

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KAPASITAS  
TENAGA KEPENDIDIKAN DI UNIVERSITAS LAMBUNG  
MANGKURAT**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister



Oleh

**ANGGRA WIRADITA**  
NIM. 196030302111010

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG**

**2021**

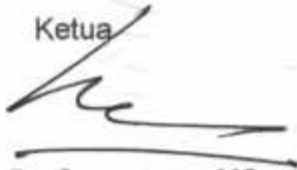
TESIS  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KAPASITAS TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

Oleh:  
ANGGRA WIRADITA

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 30 September 2021  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,  
Komisi Pembimbing,

Ketua



Prof. Dr. Sumartono, MS.  
NIP. 195409161982121001

Anggota



Dr. Alfi Haris Wanto, SAP, MAP, MMG.  
NIP. 198106012005011005

Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi,



Dr. Bambang Santoso Haryono, MS.  
NIP. 196102041986011001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D.  
NIP. 196702171991031010

**JUDUL TESIS:**  
**PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KAPASITAS TENAGA KEPENDIDIKAN**  
**DI UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

**Nama Mahasiswa** : Anggra Wiradita  
**NIM** : 196030302111010  
**Program Studi** : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
**Minat** : Manajemen Pendidikan Tinggi

**KOMISI PEMBIMBING:**

**Ketua** : Prof. Dr. Sumartono, MS  
**Anggota** : Dr. Alfi Haris Wanto, SAP., MAP., MMG.

**TIM DOSEN PENGUJI:**

**Dosen Penguji 1** : Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si.  
**Dosen Penguji 2** : Wike, S.Sos., M.Si., DPA

**Tanggal Ujian** : 30 September 2021



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 30 September 2021



Anggra Wiradita  
NIM 196030302111010

---

<sup>1</sup> Naskah Tesis yang bermaterai asli disimpan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

Anggra Wiradita, Malang, 2 April 1988 anak dari ayah Moelyono dan ibu Sri Utami, SD sampai dengan kuliah S1 di kota Banjarmasin. Lulus sebagai Sarjana Sosial dari Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Lambung Mangkurat Tahun 2010. Kemudian pada tahun yang sama bekerja sebagai tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sampai dengan sekarang. Melanjutkan studi pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya pada Tahun 2019 melalui program Beasiswa PasTi.

Malang, 30 September 2021  
Penulis,

Anggra Wiradita



## UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT karena atas berkat dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini terselesaikan tidak hanya karena usaha penulis sendiri, tapi juga karena bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Bambang Santoso Haryono, M.S. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (MMPT) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S. selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan saran dan masukan, serta memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Alfi Haris Wanto, SAP, MAP, MMG. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan saran dan masukan, serta memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
5. Ibu Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si. selaku dosen penguji I yang telah memberikan saran dan masukan untuk tesis ini.
6. Ibu Wike, S.Sos., M.Si., DPA selaku dosen penguji II yang telah memberikan saran dan masukan untuk tesis ini.

7. Seluruh Tenaga Pengajar Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (MMPT) FIA UB atas ilmu dan bimbingannya untuk penulis.
8. Penyelenggara dan Tim Beasiswa Pascasarjana Tenaga Kependidikan Berprestasi (PasTi) atas kesempatannya sehingga penulis dapat melanjutkan studi pascasarjana.
9. Rektor dan Wakil Rektor Universitas Lambung Mangkurat, Kepala Biro Umum dan Keuangan, Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan, beserta rekan kerja atas kesempatan dan dukungannya selama penulis menempuh studi pascasarjana.
10. Suami dan anak tercinta atas ijin, doa, dukungan, motivasi dan pengertiannya selama penulis menempuh studi pascasarjana.
11. Orang tua dan mertua atas doa dan dukungannya untuk kelancaran studi penulis.
12. Teman-teman MMPT FIA UB 2019 atas dukungan dan bantuannya selama bersama-sama menempuh studi.
13. Tenaga Kependidikan MMPT FIA UB atas bantuannya dalam mengurus administrasi perkuliahan selama ini.
14. Semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penulisan tesis ini.

## RINGKASAN

Anggra Wiradita, Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, "Pengembangan Kompetensi Dan Kapasitas Tenaga Kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat"; Komisi Pembimbing: Ketua: Prof. Dr. Sumartono, M.S., Anggota Dr. Alfi Haris Wanto, SAP, MAP, MMG.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi prioritas pemerintah seperti yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Selaku bagian dari aparatur negara yang bekerja pada instansi pendidikan, tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat mempunyai hak yang sama dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas. Kompetensi dan kapasitas ialah dua konsep yang berbeda tetapi saling mempengaruhi dan yang satu tidak akan ada tanpa yang lain. Kompetensi dapat dilihat dari komponen yang membentuknya yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dan komponen pengembangan kapasitas terdiri dari kapasitas kinerja, kapasitas pribadi, kapasitas beban kerja, kapasitas pengawas, kapasitas fasilitas, kapasitas layanan pendukung, kapasitas sistem, kapasitas struktural serta kapasitas peran. Jumlah tenaga kependidikan ULM yang belum berpendidikan Sarjana sebesar 48% dari jumlah keseluruhan tenaga kependidikan yang berstatus PNS serta jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti diklat teknis yang semakin menurun dari tahun ke tahun membuat penulis tertarik guna melaksanakan penelitian yang berjudul "Pengembangan Kompetensi Dan Kapasitas Tenaga Kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat".

Rumusan masalah di penelitian ini: Bagaimanakah pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat?; Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat?. Tujuan penelitian ini: Untuk mendeskripsikan serta menganalisis pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat; Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

Jenis penelitian ini ialah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dari wawancara, observasi, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui pengolahan data, membaca data, koding data, memilah data berdasarkan tema, dan memaknai data.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa pengembangan pengetahuan dilakukan melalui studi lanjut yaitu ijin belajar serta tugas belajar dengan jenjang pendidikan S1 sampai dengan S3, namun belum ada keseragaman dalam bantuan biaya. Kegiatan pengembangan keterampilan masih belum banyak dilakukan oleh pihak universitas. Pengembangan sikap tenaga kependidikan melalui penilaian perilaku dan penerapan zona integritas. Penguasaan peralatan kerja dan pemanfaatan anggaran, serta hasil penilaian kinerja sudah cukup baik. Pengembangan kapasitas pribadi dimulai dari proses rekrutmen serta studi lanjut, keikutsertaan diklat, seminar, dan bimbingan teknis.



Pada komponen kapasitas beban kerja didapati bahwa beban kerja tenaga kependidikan belum merata. Pengawasan terhadap tenaga kependidikan melalui penilaian prestasi kerja yang berakibat pada pemberian *reward and punishment*, dan dibentuknya Satuan Pengawas Internal (SPI). Fasilitas yang dimiliki Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup lengkap ditambah dengan pembangunan gedung hasil hibah dari *Islamic Development Bank* (IsDB). Layanan pendukung berupa kerjasama yang dilakukan baik antar fakultas, maupun dengan pihak luar dalam kegiatan pengembangan tenaga kependidikan. Pengembangan kapasitas sistem berupa sistem informasi, manajemen dan keuangan sudah mulai beralih dari manual ke digital melalui penggunaan aplikasi. Forum diskusi terjadi antar atasan dengan bawahan, pihak ULM dengan pihak penyelenggara diklat, dan juga antar tenaga kependidikan fungsional dengan forum perkumpulan profesi. Kapasitas peran dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan ULM dilihat dari peran sebagai individu/ASN yang mengembangkan kemampuan dirinya dan juga sebagai tim dalam bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi.

Faktor pendukung yaitu adanya kepemimpinan yang kondusif dan tingginya minat tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri. Faktor penghambat yaitu belum teridentifikasinya kebutuhan pelatihan untuk tenaga kependidikan sehingga pengembangan keterampilan di Universitas Lambung Mangkurat belum terarah, dan belum dilaksanakannya analisis beban kerja.

Kata kunci: Kompetensi, Kapasitas, Tenaga Kependidikan



## SUMMARY

Anggra Wiradita, Master of Art in Higher Education Program, Faculty of Administrative Sciences, University of Brawijaya, "Development of Competence and Capacity of Education Personnel at Lambung Mangkurat University; Supervisory comission: Supervisor: Prof. Dr. Sumartono, M.S., Co-supervisor: Dr. Alfi Haris Wanto, SAP, MAP, MMG.

This research is motivated by the development of human resources which is a priority for the government as stated in the National Medium Term Development Plan (RPJMN) 2020-2024. As part of the state apparatus working in educational institutions, Lambung Mangkurat University education staff have the same rights in developing competence and capacity. Competence and capacity are two different but mutually influencing concepts and one would not exist without the other. Competence can be seen from the components that make it up, namely knowledge, skills and attitudes. Capacity building components consist of performance capacity, personal capacity, workload capacity, supervisor capacity, facility capacity, support service capacity, system capacity, structural capacity and role capacity. The number of ULM education staff who have not had a bachelor's degree is 48% of the total number of education staff with civil servant status and the number of education personnel who take part in technical training is decreasing from year to year make the writer interested in conducting a research entitled "Development of Competence and Capacity of Education Personnel at Lambung Mangkurat University.

The formulation of the problem in this study: How is the development of the competence and capacity of education personnel at Lambung Mangkurat University?; What are the supporting and inhibiting factors for developing the competence and capacity of education personnel at Lambung Mangkurat University?. The purpose of this research: To describe and analyze the development of competence and capacity of education personnel at Lambung Mangkurat University; To identify the factors that support and hinder the development of competence and capacity of education personnel at Lambung Mangkurat University.

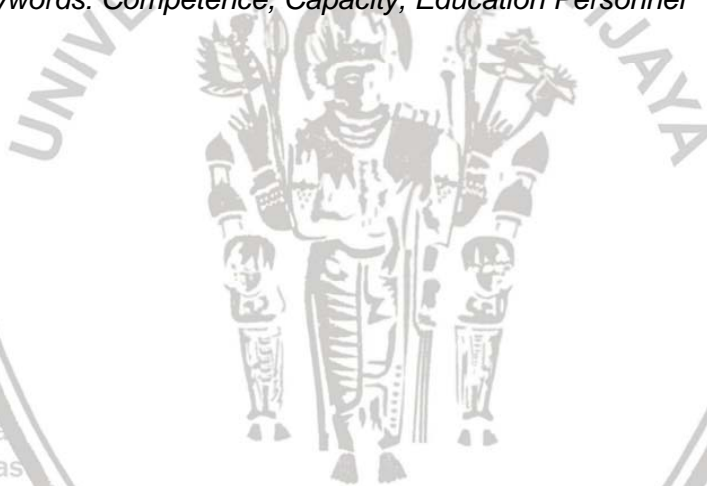
This type of research is descriptive research with a qualitative approach. Data collection techniques from interviews, observations, and documentation. Data analysis was carried out through data processing, reading data, coding data, sorting data based on themes, and interpreting data.

The findings in the field indicate that knowledge development is carried out through further studies, namely study permits and study assignments with bachelor to doctoral levels of education, but there is no uniformity in tuition assistance. There are still not many skills development activities carried out by the university. Development of the attitude of education personnel through behavioral assessment and application of the zone of integrity. Mastery of work equipment and budget utilization, as well as the results of performance appraisals are quite good. Personal capacity development starts from the recruitment process and further studies, participation in training, seminars, and technical education and training. In the component of workload capacity, it was found that the workload of education personnel was not evenly distributed. Supervision of education

personnel through work performance assessment which results in the provision of rewards and punishments, and the establishment of an Internal Supervisory Unit (SPI). The facilities owned by Lambung Mangkurat University are quite complete, plus the construction of a building that was a grant from the Islamic Development Bank (IsDB). Support services in the form of collaboration between faculties, and also with outside parties in educational staff development activities. System capacity development in the form of information, management and financial systems has begun to shift from manual to digital through the use of applications. Discussion forums occur between superiors and subordinates, ULM and the education and training organizers, and also between functional education staff and professional association forums. The role capacity in developing the capacity of ULM education staff is seen from the role as individuals/ASNs who develop their abilities and also as a team in working together to achieve organizational goals.

Supporting factors are the existence of conducive leadership and the high interest of education personnel to develop themselves. The inhibiting factor is that the training needs for education staff have not been identified so that skills development at Lambung Mangkurat University has not been directed, and workload analysis has not been carried out.

Keywords: Competence, Capacity, Education Personnel



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya penulis dapat menyajikan tesis yang berjudul "Pengembangan Kompetensi dan Kapasitas Tenaga Kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat". Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran dan masukan serta kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Malang, 30 September 2021

Penulis,

Anggra Wiradita



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
IDENTITAS PENGUJI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
RINGKASAN.....	viii
SUMMARY.....	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	17
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1. Penelitian Terdahulu.....	19
2.2. Manajemen Sumber Daya Aparatur.....	39
2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur.....	39
2.2.1. Aspek-aspek Sumber Daya Aparatur.....	41
2.3. Manajemen Sumber Daya Aparatur di Perguruan Tinggi.....	43
2.4. Pengembangan Kompetensi.....	45
2.4.1. Pengertian Kompetensi.....	45
2.4.2. Komponen Kompetensi.....	47
2.4.3. Kompetensi ASN.....	49
2.4.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	50
2.4.5. Pengembangan Kompetensi.....	53
2.4.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi.....	54
2.5. Pengembangan Kapasitas.....	55
2.5.1. Pengertian Kapasitas.....	55
2.5.2. Pengembangan Kapasitas.....	56
2.5.3. Siklus Pengembangan Kapasitas.....	57
2.5.4. Komponen Pengembangan Kapasitas.....	59
2.5.5. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas.....	62
2.5.6. Hambatan Pengembangan Kapasitas.....	63
2.6. Kerangka Konseptual.....	65



<b>BAB III ANALISIS LATAR KONDISI SOSIAL PENELITIAN</b> .....	67
3.1. Gambaran Umum Universitas Lambung Mangkurat.....	67
3.1.1. Sejarah Pendirian.....	67
3.1.2. Visi dan Misi.....	69
3.1.3. Akreditasi.....	69
3.1.4. Fakultas, Lembaga dan UPT.....	70
3.1.5. Lokasi.....	71
3.2. Analisis Latar Kondisi Sosial Penelitian.....	72
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	75
4.1. Jenis Penelitian.....	75
4.2. Fokus Penelitian.....	77
4.3. Jenis Data.....	78
4.4. Sumber Data.....	79
4.5. Teknik/Metode Pengumpulan Data.....	81
4.6. Lokasi Penelitian.....	83
4.7. Keabsahan Data.....	84
4.8. Teknik Analisis Data.....	85
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	87
5.1. Hasil Penelitian.....	87
5.1.1. Komponen Pengetahuan.....	87
5.1.2. Komponen Keterampilan.....	99
5.1.3. Komponen Sikap.....	109
5.1.4. Kapasitas Kinerja.....	116
5.1.5. Kapasitas Pribadi.....	123
5.1.6. Kapasitas Beban Kerja.....	130
5.1.7. Kapasitas Pengawas.....	134
5.1.8. Kapasitas Fasilitas.....	144
5.1.9. Kapasitas Layanan Pendukung.....	154
5.1.10. Kapasitas Sistem.....	157
5.1.11. Kapasitas Struktural.....	163
5.1.12. Kapasitas Peran.....	168
5.1.13. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat.....	172
5.2. Pembahasan.....	179
5.2.1. Komponen Pengetahuan.....	179
5.2.2. Komponen Keterampilan.....	182
5.2.3. Komponen Sikap.....	185
5.2.4. Kapasitas Kinerja.....	188
5.2.5. Kapasitas Pribadi.....	190
5.2.6. Kapasitas Beban Kerja.....	191
5.2.7. Kapasitas Pengawas.....	192
5.2.8. Kapasitas Fasilitas.....	195
5.2.9. Kapasitas Layanan Pendukung.....	196
5.2.10. Kapasitas Sistem.....	198
5.2.11. Kapasitas Struktural.....	200
5.2.12. Kapasitas Peran.....	201
5.2.13. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat.....	202



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN..... 213  
6.1. Kesimpulan..... 213  
6.2. Saran..... 217

DAFTAR PUSTAKA..... 218

LAMPIRAN..... 224



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. 1 Diagram Jumlah Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2020 Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... 12

Gambar 2. 1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan..... 44

Gambar 2. 2 Siklus Pengembangan Kapasitas..... 57

Gambar 2. 3. Kerangka Konseptual..... 65

Gambar 4. 1 Komponen Model Interaktif..... 85

Gambar 5. 1 Grafik perbandingan tendik ijin belajar di Universitas Negeri dan Universitas Swasta ..... 97

Gambar 5. 2 Alur Seleksi CPNS Tahun 2019 ..... 123

Gambar 5. 3 Kegiatan Outbond Tenaga Kependidikan FKIP..... 129

Gambar 5. 4 Alur Penyelesaian Kasus Disiplin PNS..... 142

Gambar 5. 5 Aula Rektorat ULM Lantai 1 ..... 145

Gambar 5. 6 Aula Rektorat ULM Lantai 3 ..... 146

Gambar 5. 7 Laboratorium Komputer Fakultas Ekonomi dan Bisnis ..... 146

Gambar 5. 8 Laboratorium Fakultas MIPA ULM ..... 147

Gambar 5. 9 General Building Library..... 150

Gambar 5. 10 General Building Lecture Theater..... 150

Gambar 5. 11 Math and Science Laboratory ..... 150

Gambar 5. 12 Social Science Laboratory ..... 151

Gambar 5. 13 Gedung FISIP ..... 152

Gambar 5. 14 Auditorium ULM Banjarbaru ..... 152

Gambar 5. 15 Sport Center ..... 152

Gambar 5. 16 Aplikasi yang dikembangkan UPT PTIK ULM ..... 160

Gambar 5. 17 Diskusi Kasubbag Tendik bersama staf ..... 164





DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Jumlah Tenaga Kependidikan Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	12
Tabel 1. 2	Jumlah Tenaga Kependidikan ULM Yang Mengikuti Diklat.....	14
Tabel 1. 3	Nilai Rata-rata Perilaku Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2018 dan Tahun 2019 .....	15
Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 4. 1.	Jumlah tenaga kependidikan per 1 januari 2021 menurut golongan .....	80
Tabel 5. 1	Jumlah Tenaga Kependidikan Yang Studi Lanjut .....	88
Tabel 5. 2	Tabel Jumlah Tenaga Kependidikan Yang Studi Lanjut Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	89
Tabel 5. 3	Tenaga Kependidikan yang mengikuti diklat kepemimpinan.....	100
Tabel 5. 4	Tenaga Kependidikan yang mengikuti diklat teknis .....	101
Tabel 5. 5	Jumlah Usulan Diklat Tahun 2019.....	101
Tabel 5. 6	Jumlah tendik yang sudah mengikuti diklat per Desember 2019 ..	103
Tabel 5. 7	Jumlah tenaga kependidikan yang beralih ke jabatan fungsional	107
Tabel 5. 8	Rekapitulasi penilaian perilaku tendik Tahun 2019.....	110
Tabel 5. 9	Realisasi Belanja Negara ULM Tahun 2018 dan Tahun 2019 ....	117
Tabel 5. 10	Hasil Rekapitulasi Nilai SKP Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2019.....	120
Tabel 5. 11	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan Kemdikbud.....	127
Tabel 5. 12	Daftar Aplikasi Kepegawaian.....	161
Tabel 5. 13.	Hasil penelitian ini terhadap penelitian terdahulu.....	206

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Sebuah organisasi memerlukan sumber daya guna menggapai tujuan organisasinya. Sumber daya itu mencakup sumber daya alam, SDM, sumber daya keuangan, beserta sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi. Dari berbagai sumber daya tersebut, menurut Gouzali (2010) SDM ialah modal penting sebuah organisasi. SDM adalah modal organisasi yang adalah sumber utama dalam melakukan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peranan selaku subyek pelaksana kebijakan serta selaku pelaksana aktivitas operasional organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagaimana yang disebutkan oleh Mathis dan Jackson (2006), SDM ialah sebuah taksiran beragam sistem formal di organisasi yang bermanfaat guna mempertahankan kemampuan serta kemauan guna pencapaian tujuan organisasi secara efektif serta efisien. Dalam mempertahankan keberadaan suatu organisasi, maka organisasi wajib mampu menghadapi berbagai hambatan beserta implikasinya. Tujuannya adalah agar organisasi mampu bertahan dalam menghadapi perubahan serta memenangkan kompetisi.

Dalam organisasi publik, urgensi peranan SDM diperlihatkan lewat penetapan serta penataan layanan publik. Peranan ini memperlihatkan butuhnya manajemen SDM yang efektif. Yang jadi fokus perhatian perihal ini ialah kemampuan manusia (*human potential*), sebab manusialah yang mampu melakukan aktivitas organisasi, manusia yang mampu menggerakkan sumber daya lainnya, mencakup mengontrol teknologi yang terdapat di organisasi.

Menurut T. Hani Handoko dalam Syafril dan Alwi (2014), manajemen SDM ialah

penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan serta pemakaian SDM guna menggapai tujuan organisasi secara efektif. Sastrohadiwiryo (2003) mengartikan manajemen tenaga kerja sebagai pemanfaatan, pengaturan, pengurusan, pembinaan serta pengembangan komponen-komponen tenaga kerja. Pekerja dengan kedudukan sebagai karyawan, buruh, ataupun pegawai bersama seluruh aktivitas yang dilakukan agar meraih hasil guna serta daya guna yang sebesar-besarnya, sehingga dapat meraih tujuan dari organisasi baik sektor privat maupun sektor publik. Selanjutnya Hasibuan (2016) mendefinisikan MSDM sebagai suatu ilmu serta seni dalam menontrol serta bagaimana berperan dalam suatu jalinan kerja untuk pencapaian tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat dengan efektif. Sehingga dalam organisasi pemerintah, sumber daya manusia adalah kegiatan mengatur aparatur negara dalam mencapai tujuan organisasi pemerintah dengan efektif dan efisien.

SDM adalah unsur penting dalam membangun negara Indonesia. Seperti yang dikemukakan oleh Abdurrahmat (2006) menyatakan bahwa SDM sebagai kekayaan maupun aset bangsa yang sangat esensial bagi segala aktivitas manusia. Akhir dari aktivitas yang dilakukan adalah pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Salah satu unsur bagian SDM yang dimiliki oleh negara ialah Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN sebagaimana yang termuat dalam Undang-undang (UU) No. 5 Tahun 2014 ialah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) serta pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. Pegawai ASN terbagi menjadi PNS serta PPPK, keduanya diangkat oleh PPK serta diberi tanggungjawab disebuah jabatan pemerintahan ataupun diberi tanggungjawab negara lain serta diberi kompensasi berdasar aturan perundangan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) ialah warga negara Indonesia yang

mencukupi kriteria tertentu. PNS diangkat selaku Pegawai ASN secara tetap oleh PPK untuk menempati jabatan pada instansi pemerintah. Sedang PPPK ialah warga negara Indonesia yang mencukupi kriteria tertentu. PPPK ditetapkan berdasar perjanjian kerja pada kurun waktu tertentu guna melaksanakan tanggung jawab pada instansi pemerintah.

Salah satu titik berat Pembangunan Nasional Indonesia di RPJMN 2020-2024 ialah memaksimalkan kualitas SDM dan memiliki daya saing dalam mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur. Dengan maksud agar ASN dapat menyesuaikan diri di era revolusi industri 4.0, terutama pada bidang teknologi sehingga kinerja dalam pelayanan lebih cepat, akurat, dan efisien. Kebijakan strategis dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia ASN bertumpu pada reformasi manajemen ASN di UU Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS, serta PP Nomor 49 Tahun 2018 mengenai Manajemen PPPK. Terdapat beberapa kebijakan dalam manajemen ASN, yang pertama yaitu perencanaan ASN. Perencanaan yang dibuat harus sejalan dengan arah pembangunan nasional. Perencanaan ASN juga harus disesuaikan dengan potensi daerah. Selanjutnya proses rekrutmen pegawai serta seleksi dilakukan secara digital dan bersifat online. Yang kedua yaitu pengembangan kompetensi pegawai. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui *ASN Corporate University*, asesmen pegawai dan penghargaan terhadap prestasi kerja, sistem merit dalam penentuan kenaikan pangkat, mutasi, dan rotasi. Penambahan kesejahteraan ASN dilakukan melalui perubahan sistem penggajian, kompensasi kinerja, fasilitas jabatan, beserta jaminan masa tua.

Dalam pencapaian tujuan nasional sesuai yang termuat di alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), memerlukan ASN yang profesional, tidak terintrusi politik, dan terbebas dari praktik KKN. ASN juga harus dapat memberikan layanan kepada masyarakat serta dapat melaksanakan peranan selaku pemersatu bangsa dengan berpegang pada dasar negara dan undang-undang. Guna tercapainya ASN seperti yang dimaksudkan di atas dapat dilakukan dengan cara pengembangan ASN. Menurut Ulfatin dan Triwiyanto (2016) pengembangan ialah aktivitas pembelajaran dalam mengisi kebutuhan umum jangka panjang. Pengembangan juga dapat dimaksudkan sebagai usaha menumbuhkan segala sesuatu kemampuan yang ada dalam diri individu. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat semakin bertambah, semakin besar dan semakin baik daripada sebelumnya. Suatu kegiatan pengembangan bertujuan agar individu menjadi siap dalam mengemban tugas yang lebih besar. Pengembangan dimaksudkan untuk pemenuhan kebutuhan masa depan individu yang semakin meningkat. Sedangkan menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012) pengembangan SDM ialah metode yang dijalankan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan karyawan. Selanjutnya peningkatan kompetensi melalui diklat, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, serta manajemen ilmu dilakukan dalam rangka memaksimalkan kinerja. Price (2011) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai sebuah pendekatan strategis guna melaksanakan investasi di SDM. Pengembangan SDM menyiapkan rancangan kerja dalam mengembangkan diri pegawai, strategi pelatihan serta kemajuan pekerjaan. Pengembangan sejalan dengan keterampilan yang dibutuhkan organisasi pada waktu mendatang. Jadi mampu dikonklusikan pengembangan

SDM ialah investasi jangka panjang guna mencukupi kebutuhan organisasi di waktu mendatang dengan cara meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian karyawan/pegawai.

Upaya menaikkan kemampuan SDM agar mampu memiliki kemampuan yang lebih sehingga mampu meningkatkan produktifitas kerja guna menggapai tujuan organisasi dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas SDM. Hal tersebut seperti pernyataan Nasution (2011) yang menyebutkan bahwa kapasitas ataupun kemampuan individu ialah kemauan ataupun keahlian. Seseorang yang mempunyai keahlian ataupun kemauan dalam mengerjakan sesuatu yang secara nyata terlihat melalui kegiatan yang dilakukannya dalam rangka menambah produktifitas kerja. Morgan dalam Milen (2006) memaknai kapasitas selaku daya, ketrampilan, korelasi, motivasi, sumber daya, pengertian, perilaku, nilai, serta keadaan. Kapasitas membolehkan tiap individu, organisasi, bagian-bagian, serta teknik yang lebih beragam guna pelaksanaan kegiatan dalam menggapai tujuan pembangunan yang sudah ditentukan dari masa ke masa. Jadi kapasitas mampu dimaknai selaku kemampuan individu guna menyelenggarakan pekerjaan mereka untuk menggapai tujuan yang sudah ditentukan.

Pengembangan kapasitas yakni suatu cara dalam menyelesaikan suatu permasalahan, melaksanakan pekerjaan dan manajemen pencapaian tujuan melalui pengembangan daya/usaha individu, organisasi, dan lembaga (Suwartno, 2002). GTZ (*Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit*) dalam Milen (2006) mendeskripsikan terdapat tiga tingkatan di proses pengembangan kapasitas yang jadi titikberat analisis serta proses perubahan disebuah organisasi, mencakup:

1. Tingkatan sistem, dalam sebuah organisasi seringkali terdapat hambatan yang dihadapi dalam proses pencapaian tujuan. Maka diperlukan pembenahan pada sistem, kebijakan, berbagai macam aturan yang menjadi hambatan kinerja organisasi. Pembenahan ini lah yang menjadi perhatian utama pengembangan kapasitas tingkat sistem.

2. Tingkat organisasi. Dalam memperluas kapasitas dengan tujuan untuk meningkatkan performa, dikaitkan dengan elemen struktur, budaya, manajemen organisasi. Terdapat dua elemen dalam organisasi, yang pertama adalah perangkat keras yang terdiri dari bangunan, susunan organisasi, dan anggaran organisasi. Yang kedua adalah perangkat lunak yang terdiri dari tata cara pelaksanaan kerja, budaya organisasi, dan sistem informasi.

3. Tingkat individu. Dalam pengembangan kapasitas tingkat individu dititikberatkan pada peningkatan profesionalisme SDM. Cara meningkatkannya adalah melalui peningkatan kemampuan, keahlian, pengetahuan dan sikap kerja.

Dalam pengembangan kapasitas tingkat individu disebutkan bahwa selaku SDM organisasi maka kemampuan serta profesionalismenya harus ditingkatkan melalui pengembangan kompetensi. Menurut Schoonover (2002) kompetensi adalah karakter personal, keterampilan, sikap, perilaku serta pengetahuan disajikan di aktivitas yang mampu diobservasi yang mendasari kinerja individu di pekerjaan. Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) menjabarkan kompetensi ialah perpaduan pengetahuan serta ketrampilan yang relevan bersama pekerjaan.

Menurut Manders (2020) batas antara kapasitas dan kompetensi cukup tipis, keduanya tetap merupakan dua konsep yang berbeda. Meskipun demikian,

kapasitas dan kompetensi saling mempengaruhi dan yang satu tidak akan ada tanpa yang lain. Kapasitas sangat penting untuk memperoleh, menguasai, dan mengasah kompetensi atau keterampilan tertentu. Kapasitas berkaitan dengan potensi tersembunyi seseorang. Kapasitas merupakan fondasi untuk satu atau lebih kompetensi, di mana keterampilan dan kompetensi fungsional dapat tumbuh jika dipupuk dengan benar. Hutapea dan Thoaha (2008:28) menyebutkan terdapat 3 elemen utama pembentukan kompetensi ialah: Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*), dan Sikap (*attitude*). Kompetensi inilah yang membantu individu dalam menjalankan proses operasional dan sangat penting bagi kemampuan organisasi untuk beroperasi. Sedangkan dalam pengembangan kapasitas terdapat komponen-komponen kapasitas yang harus diperhatikan. Menurut Potter & Brough dalam Basnawi (2017) bagian pengembangan kapasitas terdiri dari: kapasitas kinerja, pribadi, beban kerja, pengawas, fasilitas, layanan pendukung, sistem, struktural serta peran. Komponen-komponen kapasitas tersebut dapat menjadi acuan dalam pengembangan kapasitas guna meningkatkan kemampuan dan profesionalisme individu. Maka mampu dikonklusikan pengembangan kompetensi dan kapasitas SDM dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan ASN di UU Nomor 5 Tahun 2014 mencakup 2 (dua) hal pokok yaitu pengembangan karir dan pengembangan kompetensi. Manajemen ASN dilaksanakan sesuai *merit system* atau sistem merit. Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 sistem merit ialah kebijakan serta manajemen ASN yang berdasar kualifikasi, kompetensi, serta kinerja secara adil serta wajar dengan tiada membedakan latarbelakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis



kelamin, status pernikahan, usia, ataupun keadaan kecacatan). Kompetensi penting dimiliki oleh seorang ASN, karena kompetensi menjadi satu diantara basis di pengangkatan jabatan serta pengembangan karier ASN. Kompetensi ialah kapasitas guna menuntaskan sebuah pekerjaan ataupun tugas berdasar sebuah standar yang sudah ditentukan. Jika dilihat dari paparan diatas, maka pengembangan kompetensi menjadi sangat penting dalam menunjang karir seorang ASN.

Menurut pasal 69 ayat 3 yang terdapat pada Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 kompetensi untuk pengembangan karir PNS terdiri dari kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi teknis ini berkaitan dengan pendidikan, pelatihan serta pengalaman dalam bekerja yang berkaitan dengan teknis. Selanjutnya kompetensi manajerial dimaksudkan dengan pendidikan, pelatihan dan juga pengalaman dalam melakukan kepemimpinan. Sedangkan kompetensi sosial kultural berkaitan dengan pengalaman kerja yang berhubungan dengan masyarakat yang majemuk.

Kemajemukan yang dimaksud dalam hal agama, suku, budaya, dan juga wawasan kebangsaan. Ketiga kompetensi tersebut harus dimiliki oleh PNS dalam menunjang pekerjaan sebagai pelayan publik, selain itu juga dapat membantu dalam meningkatkan jenjang karir PNS.

Pengembangan kompetensi ialah usaha guna pencukupan kebutuhan kompetensi PNS bersama standar kompetensi jabatan serta perancangan pengembangan karier. Pada PP 11 Tahun 2017 pasal 203 disebutkan bahwa tiap PNS mempunyai hak serta peluang yang sama guna diikutsertakan dalam perluasan kompetensi, dengan memfokuskan capaian evaluasi kinerja serta evaluasi kompetensi PNS yang berkaitan. Jadi tiap PNS memiliki hak serta

peluang guna pengembangan kompetensi yang sesuai dengan apa yang menjadi pekerjaannya sehari-hari.

Pada PP No. 11 Tahun 2017 pasal 203 juga dijabarkan pengembangan kompetensi untuk tiap PNS dilaksanakan paling sedikit 20 jam pelajaran setahun.

Namun jika dilihat faktanya perihal ini belum terealisasi secara baik, sebab tak semua PNS memiliki kesempatan dalam mengembangkan kompetensinya dalam satu tahun yang disebabkan oleh beberapa faktor yang menghambat. Menurut

penelitian yang dilakukan oleh Rosianton Herlambang, dkk (2014) faktor penghambat pengembangan kompetensi antara lain adalah tanggapan karyawan dalam pemanfaatan pengembangan kapasitas serta kompetensi. Lalu hambatan

lainnya yaitu terdapat berbagai macam pemahaman dalam hal pengembangan kompetensi kompetensi di bidang pengetahuan, keterampilan serta keahlian.

Hambatan selanjutnya yaitu minimnya penyediaan biaya guna menaikkan kompetensi karyawan. Sedangkan menurut penelitian Andamari (2018) faktor yang menghambat pengembangan pegawai adalah teknologi yang digunakan.

Lalu motivasi dari pegawai yang masih kurang serta kesadaran dalam penguasaan IPTEK.

Implementasi pengembangan kompetensi berada pada berbagai tingkatan organisasi pemerintah. Ada yang dilaksanakan pada lingkup instansi, ada juga yang pelaksanaannya pada lingkup nasional. Pada setiap institusi publik terdapat Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Tugas dari PPK dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai yaitu:

- a. Menentukan keperluan serta rancangan pengembangan kompetensi;
- b. Melakukan pengembangan kompetensi; serta
- c. Melakukan penilaian pengembangan kompetensi.

Sebagaimana instansi pemerintah lain, perguruan tinggi mempunyai SDM pula yang memerlukan dan memiliki hak yang sama dalam pengembangan kompetensi. Berdasar UU RI No. 12 Tahun 2012 Perguruan Tinggi (PT) yakni satuan pendidikan yang melaksanakan Pendidikan Tinggi. PT punya keharusan guna melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu Pendidikan, penelitian, serta pengabdian pada masyarakat. Peran SDM dalam keberlangsungan perguruan tinggi sangatlah besar dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi.

Pada pasal 69 UU Nomor 12 Tahun 2012 disebutkan Ketenagaan perguruan tinggi mencakup dosen serta tenaga kependidikan.

Pada UU RI No. 12 Tahun 2012 pasal 69 ayat 1 huruf b disebutkan tenaga kependidikan ialah rakyat yang mengabdikan diri serta diangkat guna menunjang pelaksanaan pendidikan tinggi. Tendik terdiri dari, pustakawan, arsiparis, tenaga administrasi, laboran, teknisi, pranata sistem informasi, dan masih banyak lagi macam jenis jabatan. Tenaga kependidikan memiliki tugas yaitu membuat perencanaan serta melaksanakan pengadministrasian. Selain itu juga bertugas mengelola, mengembangkan, mengawasi dan melakukan pelayanan publik dalam pelaksanaan pendidikan pada instansi pendidikan. Tenaga kependidikan dalam standar pendidikan diharuskan mempunyai kompetensi, kualifikasi serta sertifikasi yang memiliki kesesuaian dengan tupoksinya. Hal tersebut sesuai dengan PP No. 19 tahun 2005. Melalui peraturan ini dapat ditelaah bahwa bagi tendik penting untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Kompetensi sesuai yang disebutkan pada UU No. 5 tahun 2014 mengenai manajemen ASN mencakup:

a. Kompetensi teknis

Penjurusan dan tingkat pendidikan, pelatihan teknis untuk fungsional, dan pengalaman teknis dalam pekerjaan adalah hal-hal yang dilihat dalam kompetensi teknis ini.

b. Kompetensi manajerial

Untuk kompetensi manajerial ini, tingkatan pendidikan, diklat struktural/manajemen, serta pengalaman sebagai pemimpin dalam organisasi merupakan ukuran dalam menilai kompetensi manajerial.

c. Kompetensi sosial kultural

Untuk mengetahui tingkat kompetensi sosiokultural seseorang maka pengalaman dengan masyarakat yang beragam suku bangsa, agama, kultur dapat menjadi ukuran.

Universitas Lambung Mangkurat (ULM) ialah perguruan tinggi negeri tertua dan terbesar di Kalimantan Selatan. Menurut Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI) ULM memiliki mahasiswa sebanyak 34.521 orang dan menurut website resmi Universitas Lambung Mangkurat jumlah dosen ULM sebanyak 1101 orang.

Tenaga kependidikan dengan status PNS pada Bulan Januari 2020 berjumlah 413 orang yang tersebar di 11 (sebelas) fakultas. Universitas Lambung Mangkurat merupakan Perguruan Tinggi Satuan Kerja (SATKER) sehingga belum diperbolehkan memiliki PPPK. Jika dilihat dari jumlahnya maka rasio antara jumlah tenaga kependidikan dengan jumlah mahasiswa dan dosen sangatlah besar.

Beban kerja tenaga kependidikan dalam melayani dosen, mahasiswa, dan berbagai stake holder sangat tinggi, sehingga dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi pula. Agar memiliki kinerja seperti yang diharapkan maka kompetensi dan kapasitas yang dimiliki pun harus ditingkatkan guna menunjang pekerjaan sehari-

hari. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat.

Menurut data kepegawaian Universitas Lambung Mangkurat Tahun 2019 dan Tahun 2020 jumlah tenaga kependidikan berdasar tingkatan mampu ditinjau pada tabel:

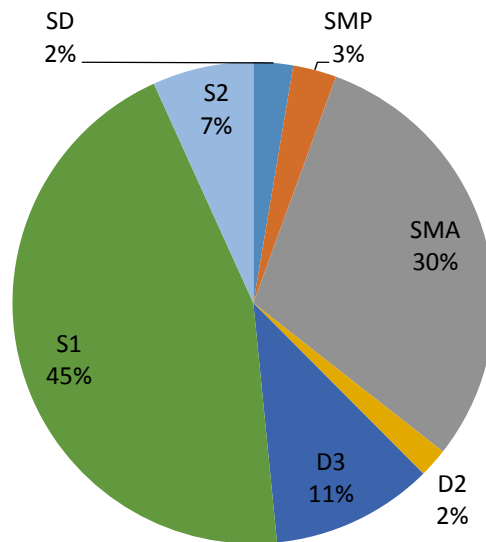
Tabel 1. 1 Jumlah Tenaga Kependidikan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Total Tendik Tahun 2019 (orang)	Total Tendik Tahun 2020 (orang)
Sekolah Dasar (SD)	14	11
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	12	12
Sekolah Menengah Atas (SMA)	135	124
Diploma Dua (D2)	7	8
Diploma Tiga (D3)	44	45
Sarjana (S1)	183	185
Magister (S2)	29	28
<b>Total</b>	<b>424</b>	<b>413</b>

Sumber: diolah oleh penulis dari data Kepegawaian ULM Tahun 2019 dan Tahun 2020

Berdasarkan data, mampu ditinjau jumlah tenaga kependidikan dari tahun 2019 hingga 2020 mengalami penurunan, hal ini disebabkan oleh adanya pegawai yang pensiun maupun mutasi ke instansi lain. Sementara itu, penambahan jumlah tenaga kependidikan sulit dilakukan karena formasi tenaga kependidikan pada penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) hanya sedikit serta tidak sebanding bersama jumlah tenaga kependidikan yang pensiun. Sedangkan bila ditinjau dari tingkatan pendidikan, maka total tenaga kependidikan pada tahun 2020 yang berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 185 orang ataupun 45% dari

jumlah keseluruhan, dan yang berpendidikan magister (S2) sebanyak 28 orang ataupun 7% dari jumlah keseluruhan, guna lebih jelas mampu ditinjau di gambar:



Sumber: Diolah dari data kepegawaian ULM per 1 Januari 2020  
**Gambar 1. 1 Diagram Jumlah Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2020 Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Dari gambar mampu ditinjau sebanyak 48% tenaga kependidikan ULM belum berpendidikan S1 dan sekitar 35% belum mengenyam pendidikan tinggi.

Saat melakukan tugas pokok serta kegunaannya di perguruan tinggi yang setiap harinya melayani mahasiswa, dosen dan *stake holder* lainnya maka akan menjadi lebih baik jika tenaga kependidikan memiliki pendidikan sekurang-kurangnya sarjana (S1) agar dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.

Selanjutnya berdasar Sumarsono (2009) pendidikan serta pelatihan adalah satu diantara faktor yang penting di pengembangan SDM. Pendidikan serta pelatihan tak cuma menambahkan pengetahuan namun menaikkan pula keterampilan bekerja sehingga mampu pula menaikkan produktivitas kerja.

Adapun pendidikan serta pelatihan yang diikuti oleh tenaga kependidikan ULM ialah:

Tabel 1. 2 Jumlah Tenaga Kependidikan ULM Yang Mengikuti Diklat

No	Tahun	Jumlah
1	2018	36 orang
2	2019	22 orang
	Total	58 orang

Sumber: Diolah penulis dari Laporan Pegawai Yang Melaksanakan Diklat Teknis ULM Tahun 2018 dan Tahun 2019

Berdasarkan tabel dapat ditinjau pegawai yang mengikuti diklat di tahun 2018 dan tahun 2019 jumlahnya semakin menurun. Bila dibanding keseluruhan total tenaga kependidikan, maka perbandingan antara tenaga kependidikan yang mengikuti diklat bersama total keseluruhan tenaga kependidikan sangatlah sedikit.

Di Universitas Lambung Mangkurat terdapat 3 (tiga) biro yang menangani bidangnya masing-masing, seperti akademik dan kemahasiswaan, keuangan dan kepegawaian, serta perencanaan, kerjasama dan humas, setiap unit tentunya memerlukan pendidikan maupun pelatihan di bidang yang berbeda. Jika dilihat dari data di atas maka pendidikan serta pelatihan yang diikuti masih amat kurang dari segi kuantitasnya.

Menurut PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, tiap PNS diharuskan membuat SKP. SKP dibuat sesuai dengan jabatan PNS yang bersangkutan. SKP juga harus terukur, terdapat target waktu penyelesaiannya, signifikan, dan juga mampu dicapai. Penilaian prestasi kerja merupakan

penjumlahan dari nilai SKP serta nilai perilaku kerja. Terdapat aspek-aspek dalam penilaian perilaku yaitu integritas, orientasi pelayanan, disiplin, komitmen, kerjasama, serta kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural. Nilai rerata perilaku tenaga kependidikan ULM mampu ditinjau di tabel yakni:

Tabel 1. 3 Nilai Rata-rata Perilaku Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2018 dan Tahun 2019

Nilai Perilaku	Tahun 2018	Tahun 2019
Semester 1	86,37	86,47
Semester 2	86,30	86,30

Sumber: Diolah dari Data Rekapitulasi SKP ULM Tahun 2018 dan Tahun 2019

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, nilai prestasi kerja PNS memiliki arti sebagai berikut: a) nilai 91 ke atas artinya sangat baik, b) nilai 76 sampai dengan 90 artinya baik, c) nilai 61 sampai dengan 75 artinya cukup, d) nilai 51 sampai dengan 60 artinya kurang, dan e) nilai 50 ke bawah artinya buruk. Sesuai tabel 1.3. mampu ditinjau nilai perilaku tenaga kependidikan ULM pada Tahun 2018 dan Tahun 2019 pada semester 1 (satu) maupun pada semester 2 (dua) adalah baik.

Sesuai penjabaran mampu ditinjau masih terdapat kekurangan dalam hal pengembangan kompetensi dari komponen pengetahuan dan keterampilan. Yaitu masih banyak tenaga kependidikan yang belum sampai pada jenjang pendidikan tinggi, sementara dalam pekerjaan sehari-harinya tenaga kependidikan bekerja pada instansi pendidikan tinggi. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kompetensi yang dimiliki tenaga kependidikan, sudah seharusnya tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat memiliki pendidikan sampai dengan jenjang pendidikan tinggi. Pentingnya pendidikan ini disampaikan oleh (Notoatmodjo, 2009) yang menyatakan bahwa tujuan pendidikan ialah perubahan



perilaku yang diharapkan, yaitu naiknya daya guna melakukan tugas ataupun pekerjaan, dalam hal ini pekerjaan sehari-hari tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Lalu pada komponen keterampilan dapat dilihat bahwa jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat teknis jumlahnya masih sedikit, sementara itu keterampilan juga penting dimiliki oleh tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat. Untuk itu, maka penulis perlu mengidentifikasi lebih jauh melalui penelitian ini tentang bagaimana pengembangan kompetensi tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

Dalam hal pengembangan kapasitas, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki tenaga kependidikan termasuk dalam komponen kapasitas menurut Potter & Brough dalam Basnawi (2017) yaitu *personal capacity* (kapasitas pribadi). Kapasitas pribadi pada pembahasan ini memiliki arti dapat memperlihatkan apakah tenaga kependidikan di ULM cukup berpengetahuan, memiliki keahlian dan memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pada unit kerjanya. Dari data yang diperoleh dapat dikatakan bahwa masih terdapat kekurangan dari komponen kapasitas pribadi, sehingga penulis tertarik untuk mengidentifikasi lebih lanjut bagaimana pengembangan kapasitas di Universitas Lambung Mangkurat jika dilihat dari komponen yang lain yaitu kapasitas kinerja, kapasitas beban kerja, kapasitas pengawas, kapasitas fasilitas, kapasitas layanan pendukung, kapasitas sistem, kapasitas struktural, serta kapasitas peran.

Dari berbagai paparan maka peneliti tertarik guna melaksanakan penelitian mengenai pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Selain itu perlu juga diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di

Universitas Lambung Mangkurat, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambatnya.

#### 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang yang sudah dijabarkan, maka rumusan persoalan pada studi ini ialah:

1. Bagaimanakah pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat?

2. Apa saja faktor-faktor pendukung serta penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat?

#### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan, maka tujuan penelitian ini ialah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung serta penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis dan praktis yaitu:

1. Secara teoritis penelitian ini mampu menambah pengetahuan dan wawasan pada bidang pengembangan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan maupun bahan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait pengembangan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar dalam perancangan kebijakan tentang pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Kebijakan yang dimaksud dapat berupa program maupun kegiatan yang ditujukan untuk mengembangkan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan sesuai dengan hasil penelitian.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Referensi penelitian melalui studi sebelumnya menjadi sumber informasi, bahan acuan, ataupun sebagai bahan perbandingan untuk penelitian ini. Kajian terdahulu ini berasal dari jurnal baik dari dalam maupun luar negeri. Penulis menemukan sebanyak sepuluh penelitian sebelumnya yang dapat menambah kajian teoritis penelitian ini, yaitu:

1. Pengembangan Kapasitas Pegawai Untuk Mewujudkan *Good governance* (Studi Pada Kantor BKD Kabupaten Malang) (Angraini, dkk., 2015)

Jenis studi yang dipakai pada studi ini yakni deskriptif bersama pendekatan kualitatif. Penelitian ini berfokus pada: pertama, usaha peningkatan kapasitas karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kab. Malang dengan peningkatan pengetahuan serta keahlian karyawan. Selanjutnya usaha peningkatan kapasitas dengan penanaman disiplin dan etika bagi karyawan. Yang kedua yaitu menerapkan prinsip *good governance* dalam usaha pengembangan kapasitas.

Prinsip yang diterapkan yaitu prinsip transparansi, prinsip responsif, dan prinsip keadilan. Dan terakhir yang ketiga yaitu menemukan faktor yang menjadi pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini berlokasi di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kab. Malang. Data primer dan data sekunder sebagai sumber data dalam penelitian ini. Dalam menghimpun data, peneliti melakukan *interview*, pengamatan, serta studi dokumen. Model analisis interaktif oleh Miles, Hubberman, dan Saldana (Saldana, 2013) digunakan dalam penganalisisan data penelitian. analisis data model ini dilakukan dengan penghimpunan data

penelitian, melakukan konsolidasi data yang berhasil dihimpun, penyajian data dalam penelitian, serta konklusi dari hasil penelitian.

Melalui studi ini memperlihatkan telah terdapat usaha pengembangan kapasitas karyawan guna menciptakan tata pemerintahan yang baik di Badan Kepegawaian Daerah Kab. Malang. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kegiatan yang telah dilakukan tidak seluruhnya berpengaruh pada penerapan prinsip pemerintahan yang baik seperti yang diinginkan. Hal ini disebabkan oleh ditemukannya faktor penghambat di usaha pengembangan kapasitas karyawan.

Penghambat yang dimaksudkan teridentifikasi sebagai kesadaran pegawai itu sendiri. Maka butuh ada ketetapan atasan sebagai upaya untuk mengaturnya.

Selain itu juga dibutuhkan suatu teknik rekayasa sosial guna menghilangkan resistensi/kekebalan perluasan kapasitas karyawan.

Perbedaan studi sebelumnya yang berjudul Pengembangan Kapasitas Pegawai Untuk Mewujudkan *Good governance* (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kab. Malang) dengan penelitian ini yaitu studi sebelumnya membahas pengembangan kapasitas karyawan guna menciptakan pemerintahan yang baik. Pengembangan kapasitas mengacu pada prinsip *good governance* itu sendiri. Disamping berfokus pada pengembangan kapasitas, penelitian ini juga menitikberatkan pada pengembangan kompetensi. Khususnya berfokus pada pengembangan kompetensi tendik di Universitas Lambung Mangkurat.

2. Pengembangan Kompetensi SDM Untuk Mencapai Career Ready Professional Di Universitas Tanri Abeng (Azmy, 2015)

Metode naratif deskriptif digunakan dalam studi ini. Data studi ini mencakup data sekunder. Selain itu juga bacaan yang mendukung bahasan penelitian.

Adapun data penelitian didapat dari buku, catatan, transkrip, berita media massa,

dan lain-lain. Penganalisisan data dilakukan dengan mencari hubungan dari dokumen-dokumen yang telah didapatkan. Setelah proses tersebut dilakukan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menghasilkan bahwa kompetensi harus dipunyai oleh anggota organisasi dalam kegiatan pengembangan dan perubahan. Tanpa memiliki kompetensi, maka tujuan pengembangan akan sulit tercapai. Kompetensi awal inilah yang menjadi modal dalam kegiatan pengembangan. Dalam mencapai tujuan organisasi, kompetensi dapat memberi dampak positif untuk organisasi.

Dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, pelatihan serta pengembangan dibutuhkan oleh anggota organisasi. Dari hasil penelitian tersebut, maka saran penelitiannya adalah pertama, kegiatan pengembangan organisasi harus dilakukan bertahap. Tahapan yang dirancang sedemikian rupa harus memperhitungkan waktu kegiatan. Dengan memperhitungkan waktu, maka seluruh bagian organisasi dapat menyesuaikan perubahan yang dilakukan pimpinan dan manajemen organisasi. Saran yang kedua yaitu perlu ada keselarasan antara kegiatan kompetensi dan keperluan organisasi. Pengajar dan tenaga administrasi diharapkan dapat memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan apa yang diharapkan. Yang ketiga yaitu diharapkan adanya keselarasan antara persaingan bisnis serta komitmen semua anggota organisasi secara bersama-sama sehingga proses implementasi perubahan dapat berjalan baik.

Yang keempat, untuk meningkatkan kompetensi maka perlu dilakukan manajemen pengetahuan bagi semua anggota organisasi. Agar manajemen pengetahuan berjalan seperti yang diharapkan maka perlu ada komitmen dan komunikasi yang baik antar seluruh bagian organisasi. Yang kelima, untuk selanjutnya dalam tahap

pelaksanaan pengembangan kompetensi, dapat dilakukan survey dan pengamatan selama implementasinya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang berjudul Pengembangan Kompetensi SDM Untuk Mencapai *Career Ready Professional* Di Universitas Tanri Abeng adalah pada studi terdahulu dititikberatkan pada pengembangan kompetensi SDM Untuk Mencapai semboyan dan jargon universitas ini yang diartikan sebagai siap berkarir secara profesional. Sedangkan penelitian ini fokus pada pengembangan kompetensi dan pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

3. *Capacity Building Boost Employees Performance* (Ahmad, dkk, 2015)

Studi ini dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif. Pengujian sampel menggunakan SPSS versi 20. Teknik yang digunakan untuk menganalisis adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil dari studi ini memperlihatkan efektivitas dan efisiensi membidik pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Pengembangan keterampilan karyawan ikut memberikan sumbangsih untuk peningkatan produktivitas. Di dalam penelitian ini juga didapatkan bahwa dukungan atasan terhadap staf tidak berdampak positif pada peningkatan kinerja staf. Dukungan pengawas dan Organizational Support For Career Development (OSCD) tidak terlalu berpengaruh pada kinerja staf sektor keuangan Pakistan.

Kurangnya kesadaran dan kontribusi dalam mendukung pengembangan karir menunjukkan ketidaktertarikan manajemen puncak dalam menciptakan dan menyediakan peluang pertumbuhan karir di organisasinya. Pengembangan Kapasitas karyawan mengarah pada peningkatan kinerja, namun tidak dapat dicapai tanpa dukungan untuk pengembangan karir para karyawan.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan judul *Capacity Building Boost Employees Performance* dengan studi ini ialah penelitian terdahulu mendiskusikan mengenai pengembangan kapasitas pada staf di sektor keuangan. Pada penelitian ini dititikberatkan pada pengembangan kompetensi dan pengembangan kapasitas SDM yaitu tenaga kependidikan pada sektor publik (Universitas Lambung Mangkurat).

#### 4. Pengembangan Kompetensi Dalam Menunjang Tugas Pokok Dan Fungsi Aparatur Pemerintah Pada Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan Dan Pembangunan (Fachrizi, 2016)

Jenis penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam studi ini. Maksudnya ialah pada penelitian ini peneliti menjelaskan mengenai sebuah fenomena tertentu. Pendeskripsian dilakukan dengan detail sehingga fenomena yang diteliti lebih jelas. Di studi ini peneliti berupaya mendeskripsikan bagaimanakah pengembangan kompetensi karyawan serta faktor apakah yang berdampak ke pengembangan kompetensi karyawan guna menunjang tupoksi Badan Koordinasi Wilayah Pamekasan.

Penelitian ini menunjukkan hasil yaitu pengembangan kompetensi yang dilakukan anggota Bakorwil Pamekasan masih belum maksimal. Kegiatan yang diikuti hanya sampai pada batas keikutsetaan dalam rapat teknis, rapat kerja, bimtek, kongres, workshop dan seminar. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengetahuan yang sedikitnya harus dimiliki anggota masih belum dimiliki seluruh anggota. Anggota instansi ini belum mengerti dengan baik mengenai program kerja yang disusun, tahapan implementasi proker, serta tupoksi kerjanya.

Anggota Bakorwil Pamekasan yang diharuskan memiliki keahlian/keterampilan tertentu. Keahlian/keterampilan tersebut yaitu keterampilan menyusun,



keterampilan untuk mengatur, menilai program serta kinerja, mengontrol keuangan serta aset, daya berkomunikasi, daya beradaptasi beserta mengatur arsip juga informasi. Pada pelaksanaan pengembangan kompetensi anggota Bakorwil Pamekasan terdapat hal-hal yang mempengaruhi yaitu keahlian/keterampilan yang dimiliki, Kepercayaan serta nilai, Pengalaman, ciri personal, Motivasi, kemampuan intelektual, dan Isu emosional. Pengembangan kompetensi personil Bakorwil Pamekasan yang baru merupakan suatu acuan dalam mendukung tupoksi anggotanya.

Penelitian Pengembangan kompetensi dalam menunjang tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah pada badan koordinasi wilayah pemerintahan dan pembangunan dengan studi ini memiliki perbedaan yaitu pada penelitian terdahulu titikberat penelitian adalah pengembangan kompetensi pegawai serta faktor yang mempengaruhi. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada pengembangan kompetensi dan ditambah dengan pengembangan kapasitas beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

##### 5. *Competency Models In Public Sector* (Skorkova, 2016)

Metode studi yang dipakai di studi ini ialah metode penelitian kuantitatif. Data didapatkan dari hasil survey melalui kuesioner online. Jumlah pertanyaan sebanyak 37 pertanyaan. Jumlah sampel yaitu sebanyak 146 pejabat pemerintah. Tujuan utama dari studi ini ialah guna menganalisis keperluan serta persyaratan kerangka kerja kompetensi berdasarkan bentuk holistik kompetensi manajerial (Porvaznik, 2013) di sektor publik dari republik Slovakia.

Model kompetensi yang dibahas dalam penelitian ini yaitu model kompetensi tiga pilar. Tiga pilar yang dimaksud adalah pengetahuan profesional, keterampilan dalam melakukan implementasi dan kematangan sosial. Setelah

dilakukan penelitian maka didapatkan hasil yaitu program pelatihan/pengembangan, rekrutmen, proses pemberian upah merupakan bagian yang paling bermasalah dalam manajemen SDM sektor publik di Slovakia.

Perbedaan studi terdahulu yang berjudul *competency models in public sector* dengan studi ini adalah penelitian terdahulu memakai metode penelitian kuantitatif. Model kompetensi pada penelitian sebelumnya mengacu pada kompetensi manajerial model holistik. Sedangkan pada penelitian ini metode studi yang dipakai ialah metode penelitian kualitatif. Studi ini selain berfokus pada pengembangan kompetensi juga berfokus pada pengembangan kapasitas.

6. Urgensi program pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah (Setiadiputra, 2017)

Penelitian ini memakai metode kualitatif deskriptif. Dalam menghimpun data yang dilaksanakan dengan cara pencarian dokumen-dokumen peraturan, dokumen perundangan, buku bacaan, jurnal, internet, majalah serta studi sebelumnya. Tentunya referensi tersebut (dokumen-dokumen peraturan, dokumen perundangan, buku bacaan, jurnal, internet, majalah serta studi sebelumnya) relevan dengan penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian menerangkan bahwa terdapat kesenjangan kompetensi pada tiap jabatan yang menjadi dasar pengembangan kompetensi di instansi pemerintah. Untuk mengetahui kesenjangan ini dapat dihitung dari kompetensi pegawai dibanding standar kompetensi jabatan yang sudah dirancang untuk setiap jabatan.

Kebutuhan strategi pengembangan kompetensi SDM sangat diperlukan instansi publik. Program pengembangan harus dilakukan secara berkesinambungan tidak hanya sekali-sekali. Tanpa dibeda-bedakan, tiap instansi pemerintah harus

mengambil peran aktif dalam perancangan program pengembangan kompetensi

SDM. Perancangan program pengembangan kompetensi diharapkan

menciptakan luaran atas hasil capaian program tersebut.

Perbedaan penelitian (Urgensi program pengembangan kompetensi

Sumber Daya Manusia secara Berkesinambungan di lingkungan instansi

pemerintah) dengan studi ini adalah pada studi terdahulu dibahas mengenai

pengembangan kompetensi SDM di instansi publik secara umum. Sedangkan

dalam studi ini dititikberatkan kepada pengembangan kompetensi dan

pengembangan kapasitas tenaga kependidikan secara khusus di lingkungan

Universitas Lambung Mangkurat.

7. Pengembangan Kapasitas SDM Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah

Melalui Clinic Center Oleh Unit Pelaksana Teknislaboratorium Pengelolaan

Keuangan Daerah (UPT-LPKD) Jawa Timur (Choiriyah, 2017)

Metode yang dipakai di studi ini ialah metode studi kualitatif bersama tipe

penelitian deskriptif. *Purposive sampling* digunakan untuk penetapan informan.

Informan ditetapkan dengan sengaja dalam maksud tertentu. Jenis data pada

penelitian ini yaitu data primer yang didapat dari capaian interview, pengamatan,

serta studi dokumen. Selain data primer, jenis data yang digunakan adalah data

sekunder. Untuk menganalisis data melalui tiga tahapan, yang pertama mereduksi

data, yang kedua menyajikan data, dan terakhir pembuatan konklusi. Triangulasi

sumber dipakai guna menguji keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan pada Clinic Center UPT-LPKD Jawa Timur,

pelaksanaan pengembangan kapasitas SDM telah terselenggarakan secara baik.

Hanya ditemukan kekurangan dalam salah satu proses yakni pada evaluasi

pengembangan kapasitasnya. Hal ini disebabkan karena pada kenyataan di

lapangan kegiatan evaluasi untuk program ini masih sangat kurang. Bentuk evaluasi yaitu interaksi masyarakat melalui telepon untuk mengetahui jalan keluar dari pertanyaan yang diajukan. Secara keseluruhan faktor kapasitas SDM yang ada di Clinic Center UPT-LPKD telah terwujud secara baik. Faktor-faktor tersebut dapat mendukung penyelenggaraan kegiatan pengembangan kapasitas. Kelemahan dari impelentasi kegiatan ini ditemukan pada faktor pengawasan.

Hal yang menjadi pembeda antara penelitian (Pengembangan Kapasitas SDM Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Melalui Clinic Center Oleh UPT-LPKD Jawa Timur) dengan penelitian ini yaitu pada penelitian terdahulu fokus penelitian ada pada faktor-faktor yang berasal dari komponen pembentuk kapasitas. Dan pada penelitian ini selain fokus pada komponen kapasitas juga berfokus pada komponen pengembangan kompetensi dan faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.

8. Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan (Fathurrochman, 2017)

Metode yang dipakai di studi ini ialah metode penelitian kualitatif melalui pengembangan *Research and Development*. Untuk menghimpun data dilakukan melalui studi dokumen, interview, serta aplikasi penyelenggaraan diklat. Setelah menghimpun data melalui metode tersebut, selanjutnya dilakukan penyeleksian data yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Kemudian dilakukan penjabaran beserta penafsiran data yang diperoleh. Selanjutnya hasil penafsiran data dihubungkan dengan kejadian lainnya. Objek dokumentasi penelitian ini berasal dari data dan arsip di pengembangan kompetensi pegawai ASN pada STAIN Curup.

Dari penelitian ini menunjukkan pengembangan kompetensi pegawai ASN di lingkungan STAIN Curup pada masa digitalisasi dokumen. Dan untuk mencapai tujuan yang tertuang pada tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang STAIN Curup, maka didapatkan dua hal sebagai berikut:

1. Pengembangan kualitas karyawan

Dalam organisasi harus terlebih dahulu ditetapkan kebutuhan pelatihan sebelum dilaksanakan pelatihan pegawai. Penetapan kebutuhan pelatihan ini dilakukan untuk mengembangkan kualitas SDM. Untuk memaksimalkan efektifitas pelatihan dilakukan analisis kebutuhan pelatihan.

Evaluasi efektivitas training selain dilihat dari luaran kegiatan, juga dilihat dari *outcome* yaitu kenaikan kinerja pegawai. Analisis kebutuhan pelatihan sebelum dilakukan pelatihan dalam organisasi dapat memberikan dampak baik dan sejalan dengan tujuan organisasi.

2. Pengembangan karir pegawai

Manajemen karir dapat dipengaruhi oleh transformasi struktur organisasi dalam organisasi. Dengan adanya transformasi pada struktur organisasi, maka berpengaruh juga pada kebutuhan kompetensi pegawai.

Penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang berjudul Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN STAIN Curup Melalui Metode RD yaitu pada penelitian sebelumnya implementasi pengembangan kompetensi dengan cara mengembangkan kualitas pegawai dan pengembangan karir pegawai. Dan pada penelitian ini pengembangan kompetensi dilihat dari komponen pengembangan kompetensi. Selain itu juga diidentifikasi melalui komponen yang membentuk kapasitas.

9. *The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance* (Mahmood, dkk, 2018)

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Survey dilakukan dalam kegiatan pengumpulan data penelitian. Dalam mengukur seluruh variabel dalam penelitian digunakan skala likert. Dalam skala likert hasil pengukuran diwakili oleh angka-angka. Untuk lebih jelasnya yaitu angka satu memiliki arti sangat tidak setuju, angka dua berarti tidak setuju, angka tiga artinya netral, angka empat berarti setuju, serta angka lima yang artinya sangat setuju. Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh. Dalam menguji keabsahan konstruk dan untuk mengevaluasi seberapa baik hasil yang diperoleh, maka penggunaan tindakan mewakili konsep yang diukur melalui analisis faktor-faktor kompetensi. Selanjutnya analisis regresi linier dipakai sebagai alat uji korelasi antara fungsi pelatihan dan kinerja karyawan. Regresi hirarkis digunakan untuk menguji seberapa jauh akibat mediasi dari kompetensi karyawan dalam korelasinya antara fungsi pelatihan dan kinerja karyawan.

Hasil dari studi ini memperlihatkan kegunaan pelatihan secara signifikan yang berhubungan dengan kinerja dan kompetensi pegawai, selain itu juga berfungsi dalam memediasi hubungan antara fungsi pelatihan dan kinerja karyawan. Maka, penting bagi organisasi dalam merancang analisis kebutuhan pelatihan yang tepat dan melakukan evaluasi keefektifan pelatihan bagi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang kompeten dan berkinerja tinggi. Dengan tata cara pelatihan yang sistematis, akan membantu karyawan dewan kota untuk meningkatkan kompetensi/kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan

sehari-hari dan menyediakan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dengan memberikan layanan terbaik, diharapkan keluhan masyarakat akan berkurang.

Perbedaan penelitian terdahulu (*The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance*) dengan penelitian ini adalah pada penelitian terdahulu membahas pengembangan kompetensi ditinjau melalui hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, sedangkan pada kajian ini pengembangan kompetensi dilihat dari komponen yang membentuk kompetensi.

#### 10. Kompetensi Profesional Pegawai ASN di Indonesia (Komara, 2019)

Penelitian ini memakai metode kualitatif. Penjabarannya bersifat analitis serta deskriptif. Studi pustaka untuk mempelajari tentang bagaimana keadaan pegawai ASN di Indonesia. Pembahasan penelitian menjelaskan tentang kompetensi pegawai ASN serta profesionalisme pegawai ASN. Hasil dari penelitian ini adalah:

##### 1. Kompetensi Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara)

Kompetensi bukan hanya yang menjadi seluruh unsur pribadi yang dimiliki ASN. Kompetensi yang dimaksud adalah bagian di dalam diri ASN yang menjadi pendorong ASN untuk mengoptimalkan kinerjanya. Kompetensi harusnya berkorelasi dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu keterampilan/keahlian, pengetahuan, dan perilaku ASN yang terlihat dari kemampuan diri dan karakter ASN, serta dibutuhkan dalam pelaksanaan tugasnya, itulah yang disebut kompetensi.

##### 2. Profesionalisme Pegawai ASN

Keselarasan antar kemampuan yang dimiliki organisasi dengan keperluan tugas disebut profesionalisme. Faktor yang mempengaruhi profesionalisme ASN dalam melakukan layanan kepada masyarakat, ialah:

1. Budaya Organisasi
2. Hierarki Struktural Organisasi
3. Sistem Balas Jasa.

Perbedaan penelitian terdahulu yang berjudul Kompetensi Profesional Pegawai Aparatur Sipil Negara di Indonesia dengan penelitian ini yaitu penelitian terdahulu membahas kompetensi profesional ASN yaitu pengetahuan, keahlian, serta perilaku yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya pengorganisasian, hirarki struktur organisasi, dan sistem balas dan jasa. Dan pada penelitian ini selain pengembangan kompetensi juga terfokus pada pengembangan kapasitas serta faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
1.	Pengembangan Kapasitas Pegawai Untuk Mewujudkan <i>Good governance</i> (Studi Pada Kantor BKD Kabupaten Malang) (Anggraini, dkk., 2015)	- Metode Kualitatif - Fokus penelitian pada upaya pengembangan kapasitas pegawai dan penerapan prinsip-prinsip <i>good governance</i>	- Pengembangan kapasitas pegawai melalui kenaikan pengetahuan serta ketrampilan karyawan, serta pembentukan etika serta kedisiplinan karyawan tak sepenuhnya berdampak	Penelitian terdahulu membahas pengembangan kapasitas pegawai mengacu pada prinsip-prinsip <i>good governance</i> sedangkan penelitian ini membahas pengembangan kompetensi dan pengembangan



No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
			<p>pada implementasi prinsip <i>good governance</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faktor penghambat diusaha pengembangan kapasitas karyawan ialah kesadaran individu karyawan.</li> </ul>	<p>kapasitas tenaga kependidikan.</p>
2.	<p>Pengembangan Kompetensi SDM Untuk Mencapai Career Ready Professional Di Universitas Tanri Abeng (Azmy, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan literature Review dengan metode naratif deskriptif</li> <li>- Data studi mencakup data sekunder serta literatur yang mendukung topik studi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan serta pengembangan organisasi membutuhkan kompetensi yang wajib dipunya anggota organisasi.</li> <li>- Kompetensi memberi kontribusi positif untuk penggapaian organisasi.</li> <li>- Diperlukan pelatihan serta pengembangan kemampuan anggota organisasi demi penggapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.</li> </ul>	<p>Penelitian terdahulu fokus pada pengembangan kompetensi SDM Untuk Mencapai Career Ready Professional Di Universitas Tanri Abeng, sedangkan penelitian ini fokus pada pengembangan kompetensi dan pengembangan kapasitas dilihat dari komponen-komponen pembentuknya.</p>

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
3.	Capacity Building Boost Employees Performance (Ahmad, dkk, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode penelitian kuantitatif</li> <li>- Pengujian sampel menggunakan SPSS versi 20 dengan teknik analisis regresi berganda</li> <li>- Fokus penelitian: pengembangan kapasitas meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan keterampilan karyawan berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas</li> <li>- Dukungan supervisor dan Organizational Support For Career Development (OSCD) tak berefek signifikan pada kinerja pegawai</li> <li>- Pengembangan Kapasitas tak mampu digapai tiada dukungan atasan dalam pengembangan karir pegawai.</li> </ul>	<p>Penelitian terdahulu membahas tentang pengembangan kapasitas pada karyawan di sektor perbankan sedangkan penelitian ini membahas pengembangan kompetensi dan pengembangan kapasitas SDM pada sektor publik</p>
4.	Pengembangan kompetensi dalam menunjang tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah pada badan koordinasi wilayah pemerintahan dan pembangunan (Fachrizi, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode penelitian kualitatif deskriptif</li> <li>- Penelitian ini mendeskripsikan bagaimana pengembangan kompetensi karyawan serta faktor yang berdampak ke kompetensi karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan (<i>knowledge</i>) minimal personil Bakorwil Pamekasan tak seluruh personil mengerti.</li> <li>- Keterampilan (<i>skill</i>) personil Bakorwil Pamekasan yang wajib dipunyai ialah daya merancang,</li> </ul>	<p>Pada studi terdahulu fokus penelitian adalah pengembangan kompetensi karyawan dan faktor yang mempengaruhi, sedangkan pada penelitian ini terdapat tambahan yaitu pengembangan kapasitas beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.</p>

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
		<p>guna menunjang tugas, pokok serta fungsi Badan Koordinasi Wilayah Pamekasan.</p>	<p>mengontrol, menilai program serta kinerja, mengontrol keuangan serta aset, daya berkomunikasi, daya beradaptasi beserta mengontrol kearsipan serta informasi. - Faktor yang mempengaruhi yaitu kepercayaan serta nilai, Keahlian/ keterampilan, Pengalaman, Ciri personal, Motivasi, Isu emosional, Kapasitas intelektual.</p>	
5.	Competency Models In Public Sector (Skorkova, 2016)	<p>- Metode penelitian kuantitatif. - Data didapatkan dari hasil survey melalui kuesioner online - Studi ini bermaksud guna menganalisis kebutuhan dan</p>	<p>- Model kompetensi didasarkan pada tiga pilar, yaitu pengetahuan profesional, keterampilan aplikasi dan kematangan sosial. - Hasil penelitian menunjukkan bahwa bidang yang paling</p>	<p>Dalam penelitian terdahulu model kompetensi didasarkan pada kompetensi manajerial model holistik sedangkan pada penelitian ini selain fokus pada pengembangan kompetensi juga difokuskan pada pengembangan kapasitas</p>

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
		persyaratan kerangka kerja kompetensi berdasarkan kompetensi manajerial model holistik pada sektor publik dari republik Slovakia.	bermasalah dalam manajemen SDM sektor publik di Slovakia adalah program pelatihan / pengembangan, proses penggajian dan perekrutan.	
6.	Urgensi program pengembangan kompetensi SDM secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah (Setiadiputra, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode penelitiannya adalah kualitatif deskriptif.</li> <li>- Penghimpunan data yang dilaksanakan bersama penelusuran dokumen aturan perundangan, buku literatur, jurnal, internet, majalah serta studi sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan kompetensi wajib didasarkan terdapatnya gap kompetensi guna tiap jabatan.</li> <li>- Gap kompetensi ditinjau dari pengukuran kompetensi yang dipunya karyawan dibanding standar kompetensi jabatan</li> </ul>	Pada penelitian terdahulu dibahas mengenai pengembangan kompetensi SDM di instansi pemerintah secara umum, sedangkan penelitian ini difokuskan pada pengembangan kompetensi dan pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat
7.	Pengembangan Kapasitas SDM Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Melalui Clinic Center Oleh UPT-LPKD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif.</li> <li>- Fokus penelitian pada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kekurangan pada pelaksanaan pengembangan kapasitas terdapat pada tahap evaluasi pengembangan kapasitas.</li> </ul>	Pada penelitian terdahulu fokus penelitian pada 9 (sembilan) komponen kapasitas, sedangkan pada penelitian ini selain komponen

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
	Jawa Timur (Basnawi, 2017)	(sembilan) komponen kapasitas menurut Potter & Brough (2004)	- Faktor-faktor kapasitas SDM telah berlangsung baik serta sifatnya menunjang penyelenggaraan aktivitas yang dilaksanakan. Kekurangan cuma ada pada faktor supervisory capacity (kapasitas pengawas).	kapasitas juga ditambah dengan komponen pengembangan kompetensi
8.	Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN STAIN Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan (Fathurrochman, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode penelitian kualitatif melalui pengembangan Research and Development (R&amp;D).</li> <li>- Metode pengumpulan data: wawancara, dokumentasi serta aplikasi pelaksanaan diklat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan kompetensi terdiri dari pengembangan kualitas pegawai serta pengembangan karir pegawai</li> <li>- Dalam pengembangan kualitas karyawan, sebelum melaksanakan pelatihan (training), wajib menetapkan keperluan dulu training (TNA).</li> <li>- Perubahan struktur organisasi memberi efek pada pengontrol</li> </ul>	Dalam penelitian terdahulu pengembangan kompetensi dilakukan melalui pengembangan kualitas pegawai dan pengembangan karir pegawai, sedangkan pada penelitian ini pengembangan kompetensi dilihat dari komponen pengembangan kompetensi yaitu <i>knowledge</i> , <i>skill</i> , dan <i>attitude</i>

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
9.	The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance (Mahmood, dkk, 2018)	- Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan survei sebagai teknik pengumpulan data. - Analisis data Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS)	- Fungsi pelatihan secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan dan kompetensi karyawan - Analisis kebutuhan pelatihan yang tepat dan evaluasi efektivitas pelatihan bagi karyawan penting untuk dilakukan	Pada penelitian terdahulu membahas pengembangan kompetensi melalui hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian ini pengembangan kompetensi dilihat dari komponen kompetensi itu sendiri
10.	Kompetensi Profesional Pegawai ASN di Indonesia (Komara, 2019)	- Metode Kualitatif - Penelitian ini menjabarkan mengenai kompetensi serta profesionalisme pegawai ASN	- Pengetahuan, keahlian, serta sikap perilaku, mendorong diri pegawai ASN guna menggapai kinerja tinggi. - Profesionalisme mengaitkan kecocokan (fitness) daya yang dipunya birokrasi (bureaucratic competence) bersama keperluan tugas (task requirement). - Faktor yang mempengaruhi	Penelitian terdahulu ini membahas kompetensi profesional pegawai ASN yaitu pengetahuan, keahlian, serta perilaku yang dipengaruhi oleh beberapa faktor sedangkan pada penelitian ini selain pengembangan kompetensi juga dibahas pengembangan kapasitas serta faktor-faktor

No	Judul Penelitian	Metode dan Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini
			profesionalisme: Budaya Organisasi, Hierarki Struktural Organisasi, Sistem Balas Jasa.	pendukung dan penghambatnya

Sumber : Diolah dari jurnal Tahun 2015-2019

Dari beberapa penelitian terdahulu didapatkan bahwa pengembangan kompetensi dan kapasitas dapat memberi partisipasi positif guna penggapaian organisasi. Pelatihan serta pengembangan diperlukan guna menambah kemampuan anggota organisasi demi penggapaian tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi dirancang dengan memperhatikan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan merupakan hasil perbandingan kompetensi pegawai dengan ukuran kompetensi yang telah ditetapkan pada masing-masing jabatan. Selain itu juga perlu dilakukan evaluasi setelah dijalankan pengembangan kompetensi.

Beberapa aspek yang berpengaruh pada pengembangan kompetensi dan kapasitas pegawai antara lain kesadaran individu, kapasitas intelektual, dukungan pimpinan, kepercayaan, nilai, keahlian, pengalaman, ciri-ciri pribadi, motivasi, isu-isu tentang emosi, dan pengawasan. Kompetensi profesionalisme pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi, tingkatan struktural organisasi, dan sistem balas jasa.

Yang membedakan studi ini dengan studi terdahulu diatas ialah studi ini memfokuskan pada pengembangan kompetensi dan kapasitas aparatur di

perguruan tinggi yaitu tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat.

Pengembangan kompetensi dilihat dari 3 (tiga) komponen ialah pengetahuan, keterampilan/keahlian serta sikap. Dan pengembangan kapasitas dianalisis dari komponen kapasitas ialah kapasitas kinerja (*performance capacity*), kapasitas pribadi (*personal capacity*), kapasitas beban kerja (*workload capacity*), kapasitas pengawas (*supervisory capacity*), kapasitas fasilitas (*facility capacity*), layanan pendukung (*support service capacity*), kapasitas sistem (*systems capacity*), kapasitas struktural (*stuctural capacity*), serta kapasitas peran (*role capacity*).

Selain itu juga membahas faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi dan pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

## 2.2. Manajemen Sumber Daya Aparatur

### 2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur

Manajemen Sumber Daya Aparatur ialah satu diantara bagian penting dalam suatu organisasi guna menggapai beragam tujuan organisasi. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi guna memberikan layanan pada rakyat wajib didukung SDM aparatur yang profesional serta kompeten. Istilah SDM mampu disepadankan maknanya bersama pekerja, pegawai, ataupun karyawan, ialah individu yang mengerjakan ataupun memiliki pekerjaan. Kata karyawan lebih banyak dipakai di lingkungan kerja perkantoran bersama tenaga kerja yang rutin.

Menurut Hasibuan (2006) MSDM ialah ilmu serta seni mengontrol korelasi serta peran pekerja supaya efektif serta efisien membantu terciptanya tujuan perseroan, pegawai, serta rakyat. Sedang menurut Sofyandi (2009), MSDM ialah sebuah cara mengimplementasikan fungsi manajemen (perencanaan,



pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan) di tiap kegiatan operasional SDM. Dan menurut Dessler dalam Ulfatin & Triwiyanto (2016) MSDM ialah proses mendapatkan, melatih, membuat penilaian, serta memberi kompensasi pegawai, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan serta keselamatan pegawai. MSDM juga mengatur hal-hal yang berkorelasi pada keadilan pegawai. Jadi dapat dikatakan MSDM sektor publik adalah ilmu serta seni dalam mengontrol korelasi serta peranan pegawai dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen melalui proses mendapat, memberi pelatihan, evaluasi, serta pemberian kompensasi karyawan, serta mengurus relasi kerja, kesehatan serta keselamatan, beserta perihal yang berkorelasi pada keadilan pegawai guna terwujudnya tujuan organisasi publik.

Setiap organisasi baik publik maupun non publik memerlukan penataan sumber daya manusia yang baik guna menunjang berjalannya organisasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Pada organisasi publik atau organisasi pemerintah, sumber daya manusia dapat juga disebut sumber daya aparatur. Penataan sumber daya aparatur pada organisasi publik di Indonesia memiliki beberapa dasar hukum seperti Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai manajemen PNS. Dengan adanya dasar hukum tersebut diharapkan penataan sumber daya aparatur dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan cita-cita pemerintah seperti yang tercantum dalam peraturan-peraturan tersebut.

Manajemen sumber daya aparatur tidak lepas dari fungsi-fungsi manajemen secara umum seperti perencanaan SDM, pengorganisasian, aktualisasi, dan pengawasan. Fungsi-fungsi tersebut juga telah tertuang dalam dasar-dasar hukum yang dibuat oleh pemerintah. Diharapkan dengan adanya

aturan-aturan dalam pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur dihasilkan aparatur negara yang berkualitas yang dapat beradaptasi dengan perkembangan dunia di era revolusi industri 4.0 ini. Namun dalam kenyataannya, yang terjadi di lapangan seringkali tidak sesuai dengan yang diharapkan. Banyak permasalahan dan hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan manajemen sumber daya aparatur. Berbeda instansinya, berbeda pula permasalahan dan hambatan yang dihadapi. Oleh karena itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsih dalam mengatasi permasalahan yang terjadi terkait manajemen sumber daya aparatur.

#### 5.2.1. Aspek-aspek Sumber Daya Aparatur

Terdapat kesepadanan antara sektor publik dan sektor privat yaitu sama-sama melakukan fungsi manajerial di dalam menjalankan organisasi. Sejak sekade 1990an terjadi gerakan yang intensif dalam perkembangan organisasi. Petunjuk umum fungsi manajerial ditujukan pada pengembangan perilaku individu yang oleh Wright & Rudolph dalam Irianto (2016) dititikberatkan pada lima elemen sebagai berikut:

##### 1. Fokus pada individu

Menurut kodratnya, pendirian suatu organisasi ditujukan guna mencukupi kebutuhan manusia. Dalam melakukan pemanfaatan SDM, organisasi secara jelas dan tegas memosisikan manusia sebagai komponen paling utama dalam sebuah organisasi. Oleh karenanya di dalam sebuah organisasi elemen manusia tak cuma sekedar bersifat pasif, namun juga bersifat lebih aktif guna melewati hambatan-hambatan yang dihadapi serta siap mengembangkan diri demi kelangsungan organisasi.

##### 2. Kepemimpinan yang partisipatif

Manajemen sumber daya manusia mempunyai prinsip kepemimpinan yang sifatnya partisipatif. Pada prinsip MSDM yang sebelumnya dimana manusia dikatakan memiliki sifat yang aktif, maka pada prinsip kedua ini pula pemimpin juga dituntut untuk selalu bersikap aktif, tidak hanya dalam kondisi tertentu saja (situasional). Jika berbicara teori, kepemimpinan terbaik ialah pemimpin yang mampu bersama-sama menyelaraskan diri pada seluruh perubahan dalam berbagai macam kondisi.

### 3. Gaya kerja inovatif

Pada prinsip dasar ketiga MSDM diarahkan pada sikap untuk melakukan perubahan secara terus-menerus yang diartikan yang tidak berhenti pada titik dimana hasil yang dicapai sudah dapat digapai orang, namun lebih jauh ke depan daripada itu. Pada kondisi dimana kompetisi semakin intensif, organisasi berorientasi lebih condong meningkatkan pandangan untuk lebih melihat jauh ke masa yang akan datang. Di konteks yang demikian kepuasan pelanggan (sektor privat) serta rakyat (sektor publik) tak cuma merupakan tujuan tetapi sekaligus pula selaku alat bagi organisasi guna menggapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Hal ini dikarenakan jika suatu organisasi ingin bertahan maka harus dapat menyesuaikan dengan perubahan jaman, salah satu upayanya yaitu dengan memiliki gaya kerja yang inovatif.

### 4. Berorientasi pada klien

Pada masa kelangkaan sumberdaya, tuntutan konsumen semakin tinggi. Kebutuhan sumberdaya semakin meningkat karena permintaan masyarakat akan barang dan jasa juga naik secara signifikan. Oleh karena itu harus

berfokus pada apa yang dibutuhkan oleh masyarakat seiring dengan perkembangan situasi dan kondisi yang terjadi.

5. Pola pikir untuk meningkatkan kinerja maksimal

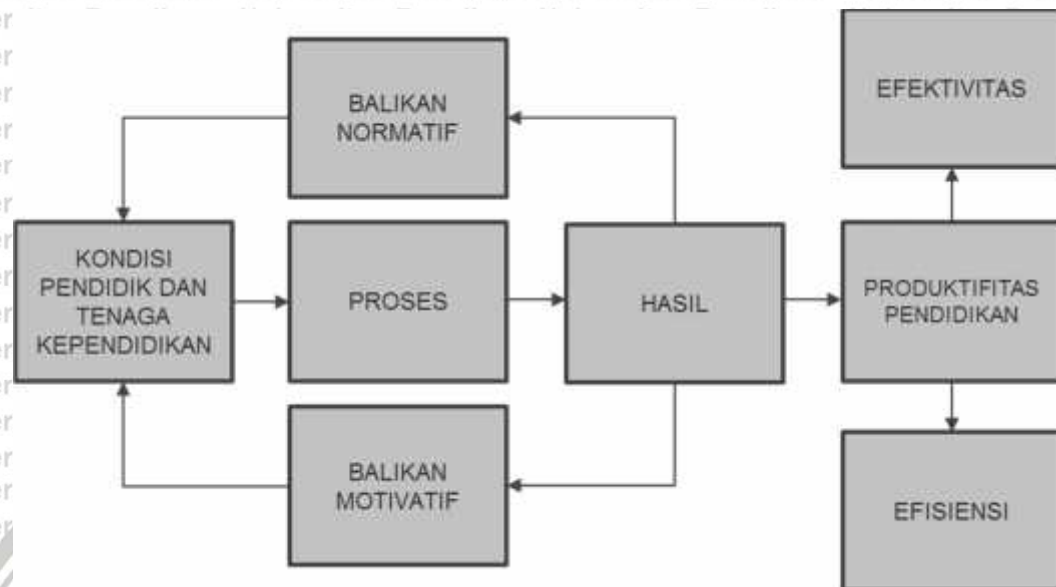
Berhasilnya sebuah organisasi berangkat dari adanya pola pikir yang merupakan rancangan yang amat penting guna memperlihatkan visi, sikap, serta perilaku orang mempunyai kejelasan tujuan. Seperti yang terjadi di negara lain, keunggulan organisasi terlihat mampu dicapai dengan pengembangan SDM selaku alat dalam menjuarai kompetisi serta menggapai kesuksesan.

Melalui aspek-aspek tersebut diatas, dapat dijadikan acuan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur. Seperti dengan mengembangkan kemampuan diri aparatur, mengembangkan daya kepemimpinan yang partisipatif, mendorong perilaku inovatif sehingga organisasi dapat menghadapi tantangan ke depan melalui perubahan-perubahan yang bersifat inovatif. Selain itu penting juga berorientasi pada publik yaitu masyarakat yang dilayani, saran dan kritik harus dapat dijadikan masukan dalam perbaikan pelayanan publik ke depan. Yang terakhir dan tidak kalah penting adalah pola pikir yang harus ditanamkan pada aparatur bahwa dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pelayan publik agar selalu dapat memberikan kinerja terbaiknya.

2.3.3. Manajemen Sumber Daya Aparatur di Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi sebagai satu kesatuan sistem organisasi pendidikan memiliki komponen SDM. Komponen SDM terdiri dari tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan atau yang sering dikenal masyarakat awam dengan tenaga administrasi. Menurut Ulfatin & Triwiyanto (2016) secara arti yang sebenarnya, SDM di perguruan tinggi yaitu pendidik serta tenaga kependidikan ialah satu

diantara bagian alat masukan yang melaksanakan kesatuan aktivitas pendidikan serta pembelajaran.



Sumber: Ulfatin & Triwiyanto (2016)

**Gambar 2. 1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan**

Semua anggota SDM perguruan tinggi yaitu pendidik serta tenaga kependidikan mempunyai kegunaan, peranan, serta posisi strategis guna melaksanakan proses pendidikan serta pembelajaran. Banyak sekali hal-hal yang perlu ditangani dalam suatu proses penyelenggaraan perguruan tinggi. Terdapat bagian yang menangani akademik, menangani mahasiswa, pengaturan keuangan, perencanaan, bidang yang menangani pengawai, dan masih banyak lagi. Untuk mencapai tujuan pendidikan yaitu tercapainya pelayanan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pendidik serta tenaga kependidikan yang dapat diandalkan serta dapat melakukan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi disebutkan bahwa tenaga kependidikan ialah rakyat

yang mengabdikan diri serta diangkat guna menunjang pelaksanaan pendidikan tinggi mencakup, pustakawan, tenaga administrasi, laboran, teknisi, arsiparis, dan masih banyak lagi jenis jabatan tenaga kependidikan. Tugas dari tenaga kependidikan itu sendiri adalah merencanakan dan melakukan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pemantauan, serta layanan teknis guna menunjang proses pendidikan di satuan pendidikan yaitu pendidikan, pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. Mengingat pentingnya peran tenaga kependidikan dalam suatu perguruan tinggi, maka dalam penataan/manajemen sumber daya aparatur di pendidikan tinggi, khususnya tenaga kependidikan perlu ditingkatkan kualitas/mutunya.

#### 2.4. Pengembangan Kompetensi

##### 2.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Hutapea dan Thoha, 2008).

Kompetensi ialah kapasitas guna menuntaskan sebuah pekerjaan ataupun tugas sesuai dengan ketentuan yang sudah ditentukan. Simamora (1997) menyatakan bahwa terdapat dua komponen dalam pengembangan pegawai, komponen tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. komponen yang dimaksud adalah aktivitas pelatihan serta pengembangan SDM. Kedua aktivitas itu ditujukan guna mengembangkan kompetensi yang dipunya karyawan supaya mampu dipakai secara efektif. Pengembangan ataupun pembinaan kepegawaian menyangkut dua perihal pokok untuk mencapainya. Yang pertama pengembangan dengan memaksimalkan kualitas SDM. Yang kedua yaitu pengembangan dengan mendukung perkembangan karier pegawai (M.Irfan,

2002). Jadi pengembangan pegawai merupakan pengembangan kualitas SDM serta pengembangan karir SDM itu sendiri agar mampu digunakan secara efektif oleh pegawai sehingga memiliki dampak positif untuk kepentingan organisasi.

Menurut Prihadi (2004) manfaat kompetensi ialah:

- a) Dapat memproyeksikan kesuksesan kerja  
Kemampuan pegawai yang diperlukan dalam keberhasilan individu dalam penyelesaian pekerjaan dapat diperoleh dari rancangan model kompetensi yang tepat. Individu yang menduduki suatu posisi dan memiliki kompetensi yang sesuai pula dengan posisi kedudukannya sekarang, maka dapat diramalkan bahwa ia akan berhasil dalam jabatan/posisinya tersebut. Hal ini tentu saja terjadi karena individu tersebut memiliki penguasaan materi yang sesuai dengan tugas yang dijalankannya.
- b) Merekrut pegawai yang andal  
Sebelum melakukan rekrutmen, perlu ditetapkan kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk jabatan yang akan diisi. Jika sudah ditentukan kriteria kompetensi yang dicari maka akan memudahkan proses penerimaan pegawai baru.
- c) Sebagai bahan acuan evaluasi serta pengembangan pegawai  
Dalam menentukan standar kompetensi individu dapat dilakukan dengan mengidentifikasi secara tepat kompetensi suatu jabatan. Dengan cara tersebut dapat diketahui apakah seseorang dalam posisi yang didudukinya memerlukan diklat, pembinaan, ataupun perpindahan ke bagian lain.

Dilihat dari definisi kompetensi oleh beberapa ahli dan juga manfaat dari kompetensi itu sendiri maka penting bagi seorang pegawai untuk memiliki kompetensi. Tidak hanya perlu dimiliki saja, namun kompetensi juga harus

ditingkatkan/dikembangkan. Sebagai sebuah kemampuan dalam menunjang suatu pekerjaan ataupun karir seorang pegawai, perpaduan keahlian, pengetahuan, dan sikap sebaiknya dapat seimbang porsinya dalam diri seseorang. Mengingat perkembangan jaman yang sangat pesat, maka jenis dan cara menyelesaikan pekerjaan juga terus berkembang. Demikian halnya dalam institusi pendidikan tinggi yang merupakan jenjang tertinggi pada tingkat pendidikan, kompetensi tenaga kependidikan sebagai pelayan masyarakat, dalam hal ini adalah mahasiswa dan berbagai *stakeholder* lainnya juga perlu ditingkatkan.

Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan tidak hanya menjadi tanggungjawab institusi, tapi juga menjadi tanggung jawab pimpinan, dan tentu saja tenaga kependidikan itu sendiri. Karena pengembangan kompetensi tentunya didahului oleh keinginan tenaga kependidikan itu sendiri. Tanpa adanya keinginan dari diri pribadi, maka pengembangan kompetensi yang dilaksanakan tidak akan maksimal. Untuk mengenali potensi diri, dapat dilihat dari komponen-komponen apa saja yang ada di dalam diri, maka setelah ini akan dibahas komponen kompetensi secara lebih jelas.

#### 2.4.2 Komponen Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:28) ada 3 bagian utama pembentukan kompetensi ialah:

##### 1. Pengetahuan (*knowledge*)

Wawasan yang dimiliki pegawai untuk menjalankan tanggungjawab pekerjaannya, dan informasi tersebut cocok dengan posisi yang didudukinya, maka itulah yang disebut pengetahuan. Dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam penyelesaian tugas yang diembannya, pengetahuan memegang peranan penting di dalamnya. Pengetahuan yang dimiliki individu dapat



meningkatkan efisiensi organisasi. Hambatan dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab pekerjaan dapat berasal dari kurangnya wawasan yang sesuai dengan jabatan seseorang. Semakin luas wawasan seseorang maka akan semakin baik juga dalam penyelesaian tugas serta tanggungjawabnya.

### 2. Keterampilan (*skill*)

Daya dan upaya yang dilakukan seseorang secara maksimal dalam memenuhi tugas dan tanggungjawab pada organisasi dinamakan keterampilan.

Pengalaman yang pernah dialami seseorang di waktu yang telah lalu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dapat menambah keterampilan.

### 3. Sikap (*attitude*)

Kesesuaian antara perilaku kerja dengan aturan yang dibuat organisasi dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang diberikan adalah definisi dari sikap. Penyelesaian tugas oleh seorang pegawai dipengaruhi oleh sikapnya dalam menjalankan pekerjaannya. Keberhasilan suatu pekerjaan ditentukan oleh sikap pekerja apakah cenderung mendukung atau kurang mendukung dalam melakukan pekerjaan. Dengan sikap yang kurang mendukung maka penyelesaian pekerjaan akan menjadi kurang maksimal.

Kompetensi yang dimiliki seseorang dapat dilihat dari komponen pembentuknya yaitu pengetahuan seseorang akan pekerjaannya, keterampilan yang dimiliki dan juga sifat maupun perilakunya dalam bekerja. Ketiga komponen tersebut pasti dimiliki oleh seorang yang bekerja, seperti halnya pegawai aparatur negara. Hanya saja, kadar kualitas dari pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang berbeda-beda. Mungkin saja seseorang memiliki pengetahuan dan sikap yang baik, namun belum memiliki pengalaman yang membentuk keterampilan. Maka seseorang tersebut dapat saja melakukan pekerjaannya tapi

tidak secara maksimal. Oleh karena itu diperlukan identifikasi komponen-komponen ini satu per satu pada tenaga kependidikan di ULM, agar didapatkan komponen mana saja yang perlu ditingkatkan.

#### 2.4.3 Kompetensi ASN

Pada penelitian ini dibahas mengenai kompetensi tenaga kependidikan dengan status PNS, maka juga harus diperhatikan konsep kompetensi ASN sesuai dengan Undang-undang ASN. Di dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara pada pasal 69 ayat 3 disebutkan mengenai kompetensi ASN. Pada pasal tersebut mengamanatkan bahwa seorang ASN minimal memiliki 3 (tiga) kompetensi dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Kompetensi yang dimaksud yaitu:

##### 1. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis ini diukur melalui tingkatan dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis, dan juga pengalaman kerja dalam hal teknis. Kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis pekerjaan yang dilakukan ASN.

##### 2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial berhubungan dengan manajemen dan kepemimpinan. Kompetensi ini diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau kepemimpinan, serta pengalaman kepemimpinan. Kompetensi ini diperlukan untuk dapat mengelola organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian serta melakukan evaluasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi pemerintah.

##### 3. Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi sosial kultural pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan

kebangsaan. Kompetensi ini berhubungan dengan sikap keterbukaan, kepekaan dan juga toleransi terhadap perbedaan antar individu maupun kelompok masyarakat. Kompetensi ini penting dimiliki karena dalam melakukan pelayanan publik tanpa membedakan suku, agama, dan budaya.

Kompetensi teknis, manajerial maupun sosial kultural ketiganya penting untuk dimiliki seorang ASN. Kompetensi tersebut berbeda dalam cara memperoleh dan pengembangannya, namun tetap saling berkaitan. Ketiga kompetensi tersebut dapat mendukung pekerjaan sehari-hari dan juga dapat berpengaruh pada jenjang karir seseorang.

#### 2.4.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2008: 56-58) ada sejumlah faktor yang mampu mempengaruhi kompetensi individu, seperti yang tersebut di bawah ini:

##### 1. Keyakinan dan nilai-nilai

Apa yang diyakini dan dipercayai oleh seseorang sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilakunya. Seperti misalnya ketidakpercayaan seseorang bahwa dirinya tidak inovatif, maka akan membuat orang tersebut beranggapan bahwa tidak ada alternatif lain dalam melakukan sesuatu hal, tanpa berpikir mencari sesuatu yang baru dalam pemecahan masalah.

##### 2. Keterampilan

Dalam peningkatan kompetensi seseorang diperlukan keterampilan. Keterampilan yang dimaksud seperti keterampilan menulis/mencatat, kemampuan berkomunikasi di hadapan publik, dan masih banyak lagi. Pengembangan keterampilan yang sesuai dengan apa yang menjadi tugasnya akan mengakibatkan dampak positif. Hal ini tentu saja berlaku baik dalam lingkup

organisasi maupun bagi kemampuan individu yang memiliki keterampilan itu sendiri.

### 3. Pengalaman

Keahlian seseorang bisa didapat seseorang dari pengalaman-pengalaman yang didapatnya, seperti pengalaman manajemen SDM, penyelesaian masalah, berbicara di depan publik, serta masih banyak lagi. Individu yang belum pernah terlibat dalam organisasi skala besar tak mungkin memperluas kecerdasan organisasional. Hal tersebut berguna dalam memahami perubahan yang diakibatkan kekuasaan penggunaan dana yang berdampak pada lingkungan organisasi.

### 4. Karakteristik pribadi

Kepribadian mampu mempengaruhi keahlian manajer serta pegawai di beberapa kompetensi mencakup di penuntasan konflik, memperlihatkan kepedulian interpersonal, daya berkerja dalam tim, memberi dampak serta mampu menjalin korelasi yang baik.

### 5. Motivasi

Motivasi dapat berubah seiring berjalannya waktu tergantung situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Motivasi merupakan dorongan dalam melakukan tugas. Motivasi dapat berasal dari apresiasi terhadap pekerjaan seseorang, adanya pengakuan serta perhatian individual dari pimpinan. Hal itu mampu memberi dampak positif pada motivasi pribadi individu.

### 6. Isu emosional

Hambatan emosional mampu membatasi penguasaan kompetensi, terdapatnya rasa takut menciptakan kekeliruan, rasa malu, merasa tak disenangi,

ataupun tak jadi bagian, seluruhnya condong membatasi motivasi serta inisiatif.

Perihal itu pasti akan amat berdampak pada hasil pekerjaan seseorang.

#### 7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kongnitif seperti pemikiran konseptual serta analistis. Faktor pengalaman mampu menaikkan kecakapan dalam kompetensi.

Selain itu Zwell (2000:309) juga menjabarkan terdapatnya faktor yang mampu digunakan dalam usaha perbaikan kompetensi seseorang. Faktor-faktor yang dimaksud ialah:

##### 1. Pengakuan akan ketidakmampuan

Manusia seringkali berusaha untuk tidak menunjukkan kelemahannya dari manusia lainnya. Hal ini merupakan kebiasaan dimana manusia ingin selalu berusaha untuk terlihat baik. Kebiasaan ini sangat berbahaya karena membuat manusia tidak menyadari ketidakmampuan dirinya. Oleh karenanya manusia harus dapat mengakui kekurangannya agar dapat melakukan upaya dalam memperbaiki kompetensinya.

##### 2. Meningkatkan Ekspektasi

Pekerjaan manajer serta coach mencakup membantu individu mengembangkan visi terhadap pekerjaan mereka hingga mereka mampu memakai bakat, daya, serta potensinya. Perihal terburuk dilaksanakan manajer bila berhenti mengharap sesuatu dari bawahan. Mengharap yang terbaik dari individu lainnya ialah satu diantara *reward* terbesar manajer pada pegawainya.

##### 3. Pengidentifikasian Hambatan

Bila ada tantangan pada kinerja serta penggapaian prestasi, penting sekali guna menemukan sifat dari hambatan itu hingga mampu dituntaskan secara

efektif. Kebanyakan kendala mampu digolongkan pengetahuan, keahlian, proses serta emosional.

#### 4. Memasukkan Mekanisme Dukungan

Mekanisme dukungan yang mampu dipakai organisasi serta pegawai guna membantu memastikan perencanaan kinerja pegawai ialah:

- 1) Mencatat kemajuan tujuan serta melakukan tindakan;
- 2) Mengkoordinasikan kemajuan yang dicapai kepada anggota lain;
- 3) Apresiasi melalui penghargaan.

Dalam implementasi pengembangan kompetensi, tidak selalu berjalan seperti yang diharapkan. Tentunya ada faktor-faktor yang menjadi pendukung dalam pelaksanaannya. Dan banyak juga hal-hal yang menjadi hambatan dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Dukungan dan hambatan yang ditemui dapat berasal dari diri seseorang itu sendiri. Selain itu juga dapat berasal dari lingkungan eksternal. Melalui penelitian ini, peneliti mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Dengan mengidentifikasi faktor penghambat maka peneliti dapat memberikan saran sebagai suatu alternatif solusi.

#### 2.4.5 Pengembangan Kompetensi

Hasibuan (2001) mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan sebuah kegiatan dalam menaikkan pengetahuan, kemampuan teknis, dan etika pegawai yang diselaraskan bersama untuk kepentingan kerja. Peningkatan produktivitas kerja anggota organisasi adalah tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan kompetensi. Realita yang dihadapi bahwa karyawan memerlukan serangkaian pengetahuan, keterampilan serta upaya yang

berkembang agar bekerja secara baik guna melakukan tugas serta fungsinya dalam organisasi menjadi bahan acuan pengembangan.

Kompetensi yang dimiliki pegawai tidak dapat hanya seperti adanya saat seseorang pertama kali bekerja. Seiring jalannya waktu, kompetensi harus diasah dan dikembangkan. Dari pengalaman yang didapat selama bekerja, tentu saja dapat menambah keterampilan/keahlian seseorang. Begitu juga dengan pengetahuan dan sikap/perilaku juga harus meningkat. Penyelesaian pekerjaan dari waktu ke waktu semakin berkembang, misalnya pada jaman dahulu pekerjaan administrasi dilakukan secara manual, namun sekarang semakin beralih dengan cara digital. Jika seorang pegawai tidak mengembangkan kompetensi dirinya, maka ia tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena kemajuan teknologi dan informasi yang semakin pesat.

#### 2.4.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi

Zwell dalam Sudarmanto (2009) mengemukakan faktor yang dapat berpengaruh dalam pengembangan kompetensi, yaitu:

1. Kapasitas Intelektual

Kompetensi yang dimiliki sebaiknya didapat dari kemampuan secara intelektual. Kapasitas intelektual bergantung pada daya pikir konseptual serta pola pikir yang bertumpu pada kegiatan menganalisis. Dalam proses rekrutmen hendaknya pegawai diseleksi berdasarkan kebutuhan di masa yang akan datang. Dengan cara tersebut maka dapat meningkatkan kinerja instansi.

2. Kepercayaan dan Nilai

Dampak dari adanya kepercayaan serta nilai individu terhadap sesuatu mempengaruhi sikap serta perilaku individu. Untuk menjawab dan menghadapi tantangan, diperlukan nilai serta kepercayaan diri yang kreatif.

### 3. Karakteristik personal, keahlian serta isu emosional

Kompetensi dipengaruhi oleh karakter individu seperti rasa takut akan membuat kesalahan, rasa malu, rasa tak bahagia, memiliki pikiran negatif, pengalaman masa lalu yang tidak baik. Jika seseorang memiliki karakteristik dan emosi yang baik maka berpengaruh positif juga terhadap kompetensinya.

Pengembangan kompetensi dilakukan guna meningkatkan kompetensi diri seorang pegawai. Dalam perjalanannya, pelaksanaan pengembangan kompetensi tentu saja terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor ini dapat menjadi pendukung dan penghambatnya. Untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi, terlebih dahulu diidentifikasi melalui penelitian ini.

#### 2.5. Pengembangan Kapasitas

##### 2.5.1. Pengertian Kapasitas

Morgan dalam Milen (2006) menyatakan bahwa dalam pencapaian tujuan organisasi, diwujudkan dengan daya, motivasi, sumberdaya, kemampuan menguasai sesuatu oleh anggota organisasi. Selain itu diperlukan juga perilaku pemahaman, korelasi, nilai, serta kondisi yang dapat membuat tiap orang, organisasi, jaringan kerja/sector, serta sistem yang lebih luas untuk mewujudkannya yang disebut kapasitas. Nasution (2011) menyebutkan kemampuan dalam menyanggupi suatu pekerjaan yang tercermin melalui tindakan nyata guna menaikkan produktifitas kerja adalah kapasitas. Jadi, pengembangan kapasitas ialah suatu usaha dalam menaikkan daya dan upaya seseorang sehingga mereka mempunyai kemampuan yang lebih dari sebelumnya. Hal tersebut agar meningkatkan produktifitasnya guna menggapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.



Kapasitas seseorang dapat dilihat dari bagaimana seseorang menyelesaikan tugas/pekerjaannya. Jika seseorang mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, artinya seseorang itu memiliki kapasitas dalam pekerjaan tersebut. Tidak hanya kapasitas dalam ranah individu, namun dalam hal lebih luas juga terdapat kapasitas sistem dan kapasitas organisasi. Yang perlu digarisbawahi yaitu jika seseorang atau suatu organisasi memiliki kapasitas, artinya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan suatu hal.

#### 2.5.2. Pengembangan Kapasitas

UNDP atau Badan Program Pembangunan PBB dan *Canadian International Development Agency* dalam Milen (2006) menyebutkan pengembangan kapasitas adalah metode yang dilakukan individu, kelompok, organisasi, institusi, serta rakyat dalam menaikkan kemampuan mereka guna melakukan pekerjaan. Pengembangan kapasitas dilaksanakan sesuai tupoksi kerja, berguna dalam pemecahan permasalahan, merumuskan serta menciptakan penggapaian tujuan yang sudah ditentukan. Hal tersebut dalam lingkup yang lebih besar berguna untuk memahami ketercukupan keperluan pembangunan.

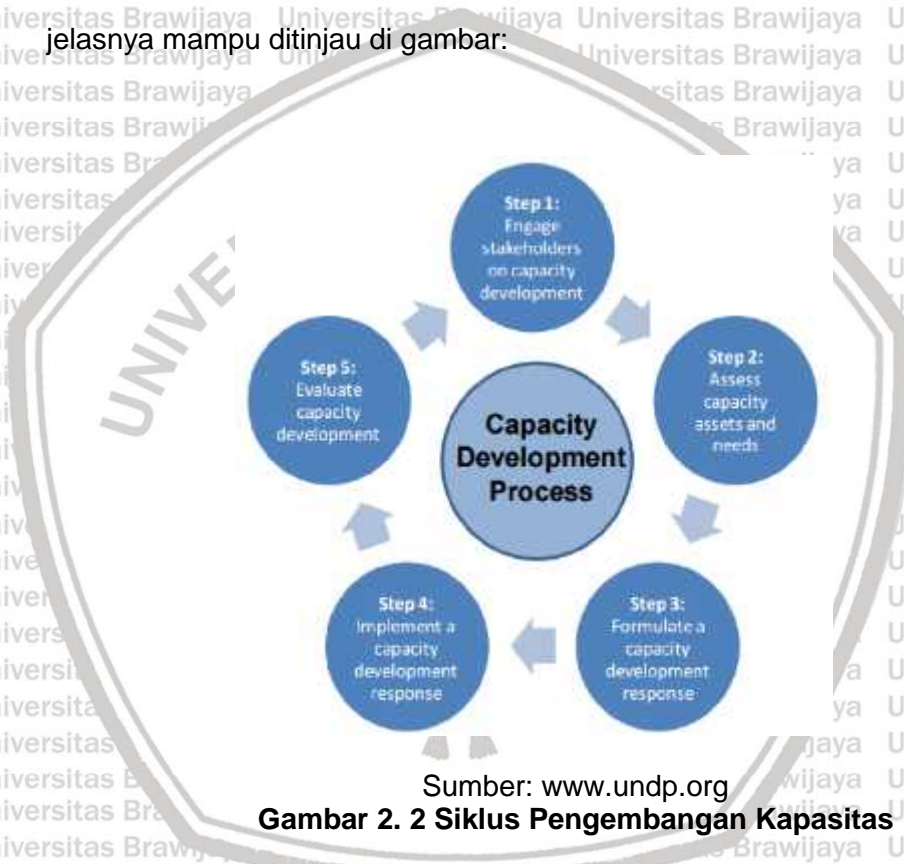
Seperti halnya kompetensi, kapasitas sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang tidak dapat hanya dibiarkan begitu saja seperti awal memulai pekerjaan. Kapasitas juga harus dikembangkan seiring dengan perkembangan pekerjaan dilakukan. Pengembangan kapasitas merupakan sebuah proses dimana ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dalam berkinerja untuk melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Pada masa sekarang ini, perkembangan teknologi dan informasi sangat berpengaruh dalam seluruh aspek pekerjaan. Untuk menyelesaikannya perlu suatu daya adaptasi baik lingkup

organisasi dan juga individu. Untuk dapat beradaptasi maka diperlukan pengembangan kompetensi.

### 2.5.3. Siklus Pengembangan Kapasitas

UNDP (2009) mendeskripsikan pengembangan kapasitas memakai siklus yang mencakup lima tingkatan guna mengatur sebuah proses dikondisi tertentu.

Siklus ini menetapkan keunggulan dari tiap prosedur di proses. Guna lebih jelasnya mampu ditinjau di gambar:



Penjelasan dari tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

Penjelasan dari tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Melibatkan *stakeholder* dalam pengembangan kapasitas  
 Sebelum dilakukan pengembangan kapasitas dapat dilaksanakan musyawarah antar pihak-pihak yang berkepentingan. Hal tersebut bertujuan agar pada proses tersebut pihak yang berkepentingan memiliki komitmen

terhadapnya.. Sebagai permulaan dapat dilakukan konsultasi dan pengambilan keputusan lokal, sehingga pihak yang berkepentingan memiliki sumbangsih pada taksiran dan pelaksanaannya. Harus ada kejelasan mengenai pertanggungjawabannya, bertanggungjawab kepada siapa dan akan melakukan apa, siapa yang berwenang memastikan hal itu dilakukan, dan apa akibatnya jika tidak terlaksana.

2. Menilai aset serta kebutuhan kapasitas

Tahap ini akan membantu menetapkan garis dasar dari mana kemajuan itu harus diukur, lewat menelaah aset kapasitas yang ada beserta tingkatan kapasitas yang dikehendaki yang diantisipasi guna menggapai tujuan pembangunan atau organisasi. Penilaian kapasitas mencakup tiga tahapan sebagai prosesnya yaitu mobilisasi dan desain, melaksanakan kegiatan, serta menyimpulkan dan menilai hasil.

3. Merumuskan respon pengembangan kapasitas

Dalam memformulasikan respon/tanggapan pengembangan kapasitas harus berisi visi dan misi yang jelas. Selain itu pula harus ada penanda untuk mengetahui pencapaian kemajuan.

4. Melaksanakan respon pengembangan kapasitas

Rancangan yang telah ditetapkan harus direalisasikan melalui tindakan-tindakan. Kedepannya, tahap pelaksanaan ini harus dilakukan oleh sistem yang melingkupi semua bagian organisasi tidak hanya sebagian organisasi saja.

5. Mengevaluasi pengembangan kapasitas

Saat keseluruhan tahapan diselesaikan, perlu dilakukan evaluasi agar teridentifikasi apa saja yang masih belum optimal. Hasil evaluasi dapat

menjadi dasar dalam pembuatan keputusan untuk pengembangan kapasitas selanjutnya. Kemajuan dan hasil tercermin dari perubahan kinerja, yang dapat diukur dari peningkatan efisiensi dan efektivitas.

Sebagai sebuah proses, pengembangan kapasitas juga dilakukan melalui tahapan-tahapan. Tahapan yang pertama yaitu pertama-tama penting untuk memastikan komitmen dari semua pihak. Sehingga seluruh pihak yang berperan harus dilibatkan. Selanjutnya adalah diperlukan sumber daya untuk melaksanakan program pengembangan kapasitas. Sumber daya yang dimiliki harus mencukupi untuk kebutuhan pengembangan kapasitas. Selain itu juga harus diidentifikasi apa saja yang dibutuhkan untuk pelaksanaannya. Setelah kebutuhan teridentifikasi dan sumber daya dirasa penuh, maka setelah itu dilakukan perumusan rencana-rencana apa saja yang akan dilakukan. Setelah rencana/program yang disusun sudah matang, maka dapat dimulai proses implementasi pengembangan kapasitas. Dan untuk menilai apakah program tersebut berhasil atau tidak diperlukan suatu evaluasi. Evaluasi diperlukan sebagai bahan pertimbangan untuk program pengembangan kapasitas selanjutnya.

#### 2.5.4. Komponen Pengembangan Kapasitas

Potter & Brough dalam Basnawi (2017) mendeskripsikan komponen-komponen pengembangan kapasitas yaitu:

##### 1. Kapasitas kinerja

Komponen kapasitas yang pertama ialah kinerja. Dalam mengukur kemampuan seseorang, yang pertama dinilai yaitu kinerjanya. Jika kinerja seseorang bagus maka seseorang itu dianggap memiliki kapasitas dalam pekerjaannya. Dalam kapasitas kinerja dapat dilihat dari bagaimana pegawai dapat menggunakan berbagai peralatan kerja yang disediakan instansi,

memanfaatkan biaya atau anggaran untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

### 2. Kapasitas pribadi

Maksud dari kapasitas pribadi disini adalah apakah seorang pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan serta kepercayaan diri guna melaksanakan tugas. Kebutuhan pelatihan, pengalaman, ataupun motivasi dalam menunjang pekerjaan. Selain itu juga berkaitan dengan kemampuan seseorang pada keterampilan teknis, manajerial, interpersonal, daya sensitivitas gender, ataupun keterampilan individual yang berhubungan dengan kedudukannya dalam organisasi.

### 3. Kapasitas beban kerja

Beban kerja yang ditanggung oleh staf harus seimbang dengan tugas dan fungsi dalam organisasi. Penguasaan akan sesuatu yang dimiliki setiap individu bervariasi. Dalam hal kemampuan, ada yang cukup maupun kurang dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi beban kerjanya. Kemampuan melaksanakan pekerjaan harus selaras dengan rancangan pekerjaan yang dimiliki pegawai..

### 4. Kapasitas pengawas

Pengawasan adalah hal yang penting, pelaporan dan pemantauan sistem harus dimiliki. Pertanggungjawaban harus jelas kepada siapa ditujukan, pengawasan yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan. Penghargaan dan sanksi dapat diberikan sebagai akibat dari pengawasan yang dilakukan, seperti prestasi yang didapat atau pelanggaran.

### 5. Kapasitas fasilitas

Kapasitas fasilitas berkaitan dengan kecukupan sarana dan prasarana sebagai tempat pelatihan yang jumlahnya sesuai dengan banyaknya pegawai.

6. Kapasitas pelayanan pendukung

Pelayanan pendukung sangat penting keberadaannya dalam menunjang pengembangan kapasitas. Contoh layanan pendukung seperti: laboratorium, instansi penyelenggara pelatihan, staf administrasi, tempat dan alat penelitian, maupun layanan penjaminan mutu. Jika pemerintah tidak dapat memenuhi layanan pendukung maka lembaga swasta dapat menggantikannya.

7. Kapasitas sistem

Dalam pengembangan kapasitas, jalur informasi, pembiayaan keuangan, serta manajemen penetapan keputusan dapat dibuat secara efektif.

Penyediaannya dapat ditangani oleh swasta apabila pemerintah tidak dapat memenuhinya. Komunikasi yang baik bersama masyarakat maupun pihak-pihak yang berkepentingan harus terhubung dengan baik.

8. Kapasitas struktural

Masukan ataupun saran-saran yang membangun, dapat berasal dari diskusi yang dilakukan lintas sektor, sehingga menambah pertimbangan pengambilan ketetapan organisasi. Seluruh bagian dari organisasi dapat berperan serta dalam menyumbangkan pemikiran atau masukan yang berguna untuk kepentingan organisasi.

9. Kapasitas peran

Dalam organisasi, baik sebagai individu maupun tim setiap anggota memiliki kewenangan dan tanggungjawabnya masing-masing. Dalam upaya

mengambil keputusan, peran anggota organisasi diharapkan dapat membantu.

Di dalam suatu kapasitas terdiri dari beberapa komponen yang membentuknya. Komponen tersebut terdiri dari banyak aspek yaitu kinerja, dari segi pribadi, beban kerja, fasilitas, pengawas, layanan pendukung, peranan, sistem, dan struktural. Dari banyaknya komponen tersebut tentu saja tidak seluruhnya baik. Selalu ada kekurangan di beberapa aspek, oleh karena itu diperlukan identifikasi dari komponen-komponen ini untuk mengetahui yang mana dipertahankan dan yang mana saja perlu ditingkatkan lagi. Pada penelitian ini dilakukan pengidentifikasian terhadap komponen-komponen kapasitas dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

#### 2.5.5. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas

Warsito dan Yuwono (2003) mengemukakan faktor yang memberi pengaruh pada program pengembangan kapasitas, mencakup:

a) **Komitmen Bersama**

Komitmen jangka panjang dari seluruh pihak yang terlibat dapat dijadikan modal dasar dalam pengembangan kapasitas. Komitmen harus berkesinambungan dan ditumbuhkembangkan dalam setiap bagian organisasi.

b) **Kepemimpinan yang Kondusif**

Dalam organisasi pemerintah, kepemimpinan yang dinamis dapat menjadi solusi dalam menghadapi tantangan di masa depan yang kian berat. Selin itu harus dapat menjawab tantangan dari kenyataan bahwa sumberdaya yang dipunya sektor publik semakin terbatas. Setiap bagian organisasi dapat

melakukan pengembangan organisasi melalui Kepemimpinan yang kondusif..

c) Reformasi Peraturan

Suatu ketentuan harus dibuat sebagai acuan dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas dalam organisasi. Peraturan organisasi harus bersifat stabil dalam menghadapi segala situasi dan kondisi.

d) Reformasi Kelembagaan

Budaya kerja yang sesuai dengan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang organisasi diterapkan guna mendukung pengembangan kapasitas.

Perubahan kelembagaan mengarah ke bagian struktural serta kultural.

e) Pengakuan Kekuatan serta Keterbatasan yang dimiliki

Identifikasi kekurangan dan kelebihan dapat menjadi masukan yang baik dalam usaha pengembangan kapasitas selanjutnya.

Pengembangan kapasitas juga terdapat faktor-faktor di dalamnya yang mempengaruhinya. Faktor-faktor inilah yang mempengaruhi kesuksesan program pengembangan kapasitas. Ada yang mempengaruhi secara positif atau dapat disebut sebagai faktor pendukung. Dan ada juga faktor yang menghambat pelaksanaan program pengembangan kapasitas. Melalui penelitian ini dilakukan identifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Setelah didapatkan faktor-faktor tersebut dapat dilakukan perbaikan pada kekurangan-kekurangannya untuk pengembangan kapasitas selanjutnya.

### 2.5.6. Hambatan Pengembangan Kapasitas

Menurut Warsito dan Yuwono (2003) ada faktor yang menghambat yang seringkali ditemui dalam pengembangan kapasitas yaitu:



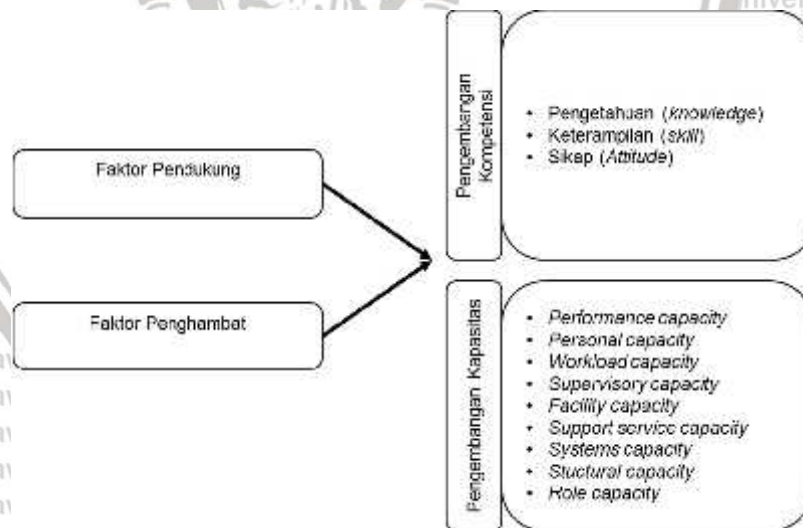
1. Resistensi/penolakan legal-prosedur. Lazimnya digunakan orang-orang yang tak menunjang kegiatan dalam rangka pengembangan kapasitas dengan dalih yang bermacam-macam.
2. Resistensi/penolakan dari atasan. Hambatan ini dimaksudkan yaitu pimpinan khawatir jika staf memiliki kemampuan yang lebih baik maka akan dapat mengganggu kedudukannya sebagai pimpinan.
3. Resistensi/penolakan dari bawahan. Tantangan yang paling utama pelaksanaan pengembangan kapasitas yakni melakukan perubahan yang sifatnya inovatif, hingga mereka wajib melaksanakan transformasi ataupun upaya inovatif. Mungkin terdapat sejumlah staf yang kurang dinamis serta tak positif menghadapi transformasi, hingga berefek negatif pada program pengembangan kapasitas itu.
4. Resistensi/penolakan konseptual. Adanya program pengembangan kapasitas memunculkan pekerjaan serta beban yang wajib ditanggung seluruh aspek yang terdapat di organisasi itu. Ada suatu anggapan bahwa program yang dilaksanakan tersebut semakin menambahkan beban kerja. Namun yang tidak disadari anggota organisasi yang beranggapan tersebut, adanya penambahan beban kerja juga menimbulkan efek yang baik yaitu penambahan penghasilan bagi yang mengikutinya.
5. Resistensi/penolakan dalam wujud mispersepsi. Dapat diartikan sebagai pandangan yang keliru yakni pengembangan kapasitas hendaknya memunculkan pengembangan kapasitas diri. Maknanya daya individu jadi diabaikan tiada meninjau unsur lain, padahal kerjasama, keselarasan, pengorganisasian serta beragam unsur di organisasi itu amat menetapkan kesuksesan kegiatan pengembangan kapasitas disuatu

organisasi, ini ialah pandangan yang salah yang kerap berlangsung di lingkup organisasi.

Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas banyak ditemui selama prosesnya. Hambatan ini dapat berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Hambatan yang dimaksud berasal dari legal prosedur, atasan, staf, konseptual, dan pandangan yang salah akan pengembangan kapasitas.

## 2.6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ialah sebuah wujud cara berpikir yang mampu membantu menuntaskan persoalan. Lazimnya kerangka studi ini memakai pendekatan ilmiah serta menunjukkan hubungan antar variabel di proses analisisnya. Kerangka konseptual pada studi ini divisualkan dalam gambar berikut:



**Gambar 2. 3. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual menjelaskan bahwa penelitian dimulai dengan terlebih dahulu menganalisis pengembangan kompetensi dan pengembangan

kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat melalui komponen-komponen kompetensi dan kapasitas. Komponen kompetensi menurut Hutapea dan Thoah (2008) yaitu pengetahuan, keterampilan, serta sikap, dan komponen pengembangan kapasitas menurut Potter & Brough dalam Basnawi (2017) yaitu kapasitas kinerja, kapasitas pribadi, kapasitas beban kerja, kapasitas pengawas, kapasitas fasilitas, kapasitas sistem, kapasitas layanan pendukung, kapasitas struktural, kapasitas peran.. Kemudian dari hasil analisis tersebut dapat diketahui faktor pendukung serta penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat.



### BAB III

#### ANALISIS LATAR KONDISI SOSIAL PENELITIAN

##### 3.1. Gambaran Umum Universitas Lambung Mangkurat

###### 3.1.1. Sejarah Pendirian

Seperti perguruan tinggi lain di Indonesia, Universitas Lambung Mangkurat juga memiliki sejarah tersendiri dalam pendiriannya. Perjuangan pendirian perguruan tinggi ini tidak lepas dari para tokoh pejuang daerah. Universitas Lambung Mangkurat terbentuk dalam situasi pertempuran pejuang tanah air.

Konfrontasi dengan penjajah demi memerdekakan Indonesia juga dilakukan di bumi lambung mangkurat. Negara Indonesia sudah mendeklarasikan kemerdekaannya pada 17 Agustus 1945, yang diproklamasikan oleh bapak proklamator yaitu Bung Karno dan Bung Hatta. Namun pada saat itu belum mendapat legalisasi kemerdekaan oleh Belanda. Sampai akhirnya tanggal 27 Desember 1949 barulah Indonesia mendapat pengakuan kemerdekaan oleh Belanda. Selama jarak waktu antara kemerdekaan Indonesia dan pengakuan dari Belanda, mereka mencoba untuk melakukan penjajahan kembali. Percobaan merebut kemerdekaan dilakukan melalui jalur politik. Tidak hanya jalur politik, Belanda juga berusaha merebut kemerdekaan melalui jalur militer. Berkat perlawanan gigih para pejuang, maka usaha Belanda dalam merebut kemerdekaan tersebut dapat dihalau.

Banyak daerah di Indonesia yang berusaha untuk meraih kemerdekaan di wilayahnya masing-masing, satu diantaranya adalah Kalimantan Selatan.

Berlokasi di Desa Niih, tepatnya di Kandangan deklarasi kepemimpinan gubernur

Angkatan Laut Republik Indonesia Divisi IV Kal-Sel dilakukan oleh Letkol Hasan Basry. Pendeklarasian tersebut berlangsung pada tanggal 17 Mei 1949.

Dipertemuan kembali pada tanggal 3 sampai dengan 10 Maret 1957, saat itu dibentuklah Dewan Lambung Mangkurat. Pada pertemuan kembali tersebut disusun agenda kerja untuk Kalimantan Selatan. Agenda yang disusun berfokus pada pembangunan wilayah. Satu dari agenda yang disusun tersebut adalah pembentukan perguruan tinggi. Peristiwa inilah yang menjadi cikal bakal Universitas Lambung Mangkurat.

Setelah berbagai macam usaha, akhirnya terbentuklah perguruan tinggi pertama di Kal-Sel yaitu Universitas Lambung Mangkurat pada tanggal 21 September 1958. Yang menjadi pimpinan saat itu adalah tokoh-tokoh penting Kalimantan Selatan. Pimpinan universitas pertama pada saat itu adalah Letkol Hasan Basri. Sebagai pembantu rektor yang menjabat pada waktu itu adalah Mayor Abd. Wahab Syahrani. Sedangkan Drs. Asful Anwar yang menjadi sekretarisnya.

Para pimpinan Universitas Lambung Mangkurat yang pertama disokong oleh Dewan Kurator, dan yang menjadi ketua adalah Gubernur Sarkawi. Sebagai sekretarisnya yaitu Haji Abdurrachman Ismail, MA. Pengukuhan Universitas Lambung Mangkurat sebagai perguruan tinggi dilakukan oleh Presiden RI pada saat itu yaitu Ir. Soekarno. Dasar hukum pengukuhan tertuang dalam PP No. 41 Tahun 1960. Peristiwa tersebut terjadi pada tanggal 1 November 1960. Hingga saat ini Universitas Lambung Mangkurat sudah melalui perkembangan yang pesat dan dapat menjadi pilihan perguruan tinggi bagi mahasiswa di Kalimantan Selatan pada khususnya.

### 3.1.2. Visi dan Misi

SK Rektor Nomor 263/UN8/KP/2015 tertanggal 27 Februari 2015 menyatakan Visi serta Misi Universitas Lambung Mangkurat. Tujuan jangka panjang dari Universitas Lambung Mangkurat ialah Terwujudnya ULM Selaku Universitas Berkemajuan Serta Berdaya Saing Di Bidang Lingkungan Lahan Basah.

Tujuan jangka pendek Universitas Lambung Mangkurat ialah:

1. Melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi yang berkeadilan, berkesetaraan, berkualitas, serta relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sains yang berfokus ke program unggulan lingkungan lahan basah;
2. Melaksanakan penguatan tata kelola universitas berdasar tata kelola universitas yang baik, memperluas kelembagaan, menaikkan kualitas sumber daya manusia serta sarana prasarana;
3. Melaksanakan pendidikan yang berdasar karakter waja sampai kaputing (tetap bersemangat serta kuat bagaikan baja dari awal hingga akhir) serta berdaya saing internasional;
4. Melaksanakan kerjasama bersama beragam perguruan tinggi dalam serta luar negeri, pemerintah pusat serta daerah, dunia bisnis serta industri, serta pemangku kepentingan lain di taraf nasional serta internasional.

### 3.1.3. Akreditasi

Ketercapaian Universitas Lambung Mangkurat dalam memperoleh akreditasi A tertuang dalam SK BAN-PT nomor 90/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019 tanggal 19 Maret 2019.. Peringkat akreditasi A telah diperjuangkan sejak lama hingga akhirnya berhasil sebagai satu-satunya PTN yang terakreditasi A di provinsi Kalimantan Selatan. Adapun peningkatan Universitas Lambung

Mangkurat dalam memperoleh akreditasi adalah sebagai berikut: 1) terakreditasi C pada tanggal 23 Januari 2009 sampai dengan 23 Januari 2014, 2) terakreditasi C dari tanggal 19 Juli 2014 sampai 19 Juli 2019, 3) terakreditasi B tanggal 20 Desember 2016 sampai tanggal 20 Desember 2021, dan 4) terakreditasi A periode tanggal 19 Maret 2019 sampai dengan tanggal 19 Maret 2024.

#### 3.1.4. Fakultas, Lembaga dan UPT

Pada awalnya jumlah fakultas dan yang lainnya memang tidak seperti sekarang. Baik jumlah fakultas, lembaga dan UPT berbeda dengan waktu sebelumnya. Namun sesuai dengan perkembangan yang terjadi dari berbagai macam kebutuhan maka terbentuklah susunan seperti sekarang. Universitas Lambung Mangkurat memiliki 11 (sebelas) fakultas, 1 (satu) pascasarjana, 3 (tiga) lembaga dan 6 (enam) UPT, yaitu:

##### a. Fakultas:

1. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
2. Fakultas Hukum
3. Fakultas Ekonomi dan Bisnis
4. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
5. Fakultas Pertanian
6. Fakultas Kehutanan
7. Fakultas Perikanan dan Kelautan
8. Fakultas Teknik
9. Fakultas Kedokteran
10. Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
11. Fakultas Kedokteran Gigi

##### b. Pascasarjana

c. Lembaga:

1. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)
2. Lembaga Peningkatan dan Pengembangan Pembelajaran (LP3)
3. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)

d. Unit Pelaksana Teknis (UPT)

1. UPT Perpustakaan
2. UPT Pengembangan Teknologi dan Komunikasi
3. UPT Layanan Internasional
4. UPT Laboratorium Bahasa
5. UPT Laboratorium Terpadu
6. UPT Kearsipan

3.1.5. Lokasi

Universitas Lambung Mangkurat bertempat di 2 (dua) kota di Provinsi Kalimantan Selatan, yaitu Kota Banjarmasin serta Kota Banjarbaru. Di Kota Banjarmasin sendiri terbagi di 2 (dua) tempat. . Beberapa kampus yang berada di Banjarmasin kebanyakan fakultas-fakultas non eksakta. Sedangkan untuk di Banjarbaru terdiri dari fakultas-fakultas eksakta

Universitas Lambung Mangkurat di Jalan Brigjend. H. Hasan Basyri di dalamnya terdapat Rektorat, FKIP, FH, FEB, FISIP, Pascasarjana, LPPM, LP3, LPM, UPT Perpustakaan, UPT PTIK, UPT Layanan Internasional, UPT Lab Bahasa serta UPT Kearsipan, dan beberapa bangunan baru seperti *general buiding*, dan lain sebagainya. Untuk di Jalan Veteran terdapat Fak. Kedokteran dan FKG. Sedangkan yang berlokasi di Banjarbaru di Jalan Ahmad Yani Kilometer 36 yaitu Fakultas Pertanian, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Fakultas Kehutanan, Fakultas Teknik, Fakultas MIPA, dan UPT Lab Terpadu. Untuk lokasi



kampus Banjarmasin dan Banjarbaru memang agak jauh yaitu sekitar 39 kilometer. Waktu tempuh dengan kendaraan sekitar satu jam perjalanan.

### 3.2. Analisis Latar Kondisi Sosial Penelitian

ULM sebagai perguruan tinggi negeri tertua, terbesar dan satu-satunya yang meraih peringkat akreditasi A di Kalimantan Selatan. Maka sudah seharusnya dapat jadi contoh yang baik guna perguruan tinggi lainnya di wilayah Kalimantan Selatan. Bidang-bidang yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan tinggi seperti: keuangan, akademik, kemahasiswaan, perencanaan, maupun manajemen sumber daya manusia serta pelayanan publik harus selalu ditingkatkan kualitasnya. Hal ini penting agar dapat memicu kemajuan atau perkembangan ke arah yang lebih baik di sektor pendidikan khususnya pendidikan tinggi. Kemajuan suatu daerah dapat dilihat dari bagaimana kualitas pemuda-pemudanya. Oleh karena itu penting bagi ULM sebagai perguruan tinggi untuk selalu meningkatkan kualitas agar dapat mencetak pemuda-pemuda yang dapat membangun daerahnya.

Universitas Lambung Mangkurat (ULM) memiliki jumlah mahasiswa sebanyak 34.521 orang dan menurut website resmi Universitas Lambung Mangkurat jumlah dosen ULM sebanyak 1101 orang. Total itu ialah angka yang amat besar bila dibanding jumlah tenaga kependidikan ULM yang berstatus PNS. Pada Bulan Januari 2020 jumlah tenaga kependidikan menurut data kepegawaian berjumlah 413 orang. Sehingga dapat dikatakan rasio antara tendik dengan jumlah mahasiswa dan dosen, serta *stakeholder* lainnya sangat tinggi. Sebagai perguruan tinggi satuan kerja maka ULM belum dapat mengangkat PPPK.

Dengan jumlah 11 (sebelas) fakultas dan unit kerja lain yang banyak, maka jumlah tenaga kependidikan tidak seimbang dengan jumlah mahasiswa, dosen, dan stakeholder lainnya. Untuk itu maka tenaga kependidikan diharuskan memiliki kompetensi dan kapasitas yang tinggi sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah PNS yang berpendidikan SD hingga SMA jumlahnya masih besar yaitu sekitar 35% dan yang berpendidikan Diploma sebesar 13%, dalam hal ini tentunya diperlukan lebih banyak tenaga kependidikan yang melanjutkan pendidikan agar kompetensinya semakin meningkat. Sebagai ASN yang mengabdikan pada lembaga pendidikan tinggi, maka sebaiknya tingkat pendidikan tendiknya juga dapat menyesuaikan.

Keterampilan (*skill*) tenaga kependidikan juga perlu ditingkatkan karena jumlah PNS yang mengikuti pendidikan dan pelatihan jumlahnya masih sangat sedikit. Sementara itu kapasitas tenaga kependidikan juga perlu dikembangkan. Kapasitas berkaitan dengan potensi tersembunyi seseorang. Kapasitas merupakan fondasi untuk satu atau lebih kompetensi, di mana keterampilan dan kompetensi fungsional dapat tumbuh jika dipupuk dengan benar..

Dalam mengetahui pengembangan kapasitas tendik di ULM maka dapat dengan cara mengidentifikasi komponen-komponen pembentuk kapasitas seperti kapasitas kinerja, kapasitas pribadi, kapasitas beban kerja, kapasitas pengawas, kapasitas fasilitas, kapasitas layanan pendukung, kapasitas sistem, kapasitas struktural dan kapasitas peran. Oleh karena itu, mengingat pentingnya kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan maka harus dikembangkan.

Tujuannya adalah agar dapat menjadi aparatur negara yang selaras bersama apa yang dicitakan pemerintah sehingga dapat menghadapi hambatan di era globalisasi serta revolusi industri 4.0. dan dapat bersaing baik secara nasional

maupun internasional. Selain untuk diri sendiri, maksud pengembangan ini tentu saja diharapkan dapat menunjang kualitas institusi ULM agar menjadi lebih baik lagi dalam melaksanakan pelayanan bidang pendidikan.



## BAB IV

## METODE PENELITIAN

## 4.1. Jenis Penelitian

Jenis studi ini ialah penelitian deskriptif bersama pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2010) metode kualitatif selaku prosedur studi yang menciptakan data deskriptif berwujud kata tertulis ataupun lisan dari individu ataupun perilaku yang mampu diobservasi. Pada penelitian kualitatif butuh difokuskan pentingnya kedekatan bersama individu serta kondisi studi, supaya peneliti mendapat pemahaman jelas mengenai realitas serta keadaan kehidupan nyata (Patton dalam Poerwandari, 1998). Creswell (2010) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai jenis penelitian yakni peneliti amat tergantung pada informasi dari objek/partisipan di: cakupan yang luas, pertanyaan yang sifatnya umum, penghimpunan data yang sejumlag besar mencakup kata/teks dari partisipan, menjabarkan serta melaksanakan analisa pada kata serta melaksanakan studi secara subyektif. Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2013) menjabarkan terdapat 5 ciri penelitian kualitatif, ialah:

1. Penelitian kualitatif dilaksanakan bersama latar alamiah (*the natural setting*) selaku sumber data langsung serta peneliti selaku instrument kunci (*key instrument*).
2. Sifatnya deskriptif yaitu mendeskripsikan kondisi tertentu ataupun data yang dihimpun lebih berbentuk kata ataupun jawab dari pada angka.
3. Lebih memfokuskan proses dibanding capaian atau produk semata.
4. Guna menganalisa data, penelitian kualitatif condong memanfaatkan metode induktif.

5. Makna ialah perihal yang esensial untuk penelitian kualitatif.

Menurut Sukmadinata (2006) penelitian deskriptif yakni ciri studi yang menjabarkan secara spesifik beragam kejadian sosial serta alam yang ada di kehidupan rakyat. Spesifik yang dimaksudkan perihal ini ialah lebih dekat dikorelais, dampak, serta cara penuntasannya yang dijabarkan. Penelitian deskriptif ialah studi yang dipakai guna mendeskripsikan persoalan yang berlangsung dimasa kini ataupun yang tengah terjadi, bermaksud guna menggambarkan apa yang berlangsung sebagaimana mestinya ketika studi dilaksanakan. Ciri dari penelitian deskriptif berdasar Nasution (2011) ialah:

1. Memfokuskan diri pada penuntasan persoalan yang ada dimasa kini ataupun persoalan yang aktual
2. Data yang dihimpun awalnya disusun, dijabarkan, lalu dianalisa.

Beberapa karakteristik yang telah dijelaskan di atas sesuai dengan maksud studi ini yaitu untuk mengetahui, menggambarkan serta menganalisis pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat beserta guna mengetahui faktor pendukung serta penghambatnya. Nasution (2011) menjabarkan hakekatnya penelitian kualitatif mengobservasi individu di lingkungannya, berinteraksi bersama mereka serta berupaya mengerti bahasa beserta tafsiran mereka sendiri mengenai dunia yang ada disekelilingnya. Penelitian ini mengamati tentang bagaimana tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat (*user*) dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas (*activity*) di Universitas Lambung Mangkurat (*setting*).

Bersama memakai metode kualitatif mampu dijumpai data yang tak terobservasi serta terukur secara kuantitatif, misalnya nilai, sikap mental, kebiasaan, keyakinan

serta budaya yang dianut oleh individu ataupun golongan lingkungan tertentu perihal ini ialah tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat.

Penelitian ini mendeskripsikan suatu fenomena atau gejala yang terjadi terkait pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Hal ini sesuai dengan definisi penelitian deskriptif oleh Sudjana (2001) ialah studi yang berupaya menggambarkan sebuah gejala, peristiwa, kejadian yang berlangsung kini.

#### 4.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermaksud guna membatasi studi yang hendak diamati.

Tiada pemakaian fokus studi, maka nantinya peneliti hendak terjebak oleh melimpahnya volume data yang didapat ketika di lapangan. Moleong (2010) menjabarkan fokus penelitian ditujukan guna membatasi studi kualitatif, sekaligus membatasi studi guna menetapkan data yang relevan serta yang baik. Di studi ini, peneliti memfokuskan studi pada:

1. Pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.

Pengembangan kompetensi pada penelitian ini difokuskan kepada konsep kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2008), dimana komponen kompetensi terdiri dari:

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
- b. Keterampilan (*skill*)
- c. Sikap (*attitude*)

Pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dianalisis dari komponen kapasitas menurut Potter & Brough dalam Basnawi (2017) yaitu:

- a. Kapasitas Kinerja (*Performance capacity*)
  - b. Kapasitas Pribadi (*Personal capacity*)
  - c. Kapasitas Beban Kerja (*Workload capacity*)
  - d. Kapasitas Pengawas (*Supervisory capacity*)
  - e. Kapasitas Fasilitas (*Facility capacity*)
  - f. Kapasitas Layanan Pendukung (*Support service capacity*)
  - g. Kapasitas Sistem (*Systems capacity*)
  - h. Kapasitas Struktural (*Structural capacity*)
  - i. Kapasitas Peran (*Role capacity*)
2. Faktor-faktor pendukung serta penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.
- a. Faktor Pendukung
  - b. Faktor Penghambat

#### 4.3. Jenis Data

Di studi ini terdapat 2 (dua) jenis data yang dihimpun, ialah:

##### 1. Data Primer

Menurut Arikunto (2013) data primer ialah data yang dihimpun lewat pihak pertama, lazimnya mampu lewat interview, jejak serta lainnya. Data ini bersumber dari informan secara langsung. Selain itu, Sugiyono (2012) menjabarkan sumber primer ialah sumber data yang langsung memberi data pada penghimpun data. Dalam prakteknya diperoleh dari wawancara.

Selain itu juga diperoleh dari observasi langsung pada situasi lokasi studi yaitu Universitas Lambung Mangkurat.

## 2. Data Sekunder

Sugiyono (2013) menjabarkan data sekunder selaku sumber data yang didapat bersama cara membaca, mendalami serta mengerti lewat media lainnya yang berasal dari literatur, buku, beserta berkas. Dan menurut Silalahi (2013) data sekunder adalah data yang dihimpun dari tangan kedua ataupun dari sumber lainnya yang sudah ada sebelum studi dilaksanakan. Data sekunder didapat dari sumber pendukung lokasi studi ialah dokumen data statistik, buku, majalah, koran serta penjelasan lain yang ada kaitannya bersama obyek studi ini.

### 4.4. Sumber Data

Di studi ini ada 3 sumber data yang dimanfaatkan ialah:

#### 1. Informan

Menurut Moleong (2010), informan ialah individu yang memiliki pengetahuan mengenai latar studi serta bersedia guna memberi informasi mengenai situasi serta keadaan latar belakang penelitian. Penetapan informan di studi ini dilaksanakan memakai teknik *purposive sampling*, dimana penetapan informan dilaksanakan secara sengaja berdasar kriteria yang sudah ditetapkan berdasar tujuan studi. Informan pada penelitian ini adalah:

- a) Pejabat Pembina Kepegawaian Universitas Lambung Mangkurat / Kepala Biro Umum dan Keuangan (1 orang).
- b) Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian (1 orang).



- c) Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan (1 orang).
- d) Tenaga kependidikan yang mewakili PNS golongan II, III, dan IV.

Jumlah tenaga kependidikan per 1 Januari 2021 menurut golongannya ialah:

Tabel 4. 1. Jumlah tenaga kependidikan per 1 Januari 2021 menurut golongan

No	Golongan	Total
1	II	102 orang
2	III	248 orang
3	IV	25 orang

Sumber : Data Kepegawaian Tahun 2021

Dari jumlah tenaga kependidikan berdasarkan golongannya di atas pada 1 Januari 2021, ditetapkan informan sebagaimana di bawah ini:

- Golongan II : 2 (dua) orang
- Golongan III : 2 (dua) orang
- Golongan IV : 1 (satu) orang

- e) Tenaga kependidikan yang mewakili fungsional tertentu yaitu:

- Pustakawan : 1 (satu) orang
- Pranata Laboratorium : 1 (satu) orang
- Analis kepegawaian : 1 (satu) orang

## 2. Peristiwa

Data atau informasi didapat lewat observasi pada kejadian ataupun kegiatan yang berhubungan bersama persoalan studi ini. Sesuai peristiwa, peneliti dapat mengetahui bagaimana sesuatu berlangsung secara lebih pasti sebab menyaksikan sendiri secara langsung. Bersama memperhatikan suatu

kejadian ataupun kegiatan dalam penelitian ini, peneliti mampu melaksanakan *cross check* pada informasi verbal yang diberi oleh subyek yang diteliti.

### 3. Dokumen

Dokumen yakni surat penting ataupun berharga yang bersifat tertulis ataupun tercetak yang berfungsi ataupun mampu dimanfaatkan sebagai bukti atau keterangan. Adapun dokumen yang digunakan pada penelitian ini berupa dokumen data jumlah pegawai Universitas Lambung Mangkurat, dokumen tenaga kependidikan yang studi lanjut, dokumen tenaga kependidikan yang mengikuti diklat Tahun 2018-2020, serta dokumen rekapitulasi penilaian prestasi kerja yang terdiri dari nilai perilaku dan nilai SKP Tahun 2019.

#### 4.5. Teknik/Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ialah sebuah cara mendapat data yang dibutuhkan di studi. Di studi ini teknik yang dipakai yakni:

##### 1. Wawancara

Wawancara ialah percakapan bersama tujuan khusus. Percakapan itu dilaksanakan dua pihak, ialah pewawancara (*interviewer*) yang memberi pertanyaan serta terwawancara (*interview*) yang memberi jawaban atas pertanyaan itu (Lexy J. Meleong, 2010). Ciri utama wawancara ialah kontak langsung bersama tatap muka antara pencari informasi serta sumber informasi. Di wawancara telah disediakan selaku macam pertanyaan namun dapat timbul beragam pertanyaan lainnya ketika meneliti. Lewat *interview* inilah peneliti mendalami data, informasi, serta kerangka penjelasan dari subyek studi. Teknik wawancara yang dilaksanakan ialah wawancara terstruktur, dimana terlebih dahulu disiapkan pedoman

wawancara sebelum wawancara dilaksanakan. Wawancara dilakukan kepada tenaga kependidikan dan pejabat pembina kepegawaian serta pejabat struktural lain yang membawahi bidang kepegawaian khususnya tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Wawancara dilaksanakan guna mengambil data-data yang berhubungan bersama pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat yang dilihat dari pengetahuan, keterampilan, sikap, kapasitas pribadi, kinerja tenaga kependidikan, beban kerja, fasilitas, layanan pendukung, pengawasan, sistem, kapasitas struktural, kapasitas peran, dan kendala-kendala yang dihadapi. Sehubungan dengan masa pandemi covid-19, wawancara dilakukan melalui tatap muka dan daring yaitu dengan menggunakan media aplikasi whatsapp.

## 2. Observasi

Menurut Nawawi dan Martini (1992), Observasi ialah amatan serta pencatatan secara sistematis pada elemen yang terlihat disebabkan gejala ataupun gejala pada obyek studi. Sugiyono (2013) menyebutkan bahwa observasi ialah aktivitas pemuatan studi pada sebuah objek. Teknik pengumpulan data ini dilaksanakan bersama cara mengobservasi sebuah kejadian yang ada serta berlangsung. Observasi yang dilaksanakan dicitakan mampu mendapat data yang selaras ataupun relevan bersama topik studi. Perihal yang diobservasi yaitu pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan dilihat dari fasilitas-fasilitas yang ada di Universitas Lambung Mangkurat. Pengamatan dilakukan secara langsung dan juga pengamatan melalui penelusuran di internet.

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013), dokumentasi mampu berwujud tulisan, gambar ataupun karya monumental dari individu. Pemakaian dokumen telah lama dipakai di studi selaku sumber data sebab di banyak perihal dokumen selaku sumber data dipakai guna menguji, menafsirkan, bahkan guna memprediksikan (Moleong, 2010). Adanya dokumentasi guna mendukung data. Adapun dokumen-dokumen yang didapatkan berupa data jumlah tenaga kependidikan, data tenaga kependidikan yang studi lanjut, data tenaga kependidikan yang mengikuti diklat Tahun 2018-2020, serta rekapitulasi penilaian prestasi kerja yang terdiri dari nilai perilaku dan nilai SKP Tahun 2019.

### 4.6. Lokasi Penelitian

Saat menetapkan lokasi studi Moleong (2010) menjabarkan cara terbaik dilaksanakan bersama jalan mempertimbangkan teori substantif serta menajaki lapangan guna memperoleh keselarasan bersama fakta yang terdapat di lapangan, sementara itu keterbatasan geografi serta praktis misalnya waktu, biaya, tenaga butuh pula dijadikan pertimbangan guna penetapan lokasi studi.

Lokasi studi ini bertempat di Universitas Lambung Mangkurat yang berada di Jl. Brigjend. H. Hasan Basry Banjarmasin dan di Jl. Jenderal A. Yani KM 35,5 Banjarbaru Provinsi Kalimantan Selatan. Fakultas yang berlokasi di Banjarmasin antara lain ialah FKIP, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, FISIP, Fakultas Kedokteran dan Kedokteran Gigi dan Rektorat. Sedangkan yang ada di Banjarbaru yaitu Fakultas Kehutanan, Fakultas Perikanan dan Kelautan, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknik, Fakultas Kedokteran dan Fakultas

MIPA. Lokasi penelitian dipilih karena Universitas Lambung Mangkurat merupakan Perguruan Tinggi Negeri tertua dan terbesar di Kalimantan Selatan bersama total mahasiswa lebih dari 34.000 orang dan jumlah dosen ULM sebanyak 1101 orang, sedangkan tenaga kependidikan dengan status PNS pada Bulan Januari 2020 berjumlah 413 orang. Dengan rasio total tenaga kependidikan dengan jumlah dosen serta mahasiswa maka tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi dan kapasitas yang baik. Untuk itu, dengan meneliti pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat agar dapat menjadi contoh untuk perguruan tinggi di Kalimantan Selatan lainnya dalam hal pengembangan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia.

#### 4.7. Keabsahan Data

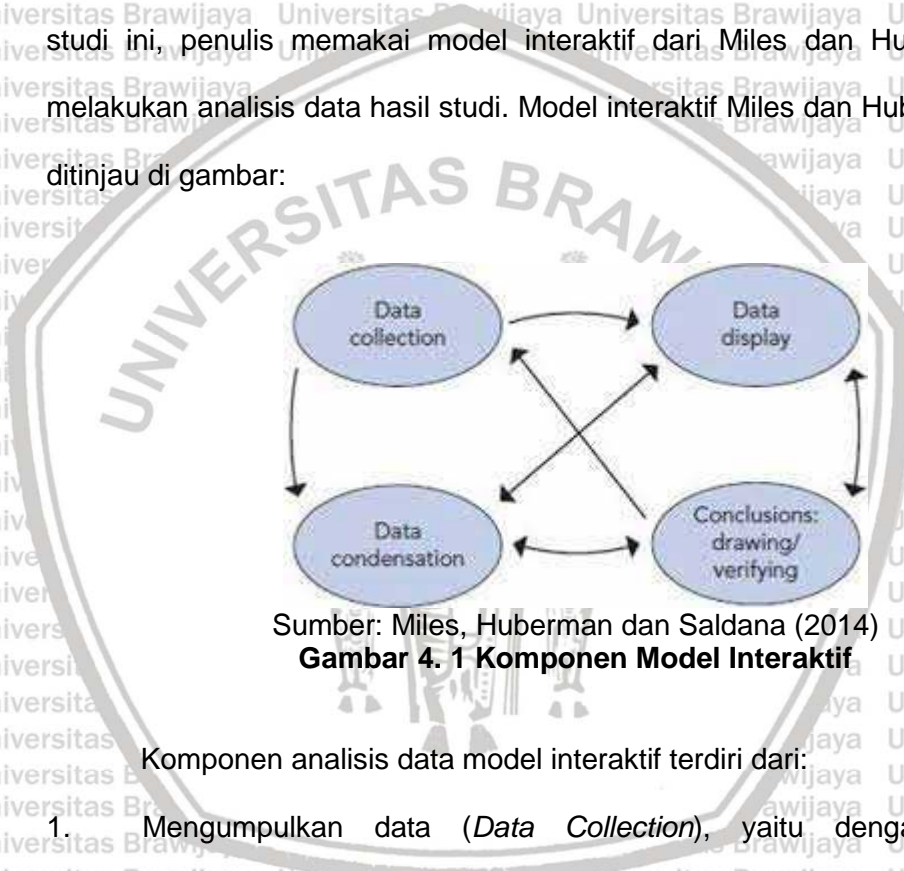
Guna memeriksa validitas data yang didapat di studi ini menggunakan teknik triangulasi. Sugiyono (2013), menjabarkan terdapat 3 macam triangulasi. Ketiga triangulasi itu ialah:

1. Triangulasi sumber yakni triangulasi yang dimanfaatkan untuk menguji kredibilitas data bersama cara mengecek data yang sudah didapat lewat sejumlah sumber. Jadi pada studi ini penulis memberi pertanyaan yang sama pada beberapa informan yang berbeda sehingga diperoleh data yang valid.
2. Triangulasi teknik ialah sebuah instrument guna menguji kredibilitas data bersama cara memeriksa data yang sama tetapi memakai alat yang berbeda. Pada penelitian ini, untuk memeriksa validitas data dilaksanakan memakai teknik yang berbeda seperti wawancara dan observasi, wawancara dengan dokumentasi, maupun wawancara, observasi dan dokumentasi.

3. Trianggulasi waktu yakni triangulasi yang kerap mempengaruhi data. Data yang dihimpun memakai teknik wawancara dipagi, siang, atau malam hari hendak memberi data yang lebih valid hingga lebih kredibel.

4.8. Teknik Analisis Data

Analisis data ialah proses akhir di penelitian kualitatif (Creswell, 2010). Di studi ini, penulis memakai model interaktif dari Miles dan Huberman dalam melakukan analisis data hasil studi. Model interaktif Miles dan Huberman mampu ditinjau di gambar:



Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014)

**Gambar 4. 1 Komponen Model Interaktif**

Komponen analisis data model interaktif terdiri dari:

1. Mengumpulkan data (*Data Collection*), yaitu dengan melakukan wawancara terhadap beberapa orang informan terkait pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat.
2. Kondensasi Data (*Data Condensation*) yaitu aktivitas memilih data yang didapat, yang memudahkan peneliti menggunakan data sesuai penelitian. Semua data yang sudah diperoleh, kemudian diurutkan atau diringkas menjadi bagian substansial disesuaikan dengan fokus yang sudah dibuat.

3. Menyajikan Data (*Data Display*) yaitu menyajikan data mengenai pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Data ini akan disampaikan dalam teks yang dinarasikan. Teks naratif itu didapat dari capaian wawancara, observasi serta dokumentasi. Peneliti menggunakan data-data yang terkait dengan fokus atau tujuan penelitian.

4. *Conclusions: drawing/verifying* yaitu menarik hasil penelitian dan membuat kesimpulan tentang pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Dengan membuat kesimpulan, penelitian yang dilakukan akan berhasil menjawab fokus penelitian dengan baik.



## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Hasil Penelitian

##### 5.1.1. Komponen Pengetahuan

Pengetahuan dalam pengembangan kompetensi tenaga kependidikan meliputi pemahaman, penerapan, dan analisis terhadap apa yang menjadi pekerjaannya. Pengetahuan diperoleh dari kegiatan pembelajaran baik secara formal maupun informal. Dalam lingkup perguruan tinggi, tentunya pengetahuan didapat dari lembaga belajar yaitu sekolah dan perguruan tinggi. Komponen pengetahuan dalam pengembangan kompetensi dapat dilihat dari tenaga kependidikan yang melakukan studi lanjut. Pengetahuan penting dimiliki tenaga kependidikan karena dapat membantu dalam menyelesaikan tugas dan fungsi tenaga kependidikan jika pengetahuan semakin bertambah, selain itu juga dengan melakukan studi lanjut dapat meningkatkan jenjang karir tenaga kependidikan.

Studi lanjut dilakukan oleh tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat melalui tugas belajar serta ijin belajar. Perihal ini selaras dengan pernyataan Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan ULM yang menyatakan bahwa:

“Untuk tenaga kependidikan ULM yang melanjutkan pendidikan selama ini melalui tugas belajar, namun banyak juga yang melanjutkan pendidikan melalui ijin belajar baik itu untuk jenjang S1 (Sarjana) dan S2 (Magister).”  
(Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Hal tersebut diatas senada dengan pernyataan Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian Bapak Heru N. E. P. yaitu:

“Universitas Lambung Mangkurat memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri melalui



pemberian ijin belajar dan tugas belajar yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.” (wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Adapun jumlah tenaga kependidikan yang melanjutkan studi melalui tugas belajar dan ijin belajar mampu ditinjau melalui tabel:

Tabel 5. 1 Jumlah Tenaga Kependidikan Yang Studi Lanjut

No	Studi Lanjut	2018	2019	2020	2021
1	Tugas Belajar	-	2	-	-
2	Ijin Belajar	7	3	4	4

Sumber: diolah dari data kepegawaian Tahun 2018-2021

Sesuai tabel mampu ditinjau tenaga kependidikan yang melanjutkan studi lebih banyak melalui ijin belajar dibandingkan dengan tugas belajar, hal ini disebabkan karena pertimbangan jarak yang relatif dekat, waktu pendidikan yang lebih fleksibel karena biaya sendiri, dan tenaga kependidikan masih dapat mengerjakan tugasnya sehari-hari, sedangkan tugas belajar tempat studi berada di luar kota dan dengan waktu yang sudah ditentukan karena biaya pendidikan didapat dari instansi pemberi beasiswa. Perihal itu selaras dengan pernyataan

Bapak M. Rusdi sebagai Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan yaitu:

“Untuk yang biaya sendiri atau ijin belajar banyak yang melanjutkan kuliah S1 maupun S2 di universitas-universitas baik negeri maupun swasta yang berada di Kalimantan Selatan selain ULM sendiri tentunya, yang penting memenuhi syarat saat pencantuman gelar atau penyesuaian ijazah nantinya.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Berikut adalah jumlah tenaga kependidikan yang melaksanakan studi lanjut berdasarkan jenjang pendidikannya:

Tabel 5. 2 Tabel Jumlah Tenaga Kependidikan Yang Studi Lanjut Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenis Studi Lanjut	Strata 1 (S1)	Strata 2 (S2)	Strata 3 (S3)
Tugas Belajar	-	1	1
Ijin Belajar	12	6	-
Total	12	7	1

Sumber: diolah dari data kepegawaian Tahun 2018-2021

Mendukung pernyataan Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan diatas,

Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan memberi keterangan sebagai berikut:

“Saya meneruskan studi lanjut dengan ijin belajar karena masih bisa melaksanakan pekerjaan sehari-hari, selain itu juga tidak ada ketentuan berapa lama harus menyelesaikan studi sehingga waktunya lebih fleksibel karena saya juga masih harus bekerja.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Ibu Risda F. Selaku tenaga kependidikan fakultas memberikan pernyataan terkait pengembangan pengetahuan di ULM, yaitu:

“Untuk menambah ilmu pengetahuan tendik seperti saya bisa dengan meneruskan sekolah. Banyak teman sesama tenaga kependidikan yang sekolah lagi melanjutkan S1, kebanyakan dari mereka melakukan ijin belajar.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Terkait pengembangan pengetahuan ini, Ibu Puspita C.P. sebagai tenaga kependidikan memberikan pernyataan:

“Menurut saya untuk meningkatkan pengetahuan bisa dengan kuliah lagi atau mengikuti pelatihan, bimbingan teknis, diklat, dan sebagainya. Untuk di fakultas kami untuk tendik memang ada yang melanjutkan ke jenjang S2. Selain itu memang belum ada karena tendik di tempat kami jumlahnya sedikit.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Pertimbangan jarak tempat studi dari tempat tinggal dan kantor juga menjadi pertimbangan tenaga kependidikan dalam melakukan ijin belajar seperti yang disampaikan oleh Ibu Yuyun M. Selaku tenaga kependidikan:

“Alasan saya dulu pada saat menempuh ijin belajar adalah jarak tempat kuliah dengan tempat tinggal masih terjangkau, sehingga mudah dalam urusan transportasi dan juga masih bisa mengurus keluarga serta melakukan pekerjaan sehari-hari karena jadwalnya pada akhir minggu.”  
(Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Berikut adalah ketentuan pemberian tugas belajar serta ijin belajar sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 04 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi PNS. Ketentuan pemberian tugas belajar adalah:

- a. PNS dengan masa kerja paling kurang setahun terhitung semenjak diangkat sebagai PNS;
- b. Guna bidang Ilmu yang langka beserta dibutuhkan organisasi mampu diberi semenjak diangkat selaku PNS sesuai syarat keperluan yang ditentukan tiap instansi;
- c. Memperoleh surat tugas dari pejabat yang berwenang;
- d. Bidang ilmu yang hendak dijalani selaras bersama pengetahuan/keahlian yang disyaratkan di jabatan pada organisasi serta selaras bersama analisis beban kerja serta perencanaan SDM tiap instansi;
- e. Umur maksimal :
  - 1) Program D I, D II, D III, dan Program S-1 ataupun setara berumur paling tinggi 25 tahun;
  - 2) Program S-2 ataupun setara berumur paling tinggi 37 tahun;
  - 3) Program S-3 ataupun setara berumur paling tinggi 40 tahun.

f. Program studi di dalam negeri yang hendak diikuti sudah memperoleh persetujuan Jakreditasi minimal B dari lembaga Yang -nang;

g. Bagi PNS yang menempati jabatan struktural dibebaskan dari jabatannya;

h. Bagi PNS yang menempati jabatan fungsional dibebaskan sementara dari jabatannya;

i. Tiap elemen evaluasi penyelenggaraan pekerjaan dalam setahun terakhir sekurang-kurangnya bernilai baik,

j. Tak sedang melaksanakan hukuman disiplin tingkat sedang ataupun berat;

k. Tak sedang melaksanakan pemberhentian sementara selaku PNS;

l. Jangka waktu penyelenggaraan :

- 1) Program DI paling lama 1 tahun;
- 2) Program DII paling lama 2 tahun;
- 3) Program DIII paling lama 3 tahun;
- 4) Program S-1 / D IV, paling lama 4 tahun;
- 5) Program S-2 ataupun setara, paling lama 2 tahun;
- 6) Program S-3 ataupun setara, paling lama 4 tahun;

m. Jangka waktu penyelenggaraan tugas belajar sesuai di huruf m masing-masing mampu diperpanjang paling lama 1 tahun (2 semester) sesuai keperluan instansi serta persetujuan sponsor dan / atau instansi.

n. Bagi PNS yang belum mampu menuntaskan tugas belajar selepas diberi perpanjangan waktu 1 tahun sesuai di huruf n, mampu diberi perpanjangan lagi paling lama 1 (satu) tahun, bersama perubahan status jadi izin belajar.

o. Ketika melakukan izin belajar sesuai di huruf o PNS tetap mampu meninggalkan tugasnya sebagaimana berlaku untuk tugas belajar.

p. Saat memberi tugas belajar, tiap instansi wajib memberi peluang yang sama bagi seluruh PNS selaras bersama bidang tugasnya;

q. PNS yang sudah selesai melakukan tugas belajar wajib bekerja lagi guna negara di unit kerja pada instansi lokasi karyawan itu bekerja semula (Kewajiban Kerja) bersama ketentuan:

- 1) Pemberian tugas belajar di dalam negeri, kewajiban kerja yang wajib dijalani ialah dua kali masa tugas belajar (n) ataupun dalam rumus  $(2xn)$ .
- 2) Pemberian tugas belajar di luar negeri, kewajiban kerja yang harus dijalani ialah dua kali masa tugas belajar (n) ataupun dalam rumus  $(2xn)$ .
- 3) Dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi serta layanan pada rakyat, penyelenggaraan perhitungan waktu kewajiban kerja disebuah unit kerja di sebuah instansi sesuai di angka 1) serta angka 2) mampu dikurangkan ataupun ditambahkan berdasar kebijakan dari atasan tertinggi instansi yang bersangkutan.

r. PNS mampu melakukan tugas belajar berkelanjutan secara kontinu bersama syarat:

- 1) Memperoleh izin dari atasan instansinya;
- 2) Prestasi pendidikan amat memuaskan
- 3) Jenjang pendidikan sifatnya linier;
- 4) Diperlukan oleh organisasi

s. Kewajiban kerja untuk PNS sebagaimana huruf r, diakumulasikan selepas PNS selesai melakukan tugas belajar di jenjang pendidikan terakhir.

t. PNS tak berhak menuntut penyesuaian ijazah ke pangkat yang lebih tinggi, kecuali ada formasi.

Dan untuk ketetapan pemberian izin belajar adalah sebagai berikut:

a. PNS yang sudah mempunyai masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun dihitung semenjak diangkat selaku PNS;

b. Memperoleh izin secara tertulis dari pejabat yang berwenang;

c. Tak meninggalkan tugas jabatannya, dikecualikan sifat pendidikan yang sedang diikuti, PNS mampu meninggalkan jabatan sejumlah waktu kerja atas izin pimpinan instansi;

d. Unsur penilaian penyelenggaraan pekerjaan dalam 1 (satu) tahun terakhir paling kurang bernilai baik;

e. Tak sedang melaksanakan hukuman disiplin tingkatan sedang ataupun berat;

f. Tak pernah menyelewengkan kode etik PNS tingkatan sedang ataupun berat;

g. Tak sedang menjalani pemberhentian sementara selaku PNS;

h. Pendidikan yang hendak dijalani mampu mendukung penyelenggaraan tugas jabatan di unit organisasi;

i. Biaya pendidikan ditanggung oleh PNS yang bersangkutan;

j. Prodi di dalam negeri yang hendak diikuti sudah memperoleh akreditasi minimum B dari lembaga yang berwenang;

k. PNS tak berhak guna menuntut penyesuaian ijazah ke pangkat yang lebih tinggi kecuali ada formasi.

Melihat peraturan di atas, tentunya juga menjadi pertimbangan bagi tenaga kependidikan dalam melakukan studi lanjut. Apakah tempat studi sudah sesuai

dengan syarat-syarat ijin belajar maupun tugas belajar. Apakah nantinya ijazah dapat disetarakan atau tidak, dan pertimbangan-pertimbangan yang lainnya.

Dalam pemilihan jurusan atau program studi, tenaga kependidikan ULM menyesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya seperti yang disampaikan Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan dari FKIP yaitu:

“Menurut pengalaman saya dulu untuk studi lanjut biasanya pemilihan jurusan disesuaikan dengan tupoksi pada saat itu, misalnya di fakultas kedokteran yang bertugas di laboratorium yaitu pranata laboratorium pendidikan (PLP) untuk meningkatkan kompetensinya banyak yang melakukan studi lanjut sesuai dengan pekerjaannya.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Bapak Nasrullah selaku Pustakawan yang menyatakan bahwa:

“Sebagai pustakawan, jika ingin studi lanjut ada lebih baik jika memilih jurusan perpustakaan sehingga dapat menunjang pekerjaan kami sehari-hari.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Terkait dengan pengembangan pengetahuan, Bapak Arifudin selaku tenaga kependidikan dengan jabatan sebagai analisis jabatan memberikan pernyataan:

“Dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi misalnya ke S1 (Sarjana) atau S2 (Magister) dapat menambah ilmu dan wawasan. Sebagai analis kepegawaian sangat diperlukan ilmu-ilmu terkait manajemen sumber daya manusia dan pengetahuan mengenai peraturan-peraturan yang berlaku saat ini. Dengan melanjutkan pendidikan dapat menunjang pekerjaan sehari-hari asalkan jurusan yang diambil sesuai dengan tupoksi.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Dari segi biaya, tentunya terdapat perbedaan tugas belajar serta ijin belajar. Dengan tugas belajar maka tenaga kependidikan tidak mengeluarkan biaya untuk membayar uang kuliah, selain itu juga mendapatkan tambahan untuk

biaya hidup, perihal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Muddatstsir Idris sebagai tenaga kependidikan ialah:

“PLP perlu meningkatkan pengetahuannya untuk membantu meningkatkan mutu pendidikan khususnya di perguruan Tinggi. Pengetahuan tentang laboratorium maupun tentang keilmuan yang harapannya bisa dipraktekkan saat melayani mahasiswa di laboratorium baik mengenai pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Saya melakukan studi lanjut melalui tugas belajar, biaya-biaya yang ditanggung oleh sponsor antara lain ialah uang kuliah, biaya hidup, dan juga biaya penelitian.” (wawancara tanggal 16 Maret 2021)

Sedangkan untuk tenaga kependidikan yang melaksanakan ijin belajar, biaya kuliah ditanggung oleh masing-masing tenaga kependidikan namun ada beberapa yang mendapatkan bantuan dari rektorat maupun fakultas. Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan mengatakan bahwa:

“Untuk beberapa tenaga kependidikan yang melanjutkan studi kami mengusahakan untuk memberi bantuan biaya agar tidak terlalu membebani dari segi biaya” (wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Hal ini senada dengan pernyataan Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan dari FKIP:

“Pengembangan SDM baik di fakultas eksak maupun non eksak dalam pengembangan ilmu pengetahuan melalui kesempatan untuk study lanjut mendapat bantuan dari fakultas walaupun tidak 100%.” (wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Selain itu, terdapat pula tenaga kependidikan yang meneruskan studi murni memakai biaya sendiri seperti yang dikatakan oleh Bapak Nasrullah selaku pustakawan, yakni:

“Selama ini kawan-kawan pustakawan yang melakukan studi lanjut membiayai kuliah sendiri, tanpa ada bantuan biaya sama sekali. Dulu memang pernah ada bantuan tapi sudah lama sekali.” (wawancara tanggal 10 Maret 2021)



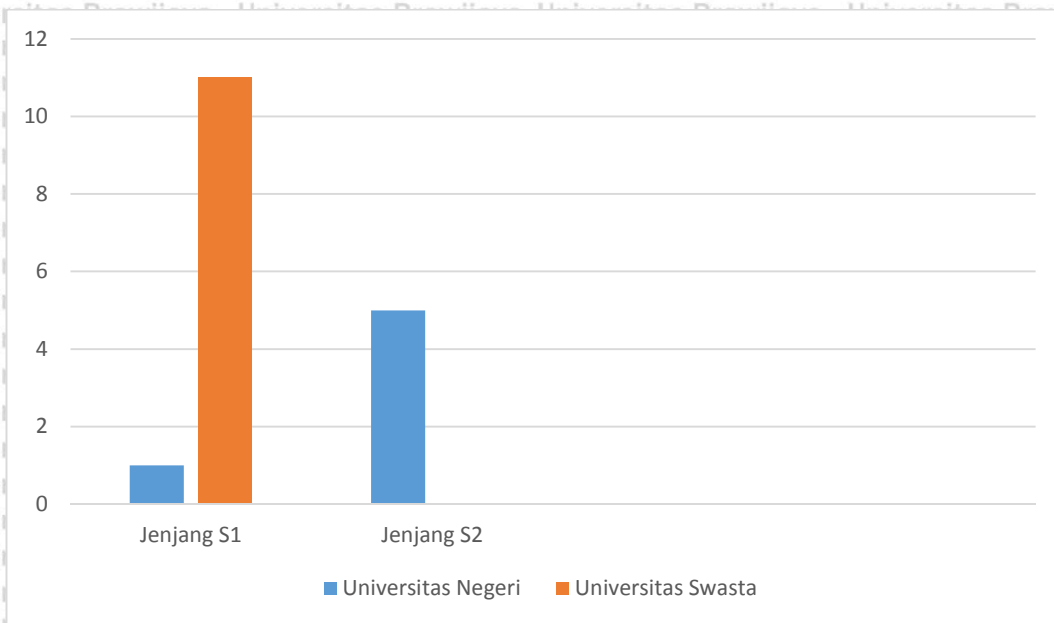
Dalam pemilihan tempat untuk studi lanjut, tenaga kependidikan ULM melanjutkan pendidikan di universitas negeri maupun swasta. Untuk tugas belajar semuanya melakukan studi lanjut di universitas negeri, seperti pernyataan Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan ULM yaitu:

“Saat ini tenaga kependidikan yang tugas belajar melanjutkan studi di universitas negeri yaitu Universitas Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya dan di Universitas Brawijaya (UB) Malang.” (wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Sedangkan untuk tenaga kependidikan yang melakukan ijin belajar melaksanakan studi lanjut di universitas yang ada di seputar Kalimantan Selatan baik itu negeri maupun swasta, seperti yang juga dijabarkan Bapak M. Rusdi sebagai Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan ULM:

“Untuk yang biaya sendiri atau ijin belajar juga banyak yang melanjutkan kuliah S1 maupun S2 di universitas-universitas baik negeri maupun swasta yang berada di Kalimantan Selatan selain ULM sendiri tentunya, yang penting memenuhi syarat saat pencantuman gelar atau penyesuaian ijasah nantinya.” (wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Adapun perbandingan tenaga kependidikan yang melakukan ijin belajar di universitas negeri dan universitas swasta mampu ditinjau diagram:



Sumber: diolah dari data primer  
**Gambar 5. 1 Grafik perbandingan tendik ijin belajar di Universitas Negeri dan Universitas Swasta**

Sesuai gambar mampu dilihat tenaga kependidikan yang melanjutkan ke jenjang sarjana (S1) banyak yang melanjutkan studi di universitas swasta, sedangkan tenaga kependidikan yang melakukan studi ke jenjang magister (S2) banyak yang melanjutkan studi di universitas negeri.

Dari hasil penelitian, dapat dilihat bahwa pengembangan kompetensi melalui komponen pengetahuan yang dilaksanakan melalui studi lanjut sudah berjalan dengan baik. Studi lanjut dilakukan oleh tenaga kependidikan melalui ijin belajar dan tugas belajar. Jika dilihat dari jumlah tenaga kependidikan yang studi lanjut maka jumlah tenaga kependidikan yang studi lanjut melalui ijin belajar lebih banyak daripada tenaga kependidikan yang studi lanjut melalui tugas belajar. Hal ini disebabkan oleh berbagai pertimbangan seperti jarak yang relatif dekat (ijin belajar), sehingga biaya transportasi lebih terjangkau, masih dapat mengurus keluarga, dan juga dapat melakukan pekerjaan sehari-hari seperti biasa.

Dalam pemilihan tempat pendidikan dan jurusan dalam meneruskan studi, dapat dilihat bahwa untuk tenaga kependidikan yang melanjutkan ke jenjang sarjana (S1) lebih banyak ke universitas swasta daripada ke universitas negeri dikarenakan proses belajar mengajarnya lebih mudah dan waktunya juga lebih fleksibel karena ada kelas malam dan kelas akhir pekan. Lalu untuk jurusan/program studi yang dipilih tenaga kependidikan pada saat studi lanjut disesuaikan dengan tupoksi pekerjaan dan juga untuk S2 jurusan/prodi yang diambil masih linier dengan pendidikan S1 nya.

Dari segi biaya, studi lanjut melalui ijin belajar memang berasal dari biaya sendiri, untuk beberapa tenaga kependidikan ada yang mendapat bantuan baik dari universitas maupun dari fakultasnya masing-masing, meski masih ada tenaga kependidikan yang murni membiayai studinya tanpa ada bantuan dari instansi. Besaran bantuan biayanya pun berbeda-beda tergantung kebijakan dari rektorat dan masing-masing fakultas. Hal ini merupakan hal yang positif karena ada dukungan dari instansi dalam pengembangan pengetahuan melalui dukungan biaya bagi tenaga kependidikan yang studi lanjut.

Untuk tenaga kependidikan yang melakukan tugas belajar jumlahnya lebih sedikit, hal ini dikarenakan meski biaya ditanggung oleh sponsor atau lembaga penyelenggara beasiswa yang terdiri dari biaya pendidikan, biaya hidup, biaya penelitian, dan biaya transport namun universitas yang menjadi pilihan berada di luar kalimantan, selain itu juga untuk yang sudah berkeluarga menjadi pertimbangan saat harus jauh dari keluarga.

Pengembangan kompetensi dari komponen pengetahuan sudah cukup baik ditandai dengan adanya tenaga kependidikan yang melanjutkan studi setiap tahunnya melalui ijin belajar serta tugas belajar. Jenjang pendidikan yang

ditempuh mulai dari S1 (Sarjana), S2 (Magister), hingga S3 (Doktor). Adapun pertimbangan tenaga kependidikan dalam melaksanakan studi lanjut adalah jarak antara tempat studi dengan domosili dan kantor yang kebanyakan menjadi pertimbangan tenaga kependidikan yang memilih ijin belajar. Selanjutnya adalah waktu, untuk tugas belajar biasanya waktu studi sudah ditentukan oleh pemberi beasiswa, sedangkan untuk ijin belajar lebih fleksibel. Dan yang terakhir ialah biaya, untuk tugas belajar biasanya biaya kuliah ditanggung oleh instansi pemberi beasiswa, sedangkan untuk tendik yang ijin belajar, ada yang mendapat bantuan biaya dari fakultas/rektorat dan ada juga yang menanggung biaya sendiri. Namun belum ada regulasi yang mengatur besaran bantuan pendidikan bagi tenaga kependidikan, sehingga bantuan biaya pendidikan yang didapat berbeda.

#### 5.1.2. Komponen Keterampilan

Bagi tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat keterampilan diperoleh melalui pendidikan serta pelatihan (diklat), seminar, bimbingan teknis (bimtek) serta *workshop* yang bersifat manajerial, teknis, maupun keterampilan spesifik untuk tenaga kependidikan fungsional tertentu seperti pustakawan, arsiparis, analis kepegawaian, maupun pranata laboratorium pendidikan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Kepegawaian, beliau mengatakan bahwa:

“Pengembangan diri dan peningkatan keterampilan bagi tenaga kependidikan ULM dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, dan juga bimbingan teknis, ULM memfasilitasi kegiatan tersebut melalui pemberian kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai kebutuhan organisasi, memberikan bantuan biaya perjalanan dan akomodasi selama mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta melaksanakan bimbingan teknis secara internal seperti pelatihan komputer.” (wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan juga menyampaikan perihal pengembangan keterampilan tenaga kependidikan sebagaimana berikut:

“Selama ini kami hanya menerima tawaran dari pihak lain, yaitu kementerian. Setiap tahun kami selalu mengusulkan nama-nama pegawai untuk mengikuti diklat, namun tidak semua dipanggil paling hanya sekitar 1 (satu) atau 2 (dua) orang yang dipanggil diklat. Contohnya seperti pelatihan analisis kepegawaian, BMN, atau satpam. Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya keterbatasan dana di pusat. Hal itulah yang selama ini kami rasakan pada tahun 2018-2019. Untuk pendidikan atau pelatihan yang diselenggarakan Universitas Lambung Mangkurat sendiri ada beberapa, seperti pelatihan komputer untuk penggunaan office, pelatihan satpam, yang bekerja sama dengan LP3 yang artinya tenaga kependidikan ULM sudah diberi bekal untuk memiliki pengetahuan tentang itu.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Diklat kepemimpinan ialah pendidikan dan pelatihan untuk tenaga kependidikan yang menduduki jabatan struktural. Jumlah tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat yang mengikuti diklat kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 3 Tenaga Kependidikan yang mengikuti diklat kepemimpinan

Nama Diklat	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Diklat Kepemimpinan Tk. II	1	-	2
Diklat Kepemimpinan Tk. III	2	-	-
Diklat Kepemimpinan Tk. IV	2	3	-
Total	5	3	2

Sumber: Data Kepegawaian ULM Tahun 2018-2020

Selain diklat kepemimpinan, ada juga diklat teknis yang diikuti oleh tenaga kependidikan dari Universitas Lambung Mangkurat. Berikut ini adalah jumlah

tenaga kependidikan yang mengikuti diklat teknis dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020:

Tabel 5. 4 Tenaga Kependidikan yang mengikuti diklat teknis

No	Tahun	Jumlah
1	2018	36 orang
2	2019	22 orang
3	2020	7 orang
	Total	65 orang

Sumber: Data Kepegawaian ULM Tahun 2018-2020

Setiap tahunnya Universitas Lambung Mangkurat selalu mengirimkan usulan peserta diklat baik diklat teknis maupun non teknis kepada Pusat Diklat Kementerian, berikut adalah usulan diklat teknis ULM kepada Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi pada Tahun 2019:

Tabel 5. 5 Jumlah Usulan Diklat Tahun 2019

No	Nama Diklat	Jumlah Peserta Yang Diusulkan	Jumlah Peserta Yang Dipanggil
1	Analisis Jabatan	8 orang	3 orang
2	Analisis Kebutuhan Pelatihan	3 orang	
3	Bendahara Pengeluaran	7 orang	3 orang
4	Kehumasan	4 orang	
5	Legal Drafting	5 orang	
6	Manajemen ASN	18 orang	2 orang
7	Pejabat Pembuat Komitmen	12 orang	

No	Nama Diklat	Jumlah Peserta Yang Diusulkan	Jumlah Peserta Yang Dipanggil
8	Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan	15 orang	
9	Pengadaan Barang/Jasa	23 orang	2 orang
10	Pengelolaan Arsip	1 orang	1 orang
11	Pengelolaan Arsip Aktif	19 orang	3 orang
12	Pengelolaan Arsip Dinamis	19 orang	
13	Pengelolaan BMN	25 orang	6 orang
14	Pola Pengelolaan Keuangan BLU	13 orang	
15	Pra-purnabakti	33 orang	
16	Protokoler	5 orang	
17	Review Keuangan BLU	1 orang	
18	Spending Review Bagi APIP	2 orang	
	Jumlah Total	213 orang	20 orang

Sumber: diolah dari data kepegawaian 2019

Pengembangan keterampilan diselenggarakan oleh pihak universitas maupun pihak luar. Pendidikan serta pelatihan yang diadakan pihak luar seperti kementerian maupun instansi pembina jabatan fungsional seperti perpustakaan nasional bagi pustakawan, dan juga ANRI bagi arsiparis. Namun tenaga kependidikan yang dapat ikut serta jumlahnya terbatas tergantung undangan dari instansi penyelenggara. Mampu ditinjau di tabel Tahun 2019 Universitas Lambung Mangkurat mengusulkan sebanyak 213 orang tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat yang terdiri dari 18 macam diklat. Dari jumlah tersebut, tenaga kependidikan yang dipanggil untuk mengikuti diklat hanya berjumlah 20 orang atau hanya sekitar 10% dari jumlah yang diusulkan. Menurut data dari kepegawaian

yang didapat penulis, jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat teknis sampai bulan Desember 2020 berdasarkan unit kerjanya ialah:

Tabel 5. 6 Total tendik yang sudah mengikuti diklat per Desember 2019

No	Unit Kerja	Jumlah (orang)
1	FKIP	5
2	Fakultas Hukum	4
3	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	4
4	FISIP	2
5	Fakultas Pertanian	13
6	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	4
7	Fakultas Kehutanan	6
8	Fakultas Teknik	3
9	Fakultas MIPA	12
10	Fakultas Kedokteran	10
11	Fakultas Kedokteran Gigi	1
12	UPT Kearsipan	2
13	UPT Perpustakaan	8
14	LP2M	2
15	Rektorat	24
Jumlah		100

Sumber: diolah peneliti dari data rekapitulasi tendik yang mengikuti diklat





Dari tabel di atas, jika dilakukan presentase jumlah tenaga kependidikan ULM yang mengikuti diklat dengan jumlah keseluruhan tenaga kependidikan di ULM maka jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat/pelatihan hanya sebesar 25% dari total keseluruhan.

Universitas Lambung Mangkurat mendukung sepenuhnya tenaga kependidikan yang ingin mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan keterampilan sesuai yang dijabarkan Bapak A. Iskandar sebagai Kepala Biro

Umum dan Keuangan ULM, beliau mengatakan:

“Bagi tenaga kependidikan yang ingin mengikuti diklat, seminar, workshop, dan lain-lain akan dibantu sesuai dengan ketentuan yang ada. Biasanya bantuan berupa biaya perjalanan dan uang saku, sedangkan akomodasi biasanya ditanggung oleh pihak penyelenggara.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Pernyataan diatas senada dengan pernyataan Bapak Arifudin selaku tenaga kependidikan yang menyatakan:

“Menurut pengalaman saya dalam mengikuti diklat, Instansi memberi kesempatan yang luas untuk meningkatkan dan mengembangkan karier dalam bentuk dukungan menyediakan biaya keuangan.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Untuk di fakultas sendiri keadaan pengembangan keterampilan bagi tenaga kependidikan juga tidak jauh berbeda dengan keadaan di tingkat universitas. Perihal ini sesuai yang dijabarkan Ibu Ani I. B. Selaku tenaga kependidikan fakultas yang mengatakan bahwa:

“Bimtek di tingkat fakultas disesuaikan dengan yang diwajibkan universitas untuk dilaksanakan, dan tentunya narasumbernya disesuaikan dengan kebutuhan bimtek tersebut.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Pengembangan kompetensi melalui pengembangan keterampilan di tingkat fakultas juga dilakukan dengan kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis

yang diikuti oleh tenaga kependidikan di fakultas. Hal ini disampaikan oleh Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan di fakultas, beliau mengemukakan:

“Saya pernah mengikuti bimbingan teknis yang diadakan oleh fakultas maupun rektorat. Biasanya materinya tergantung tema nya, jadi yang mengikutinya orang-orang yang bertugas di bidang tersebut. Misalnya saya di bidang kepegawaian, mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan kepegawaian.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Sementara itu Ibu Puspita C.P. selaku tenaga kependidikan fakultas juga memberikan pernyataan terkait kegiatan pengembangan keterampilan yang diikuti oleh tenaga kependidikan di fakultasnya:

“Selama masa pandemi ini, untuk di fakultas kami FISIP pernah mengadakan pelatihan ESKP untuk tenaga kependidikan. Narasumbernya berasal dari rektorat. Sedangkan sebelum ini kami belum pernah mengadakan sendiri untuk di fakultas. Biasanya mengikuti yang diadakan rektorat atau undangan dari kementerian” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Sebagai tenaga kependidikan di fakultas, Ibu Yuyun M. memberikan pernyataan terkait kegiatan pengembangan keterampilan yaitu:

“Beberapa pelatihan untuk tenaga kependidikan pernah dilaksanakan di fakultas kami. Pelatihan diikuti oleh PNS dan juga tenaga honorer. Selain itu juga ada pelatihan yang diselenggarakan oleh rektorat atau dari pusat, namun yang bisa ikut hanya sedikit karena biasanya yang berangkat hanya beberapa orang perwakilan saja.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Menambahkan pernyataan di atas, Ibu Risda F. Selaku tenaga kependidikan memberikan keterangan:

“Kegiatan pelatihan yang pernah saya ikuti yaitu di fakultas dan juga di rektorat. Menurut saya kegiatan seperti itu bisa menambah keterampilan/keahlian. Ilmu yang didapat bisa diterapkan untuk melakukan tugas/pekerjaan.” (Wawancara 30 Februari 2021)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa untuk di tingkat fakultas kegiatan pengembangan keterampilan baik itu pelatihan maupun bimtek tidak terlalu banyak. Tenaga kependidikan mengikuti kegiatan tersebut, selain di

fakultas juga mengikuti jika ada kegiatan yang diadakan oleh rektorat/universitas maupun kementerian.

Pengembangan keterampilan sangat diperlukan bagi seluruh tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat khususnya bagi tenaga kependidikan fungsional tertentu. Bagi tenaga kependidikan fungsional

pekerjaannya berhubungan dengan keterampilan khusus, Bapak Arifudin selaku

Analisis Kepegawaian menyatakan bahwa:

“Analisis jabatan harus memiliki standar kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap kerja dalam menyelesaikan tugas dan fungsi di bidang pengelolaan manajemen kepegawaian.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Pernyataan diatas juga didukung oleh Bapak Nasrullah selaku pustakawan

ULM yang menegaskan bahwa:

“Tenaga kependidikan wajib memiliki keterampilan mengenai perpustakaan melalui diklat jika ingin menjadi pustakawan atau memiliki latar pendidikan ilmu perpustakaan.” (wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Selain analisis kepegawaian dan pustakawan, Bapak Muddatstsir Idris selaku tenaga kependidikan fungsional Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) memberikan pernyataannya sebagaimana berikut:

“Keterampilan/keahlian sangat penting bagi PLP karena itu modal utama bagi PLP dalam melayani mahasiswa/dosen untuk pendidikan penelitian dan pengabdian pada masyarakat selain dari pendidikan formal. Keterampilan bisa diperoleh dari pelatihan baik keterampilan yang dikembangkan sendiri oleh PLP maupun ikut pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu lembaga. ULM sejauh ini sudah mengakomodir pelatihan yang dibutuhkan PLP dengan mengutus beberapa anggota ikut pelatihan.” (Wawancara tanggal 16 Maret 2021)

Dalam rangka penyederhanaan organisasi guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan pemerintah maka Universitas Lambung Mangkurat melakukan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional selaras

bersama Permenpanrb No. 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. Hal ini disampaikan oleh Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan yakni:

“Kami melakukan penyetaraan jabatan sesuai dengan Permenpanrb Nomor 28 Tahun 2019. Pada tanggal 29 Desember 2020 kemarin telah dilantik sebanyak 77 orang tenaga kependidikan yang beralih ke jabatan fungsional.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Adapun tenaga kependidikan baik itu pengawas maupun administrator yang beralih ke jabatan fungsional yaitu:

Tabel 5. 7 Jumlah tenaga kependidikan yang beralih ke jabatan fungsional

No	Nama Jabatan	Jumlah
1	Analisis Anggaran	4 Orang
2	Analisis Kepegawaian	3 Orang
3	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN	21 Orang
4	Arsiparis	43 Orang
5	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa	2 Orang
6	Pranata Hubungan Masyarakat	1 Orang
7	Pranata Komputer	3 Orang
	Jumlah	77 Orang

Sumber: diolah penulis dari data kepegawaian ULM Tahun 2020

Dengan adanya peralihan jabatan di atas, maka tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional jumlahnya semakin bertambah. Oleh karena itu hal ini berdampak pada kebutuhan akan pengembangan keterampilan bagi tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional yang baru dilantik. Hal ini seperti yang

disampaikan oleh Bapak Heru N. E. P. Selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian yang menyatakan:

“Dengan bertambahnya pegawai dengan jabatan fungsional tentunya kebutuhan akan diklat sesuai dengan jabatannya sangat diperlukan. Untuk saat ini kami masih menunggu instruksi pusat terkait hal ini.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Sesuai capaian studi mampu ditinjau pengembangan keterampilan bagi tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat masih belum maksimal.

Dilihat dari jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat teknis hanya sekitar 25% dari jumlah keseluruhan. Untuk usulan diklat pihak Universitas Lambung Mangkurat sudah mengusulkan kementerian sekitar 213 orang untuk tahun 2019, jumlah ini terbilang banyak namun jumlah yang dipanggil untuk mengikuti diklat hanya sedikit. Selain itu kegiatan pengembangan keterampilan yang diselenggarakan oleh pihak universitas masih sedikit. Hal ini disebabkan oleh banyak/padatnya kegiatan/pekerjaan pada sub bagian tenaga kependidikan rektorat sehingga hanya dapat menyelenggarakan kegiatan pelatihan bagi tenaga kependidikan yang tidak begitu banyak dalam waktu satu tahun anggaran.

Dalam rangka penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sesuai dengan Permenpanrb No. 28 Tahun 2019 maka jumlah tenaga kependidikan ULM dengan jabatan fungsional bertambah sebanyak 77 orang. Dari jumlah tersebut ada jabatan fungsional yang sudah lama ada di ULM, namun ada juga jabatan fungsional yang memang tergolong baru. Untuk itu diperlukan diklat yang sesuai dengan jenis jabatan fungsionalnya guna meningkatkan keterampilannya.

Dari hasil penelitian diatas, pengembangan keterampilan didapatkan lewat aktivitas pendidikan serta pelatihan, seminar, dan bimbingan teknis. Untuk diklat

kepemimpinan pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 diikuti oleh tendik ULM sekitar 10 (sepuluh) orang. Jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat teknis jumlahnya masih sedikit dikarenakan terbatasnya jumlah peserta yang dipanggil oleh instansi penyelenggara. Kegiatan pengembangan keterampilan yang dilaksanakan oleh Universitas hanya sedikit yaitu 1-2 kegiatan per tahun. Dengan banyaknya tenaga kependidikan yang beralih ke jabatan fungsional, belum sepenuhnya difasilitasi dalam pengembangan keterampilan sesuai dengan jabatannya masing-masing.

### 5.1.3. Komponen Sikap

Komponen sikap merupakan pola tingkah laku tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Sikap atau perilaku yang baik penting dimiliki tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat karena merupakan aparatur negara yang menjadi pelayan publik khususnya pelayanan pada bidang pendidikan. Pentingnya sikap dimiliki oleh tenaga kependidikan ULM diungkapkan oleh Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan ULM:

“Dalam pelayanan sikap itu penting, seperti disini pegawai yang ditugaskan di Unit Layanan Terpadu haruslah ramah. Karena kesan pertama orang pada pelayanan adalah keramahan pegawai yang melayani, yang pertama dilihat orang adalah mimik kita.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Selaku tenaga kependidikan yang juga menjabat sebagai analis kepegawaian tingkat madya, Bapak Arifudin memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Sebagai pelayan publik cara kita melayani masyarakat dan juga perilaku sopan santun saat melakukan pekerjaan itu penting. Oleh karena itu perlu ditanamkan nilai-nilai pelayanan publik kepada tenaga kependidikan. Aspek-aspek yang terdapat dalam penilaian perilaku saya rasa sudah mewakili nilai-nilai tersebut. Peran pimpinan juga berpengaruh dalam perilaku stafnya, baik itu sebagai contoh maupun sebagai orang yang memberikan penilaian kepada bawahannya.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Menambahkan pernyataan diatas mengenai komponen sikap, Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan Bapak M. Rusdi mengungkapkan:

“Sebagai pelayan publik tentunya tenaga kependidikan di ULM juga harus menjaga sikap dalam melaksanakan pekerjaannya. Sikap yang wajib dimiliki yaitu sikap ramah dalam melayani, sopan santun dan juga tidak membedakan masyarakat yang dilayani. Usaha-usaha untuk meningkatkannya selama ini melalui dialog atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja, dan juga disampaikan dalam rapat tentang bagaimana melakukan pelayanan yang baik.” (Wawancara tanggal 5 Oktober 2021)

Di dalam penilaian perilaku tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat mengikuti PP No. 46 Tahun 2011 mengenai penilaian prestasi kerja PNS. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan, beliau mengatakan bahwa:

“Penilaian sikap tenaga kependidikan khususnya yang berstatus PNS melalui penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan peraturan pemerintah, dalam penilaian prestasi kerja selain penilaian SKP didalamnya juga dilakukan penilaian perilaku kerja tenaga kependidikan.” (wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Komponen sikap pada pengembangan kompetensi dapat dilihat dari nilai perilaku yang bernilai baik. Nilai perilaku didapatkan dari rata-rata penjumlahan nilai orientasi pengalaman, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, serta kepemimpinan bagi tenaga kependidikan yang memegang jabatan struktural. Sedangkan untuk penilaiannya sendiri dinyatakan dengan: a) 91 ke atas: sangat baik, b) 76-90: baik, c) 61-75: cukup, d) 51-60: kurang, dan e) 50 ke bawah: buruk.

Berikut adalah nilai rata-rata dari masing-masing komponen perilaku pada penilaian SKP Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2019:

Tabel 5. 8 Rekapitulasi penilaian perilaku tendik Tahun 2019

Aspek Perilaku	Nilai
----------------	-------

	Sangat Baik ( 91)	Baik (76-90)	Cukup (61-75)	Kurang (51-60)	Buruk ( 50)	Total Tendik Yang Dinilai
Orientasi Pengalaman	21	390	1	1	1	414
Integritas	21	390	1	1	1	414
Komitmen	33	378	-	1	2	414
Disiplin	9	402	-	1	2	414
Kerjasama	7	404	1	-	2	414
Kepemimpinan	3	79	-	-	-	82

Sumber: diolah dari data kepegawaian Tahun 2019

Sesuai tabel dapat dilihat elemen perilaku yang terdiri dari orientasi pengalaman, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, serta kepemimpinan sebagian besar bernilai baik dan sangat baik, sedangkan untuk nilai cukup, kurang dan buruk hanya beberapa orang saja dari jumlah keseluruhan. Dari sini dapat dilihat bahwa pengembangan sikap tenaga kependidikan di ULM sudah baik karena nilai perilaku yang diberikan oleh atasan langsung pada penilaian perilaku setiap tahunnya bernilai baik. Disini dapat dilihat bahwa penilaian perilaku penting dalam pengembangan sikap tenaga kependidikan di ULM, dengan adanya penilaian perilaku maka tenaga kependidikan diwajibkan bersikap baik dalam melakukan pekerjaannya jika ingin nilai perilakunya bernilai baik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Yuyun M. selaku tenaga kependidikan yang menyatakan bahwa:

“Penilaian perilaku selama ini dilakukan oleh atasan langsung. Penilaian bergantung pada bagaimana perilaku ataupun sikap kita dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, jika sikap dan perilaku kita baik dan sesuai dengan peraturan maka akan baik pula penilaian perilaku dalam penilaian kinerja kita.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)



Tidak jauh berbeda dengan pernyataan diatas, Ibu Puspita C. P. selaku tenaga kependidikan memberi pernyataan mengenai penilaian kinerja sebagai berikut:

“Dengan adanya penilaian perilaku dalam penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja tenaga kependidikan. Tentu saja saya selalu berusaha menjaga perilaku dan sikap saya dalam bekerja baik dalam melayani mahasiswa dan dosen, terhadap rekan kerja, terhadap atasan dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan pekerjaan saya sehari-hari agar penilaian perilaku saya baik.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Sebagai tenaga kependidikan yang bertugas di fakultas, Ibu Murtinah juga menyatakan bahwa:

“Penilaian SKP dan perilaku yang dilakukan setiap tahun ikut berperan dalam menjaga sikap. Selama sikap kami dalam bekerja baik saat melakukan pelayanan, biasanya atasan juga memberi nilai yang baik pula. Jarang yang mendapat nilai kurang, jika ada pasti terdapat suatu permasalahan pada tendik tersebut.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Ibu Risda F. selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataannya tentang pengembangan sikap:

“Sikap itu penting dalam pelayanan, terutama kami yang bekerja di fakultas yang sehari-hari berhadapan dengan dosen dan mahasiswa. Penilaian sikap oleh atasan lewat penilaian perilaku di dalam penilaian prestasi kerja. Saya rasa cukup efektif karena jika sikap kita tidak baik dalam bekerja maka nilainya juga kurang bagus.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Pengembangan komponen sikap juga didapat dari materi-materi saat tenaga kependidikan mengikuti diklat, seminar dan lain sebagainya. Di dalam kegiatan-kegiatan tersebut biasanya terdapat materi pelayanan publik dimana diajarkan bagaimana bersikap/berperilaku dalam melakukan pekerjaan sehari-hari terutama saat melakukan pelayanan publik. Perihal itu seperti pengalaman yang disampaikan oleh Bapak Muddatstsir I. selaku tenaga kependidikan:

“Saya pernah mengikuti kegiatan pelatihan/diklat/bimtek yang diselenggarakan di luar ULM yang didalamnya berisi tentang bagaimana sikap seorang PLP dalam melakukan pelayanan publik. Yang diajarkan disitu antara lain adalah sikap PLP dalam melayani pelanggan baik mahasiswa dosen maupun pihak luar yang menggunakan laboratorium begitupun etika penggunaan alat laboratorium yang senantiasa dioperasikan sesuai prosedur, diperbaiki serta dirawat dengan baik.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Senada dengan pernyataan di atas, Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan pustakawan menyatakan bahwa:

“Di dalam diklat pustakawan diajarkan juga tentang bagaimana cara melayani yang baik, bagaimana kita bersikap saat memberikan pelayanan. Hal ini penting bagi kita sebagai pelayan publik khususnya kami sebagai pustakawan untuk bisa memberikan pelayanan yang terbaik.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Selain dari penilaian perilaku, pengembangan komponen sikap tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat juga didukung oleh penerapan zona integritas di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian yaitu:

“Penerapan zona integritas berdampak baik pada sikap tenaga kependidikan ULM. Hal tersebut ditandai dengan meningkatnya integritas pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, menghindarkan tenaga kependidikan dari kegiatan yang bersifat korupsi, kolusi dan nepotisme, dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholder*. Yang ditunjuk sebagai unit kerja strategis adalah Fakultas Teknik” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Penerapan zona integritas di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat sesuai dengan Permenpanrb Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di

Lingkungan Instansi Pemerintah. Adapun area perubahan dalam rangka penerapan zona integritas adalah:

- 1) Manajemen Perubahan
- 2) Penataan SDM Aparatur
- 3) Penguatan Akuntabilitas Kinerja
- 4) Penguatan Pengawasan
- 5) Penataan Tata Laksana
- 6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Terkait dengan penerapan zona integritas ini diperlukan kerjasama dari berbagai pihak, tidak terkecuali dengan bidang kepegawaian yang berurusan dengan sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan dokumen-dokumen pendukung guna terciptanya zona integritas yang berhubungan dengan sumber daya manusia (bidang kepegawaian) sesuai yang dijabarkan Bapak M. Rusdi sebagai Kepala Sub Bagian Hukum dan Kepegawaian yaitu:

“Dalam rangka penerapan zona integritas di ULM kami di kepegawaian juga ikut andil dalam penyiapan barang bukti untuk bidang SDM. Beberapa dokumen yang perlu disiapkan antara lain adalah peta jabatan, hasil rekrutment dan penempatan pegawai, monitoring dan evaluasi penempatan dan mutasi pegawai, usulan dan laporan pegawai yang diklat, dokumen SKP dan masih banyak lagi yang dipersiapkan.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Dari hasil penelitian mengenai pengembangan kompetensi tenaga kependidikan melalui pengembangan sikap dapat dikatakan bahwa pengembangan sikap tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik. Penilaian perilaku dalam penilaian kinerja pegawai dapat menjadi motivasi tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat untuk bersikap/berperilaku yang baik dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari selaras bersama aturan yang berlaku. Maka dengan menjaga sikap serta perilaku, diharapkan atasan langsung

memberikan nilai yang sesuai dengan bagaimana tenaga kependidikan bersikap dan berperilaku saat bekerja dan melayani mahasiswa, dosen, maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Pengembangan sikap tenaga kependidikan ULM juga didapat pada saat mengikuti diklat, seminar maupun bimtek. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut biasanya terdapat materi tentang pelayanan publik, tentang bagaimana cara berbicara, bersikap terhadap siapa saja yang dilayani maupun tentang bagaimana memelihara dan menjaga peralatan atau fasilitas yang kita dapatkan untuk bekerja. Hal ini tentu saja berdampak baik pada sikap tenaga kependidikan terutama pada tenaga kependidikan ULM yang berhadapan langsung untuk melayani mahasiswa/dosen/pihak-pihak lain seperti pustakawan, pranata laboratorium, dan bidang-bidang lainnya.

Penerapan zona integritas di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat juga turut membantu dalam pengembangan sikap dan perilaku tenaga kependidikan. Salah satu yang menjadi area perubahan dalam penerapan zona integritas adalah peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam pelayanan publik, selain efektifitas dan efisiensi, juga penting dalam bersikap yang baik, ramah, dan sopan dalam melaksanakan pelayanan publik dengan tetap menjunjung tinggi aturan serta perundangan yang berlaku.

Jadi dapat dilihat bahwa komponen sikap sudah cukup baik dilihat dari penilaian perilaku yang merupakan bagian dari penilaian prestasi kerja. Penilaian perilaku mencakup aspek orientasi pengalaman, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, serta kepemimpinan bagi tenaga kependidikan yang memegang jabatan struktural. Masih ada tenaga kependidikan yang mendapatkan nilai kurang dan buruk pada aspek-aspek tersebut. Pengembangan sikap tenaga kependidikan

juga dilakukan melalui penerapan zona integritas. Area perubahan dalam zona integritas terdiri dari: manajemen perubahan, penataan sdm aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, penataan tata laksana, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

#### 5.1.4. Kapasitas Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana pengembangan kapasitas kinerja tenaga kependidikan, maka dapat dilihat dari bagaimana tenaga kependidikan ULM menguasai berbagai peralatan, memanfaatkan biaya atau anggaran yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Selain itu juga dilihat dari bagaimana ketersediaan peralatan maupun biaya guna mendukung pekerjaan tenaga kependidikan. Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian mengemukakan bahwa:

“Menurut saya ketersediaan peralatan, dukungan keuangan sudah mencukupi dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan karena saat ini semua peralatan yang dipergunakan sudah sesuai dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, terhubung dengan jaringan internet. Dari segi dukungan keuangan, semua kegiatan sudah dianggarkan sesuai dengan kebutuhan.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Senada dengan pernyataan di atas, Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan menyatakan bahwa:

“Universitas Lambung Mangkurat sedapat mungkin memberikan dukungan bagi peningkatan kinerja tenaga kependidikan melalui ketersediaan anggaran yang memang setiap tahun diajukan sesuai dengan kebutuhan kerja masing-masing bagian dan juga fakultas. Kami juga selalu berusaha memenuhi kebutuhan akan peralatan untuk mendukung pekerjaan tenaga kependidikan, jika ada yang rusak bisa diperbaiki maupun diganti yang baru.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Seperti yang dikatakan Kepala Biro Umum dan Keuangan di atas, bahwa Universitas Lambung Mangkurat memberi dukungan secara penuh dari segi anggaran agar tenaga kependidikan dapat bekerja dan berkinerja dengan baik.

Dapat memanfaatkan biaya atau anggaran yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi suatu ukuran tentang bagaimana kinerja tenaga kependidikan ULM. Untuk itu melalui tabel di bawah ini dapat dilihat realisasi belanja negara Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2018 serta 2019 ialah:

Tabel 5. 9 Realisasi Belanja Negara ULM Tahun 2018 dan Tahun 2019

Tahun Anggaran	Alokasi Anggaran	Realisasi Belanja Negara	Persentase Realisasi Belanja Negara
2018	Rp 422.572.056.000	Rp 374.288.091.855	88,57 %
2019	Rp 447.875.398.000	Rp 434.094.642.048	96,92 %

Sumber: Laporan Keuangan ULM Tahun Anggaran 2018 dan 2019

Sesuai tabel mampu ditinjau realisasi belanja negara ULM tahun anggaran 2018 dan 2019 persentasenya tergolong tinggi, yang artinya anggaran yang dialokasikan dapat dimanfaatkan dengan baik. Dengan kata lain, tenaga kependidikan yang juga berperan sebagai pengguna anggaran dapat memanfaatkan anggaran yang tersedia untuk melakukan pekerjaan sehari-hari.

Jika di atas merupakan gambaran dari tingkat universitas, maka keadaan yang tidak jauh berbeda juga berlaku di fakultas-fakultas yang berada di Universitas Lambung Mangkurat, Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan dari FKIP menyebutkan bahwa:

“Untuk peralatan kerja saya kira sudah lengkap, sarana dan prasarana di fakultas kami bisa dikatakan cukup lengkap terlebih dengan adanya tambahan gedung-gedung baru. Untuk anggaran, karena jumlah mahasiswa kami bisa dikatakan yang paling banyak diantara semua fakultas di ULM maka otomatis dana PNBK kami juga banyak, sehingga dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.”  
(Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Sebagai tenaga kependidikan dari fakultas, Ibu Yuyun M. juga menyatakan terkait dengan kapasitas kinerja, yaitu:

“Tenaga kependidikan di FMIPA sudah bisa menggunakan komputer atau peralatan kerja yang lain. Karena pekerjaan sehari-hari memang memakai komputer. Untuk anggaran, dilihat dari kegiatan-kegiatan yang kami lakukan saya rasa sudah tercukupi jumlahnya.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Selain itu juga bagi tenaga kependidikan yang termasuk dalam fungsional tertentu juga diperlukan peralatan dan anggaran dalam melakukan pekerjaannya.

Hal ini disampaikan oleh Bapak Muddatstsir Idris selaku Pranata Laboratorium Pendidikan, beliau menyampaikan bahwa:

“Bagi kami PLP peralatan pendukung misalnya peralatan gelas (erlenmeyer, gelas kimia, pipet ukur, gelas ukur, dan lain sebagainya) cukup terpenuhi hanya untuk pengadaan/pergantian instrumen masih terkendala. Untuk anggaran biaya sepenuhnya dikelola oleh fakultas.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Peralatan yang digunakan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari selalu mengikuti perkembangan jaman, semakin lama peralatan semakin canggih sehingga kemampuan penggunaanya juga harus dapat mengimbangnya. Hal ini dirasakan oleh Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan pustakawan, menurut beliau:

“Dengan adanya gedung perpustakaan baru, tentunya peralatan yang ada di dalamnya juga baru. Contohnya kami mendapat mesin/alat scan buku untuk membuat dokumen digital, tentunya kami perlu mempelajari alat tersebut agar dapat menggunakannya dengan baik. Memang untuk awalnya ada orang yang melatih kami menggunakan alat tersebut sehingga semakin lama kami dapat semakin mahir.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Bapak Arifudin sebagai tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional analis kepegawaian juga memberikan pernyataan terkait kapasitas kinerja:

“Dalam melakukan pekerjaan sebagai analis kepegawaian yang memang kebanyakan mengerjakan di dalam komputer, saya diberikan fasilitas laptop oleh kantor, sehingga saya bisa menyelesaikan pekerjaan di kantor dan juga di rumah. Untuk anggaran atau biaya, selama ini setiap saya akan mengikuti diklat maupun pelatihan selalu mendapat dukungan oleh kantor.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Sesuai dengan perkembangan jaman, peralatan yang digunakan dalam menunjang pekerjaan sehari-hari seperti komputer semakin canggih. Untuk itu penting bagi tenaga kependidikan ULM untuk dapat mengoperasikannya. Dengan alasan tersebut maka pihak universitas pernah mengadakan pelatihan komputer bagi tenaga kependidikan agar penguasaan akan teknologi semakin baik. Hal ini sesuai yang dijabarkan Bapak M. Rusdi sebagai Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan yaitu:

“Sekitar tahun 2018 kami pernah mengadakan pelatihan komputer bagi tenaga kependidikan. Maksud dari diadakannya kegiatan tersebut adalah agar penguasaan komputer sebagai alat yang digunakan sehari-hari untuk bekerja bagi tenaga kependidikan semakin baik. Materi yang diberikan berupa penggunaan microsoft office untuk bekerja dan tentang bagaimana mengoperasikan komputer itu sendiri.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Untuk mengetahui bagaimana kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat, maka dapat juga dilihat dari nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hal ini sesuai yang dijabarkan Bapak M. Rusdi sebagai Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan yaitu:

“Kinerja tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat jika dilihat dari penilaian SKP dapat dikatakan baik. Nilai SKP diberikan oleh atasan kepada bawahannya, sesuai dengan kinerjanya selama setahun ini. Jika memang ada yang nilainya rendah, artinya ada sesuatu atau masalah yang terjadi.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)



Penilaian SKP mencakup aspek kuantitas, kualitas, waktu serta juga biaya.

Aspek tersebut tentu saja disesuaikan dengan keadaan unit kerja masing-masing.

Berikut adalah nilai SKP tenaga kependidikan ULM Tahun 2019:

Tabel 5. 10 Hasil Rekapitulasi Nilai SKP Tenaga Kependidikan ULM Tahun 2019

No	Nilai SKP	Jumlah
1	91 keatas : Sangat Baik	29 orang
2	76 – 90 : Baik	384 orang
3	61 – 75 : Cukup	1 orang
4	51 - 60 : Kurang	-
5	50 ke bawah : Buruk	-
Jumlah Total		414 orang

Sumber: diolah dari data kepegawaian Tahun 2019

Sesuai tabel mampu ditinjau nilai SKP tenaga kependidikan di Universitas

Lambung Mangkurat Tahun 2019 sebagian besar bernilai baik yaitu sekitar 92%.

Untuk yang lainnya bernilai sangat baik dan ada 1 (satu) orang yang bernilai cukup. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan di Universitas

Lambung Mangkurat bernilai baik sesuai dengan pernyataan dari Bapak M. Rusdi di atas. Penilaian SKP ini penting dilakukan dan sangat bermanfaat dalam pengembangan kinerja tenaga kepegawaian ULM. Dengan adanya penilaian SKP maka tenaga kependidikan dapat termotivasi agar kinerjanya dinilai baik dengan melakukan pekerjaan yang menjadi tugasnya dengan sebaik-baiknya. Ibu Puspita

C. P. Selaku tenaga kependidikan menyampaikan bahwa:

“Penilaian SKP yang dimulai saat awal tahun dan berakhir pada setiap akhir tahun memang berpengaruh pada kinerja kami. Jika kita

melaksanakan pekerjaan dengan baik maka atasan akan menilai kinerja kita baik dan sebaliknya. Selain itu nilai SKP juga mempengaruhi tunjangan kinerja, jika nilainya kurang maka akan mengurangi nilai tunjangan.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Dalam melakukan penilaian kinerja, atasan memberikan penilaian sesuai dengan kinerja tenaga kependidikan. Penetapan sasaran dan pencapaiannya di akhir tahun dapat dinilai secara kuantitas dan kualitas. Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan di fakultas memberikan pernyataan:

“Sama seperti nilai perilaku, nilai SKP juga diberikan atasan sesuai dengan kinerja kami sesuai dengan tupoksi yang sudah ditentukan. Selain tugas pokok dalam penilaian skp, juga terdapat tugas tambahan yang jika ada dapat menambah penilaian.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Senada dengan pernyataan diatas, Ibu Risda F. Selaku tenaga kependidikan juga menyatakan:

“Kinerja seorang tendik bisa dilihat dari nilai SKPnya. Jika pekerjaannya bagus maka atasan langsung sebagai pejabat penilai pasti memberi nilai yang baik pula. (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Dari hasil penelitian diatas, komponen kapasitas kinerja dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dapat dikatakan baik. Dari segi pemanfaatan anggaran yang dilihat dari realisasi belanja negara Universitas Lambung Mangkurat tahun anggaran 2018 dan 2019 persentasenya tergolong tinggi. Hal tersebut berarti tenaga kependidikan sebagai bagian dari pengguna anggaran memiliki kinerja yang baik karena dapat memanfaatkan anggaran yang tersedia dengan baik untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Perihal yang tak jauh beda juga terjadi di tingkat fakultas, dimana semakin banyak alokasi dana yang diperoleh maka semakin banyak juga pekerjaan atau kegiatan yang terlaksana. Selanjutnya dari segi ketersediaan dan penguasaan peralatan juga sudah cukup baik. Peralatan yang tersedia sudah

cukup menunjang dalam melakukan pekerjaan tenaga kependidikan sehari-hari.

Spesifikasinya juga menyesuaikan dengan perkembangan jaman yang semakin lama dituntut agar semakin efisien. Untuk penguasaan peralatan, tenaga kependidikan sudah cukup menguasai. Dalam penggunaan peralatan baru maka akan diberi pelatihan agar dapat mengoperasikannya dengan baik.

Selain pemanfaatan anggaran dan peralatan, kapasitas kinerja tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat juga dapat dilihat dari penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Di dalam penilaian SKP mencakup aspek penilaian terhadap kuantitas, kualitas, waktu dan juga biaya. Seperti berapa banyak pekerjaan yang dilakukan, bagaimana kualitas pekerjaannya, bagaimana waktu penyelesaian pekerjaan tersebut dan juga berapa biaya yang diperlukan.

Dari hasil rekapitulasi nilai SKP tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat dapat dilihat bahwa sebagian besar dinilai baik oleh atasan langsungnya sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja tenaga kependidikan ULM baik.

Sesuai hasil penelitian dapat ditinjau bahwa kapasitas kinerja tenaga kependidikan sudah baik. Penguasaan peralatan kerja seperti komputer, penggunaan internet dan lainnya sudah dapat dikuasai dengan baik. Pemanfaatan anggaran yang dilihat dari realisasi belanja negara ULM tahun 2018 dan 2019 sudah cukup baik. Hasil penilaian kinerja melalui SKP menunjukkan bahwa sekitar 92% tenaga kependidikan bernilai baik dan 1 (satu) orang (0,7%) bernilai cukup dan sisanya bernilai sangat baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja tenaga kependidikan ULM sudah cukup baik.

5.1.5. Kapasitas Pribadi

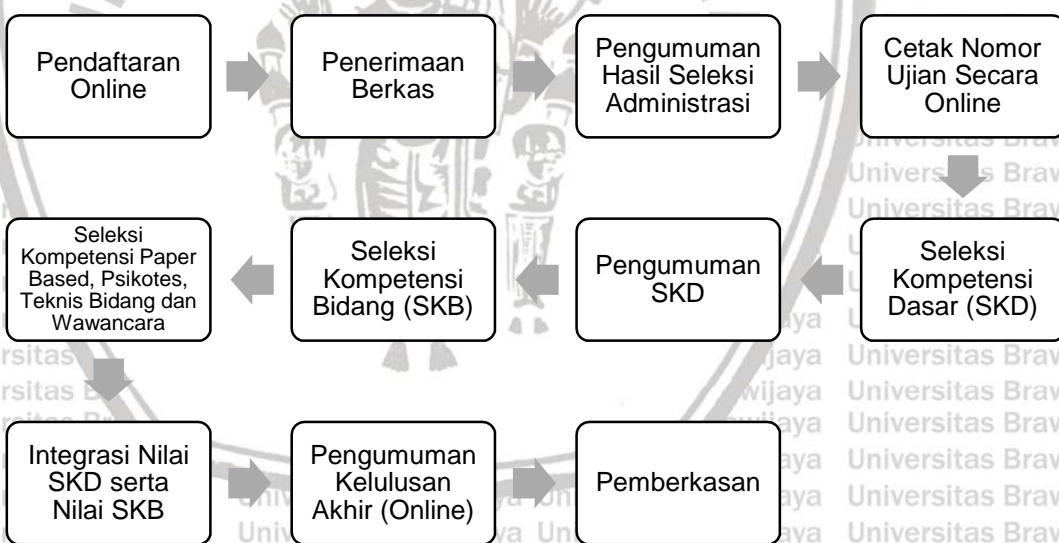
Kapasitas pribadi berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan juga kepercayaan diri tenaga kependidikan dalam mengerjakan tugasnya sehari-hari.

Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan memberi pernyataan terkait kapasitas pribadi tenaga kependidikan di Universitas Lambung

Mangkurat:

“Tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat terutama yang baru kualitasnya sangat baik, hal ini saya rasa dikarenakan rekrutmen sekarang melalui proses dan seleksi yang sangat ketat sehingga didapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Namun memang untuk jumlah formasi masih sedikit jika dibandingkan dengan formasi dosen.”  
(Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Berikut adalah tahapan-tahapan seleksi CPNS yaitu:



Sumber: diolah dari [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id)

**Gambar 5. 2 Alur Seleksi CPNS Tahun 2019**

Seleksi CPNS berbasis Computer Assisted Test (CAT) di Universitas Lambung Mangkurat dilakukan sejak Tahun 2014. Formasi yang tersedia yaitu Dosen dan Tenaga Kependidikan. Tahapan-tahapan seleksi dapat dilihat pada

gambar diatas yaitu dimulai dengan pendaftaran secara online, setelah itu penerimaan berkas oleh instansi dan dilanjutkan dengan pengumuman hasil seleksi administrasi. Selanjutnya untuk peserta yang lolos seleksi administrasi mampu mencetak kartu ujian juga secara online. Berikutnya SKD berbasis CAT, untuk Universitas Lambung Mangkurat sendiri bekerja sama dengan Kanreg Regional VIII BKN. Setelah pengumuman SKD, peserta mengikuti seleksi berikutnya yaitu SKB. Untuk SKB dilaksanakan melalui CAT sesuai dengan bidang masing-masing. Selanjutnya dilakukan wawancara dan tes mengajar bagi dosen dan wawancara bagi tenaga kependidikan. Setelah itu dilakukan integrasi hasil seleksi SKD dan SKB sehingga didapatkan nilai akhir. Dan terakhir peserta yang dinyatakan lulus melakukan pemberkasan.

Senada dengan Bapak M. Rusdi, Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian Bapak Heru N. E. P. menyatakan:

“Kualitas SDM Universitas Lambung Mangkurat sekarang khususnya tenaga kependidikan sangat bagus. Dari berbagai seleksi yang kita lakukan dapat terlihat bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik, serta pada saat wawancara dapat dilihat bagaimana sikap dan kepribadiannya.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Untuk mengembangkan kapasitas pribadi tenaga kependidikan terdapat beberapa cara yang dilakukan oleh Universitas Lambung Mangkurat seperti memberi peluang pada tenaga kependidikan guna studi lanjut, memberikan kesempatan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan, diklat, seminar, bimbingan teknis serta mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Hal-hal yang telah disebutkan sebelumnya didukung oleh pernyataan dari Bapak M. Rusdi sebagai Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan yang mengatakan bahwa:

“Pihak universitas memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan pendidikannya. Dengan melanjutkan pendidikan maka tentunya akan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk diklat, selain mengirim tenaga kependidikan mengikuti diklat diluar kami juga membuat kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan diri. Misalnya pelatihan untuk tenaga keamanan dimaksudkan agar tenaga keamanan Universitas Lambung Mangkurat dapat meningkatkan wawasan dan keterampilannya dalam menjaga keamanan dan ketertiban kampus.”  
(Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan juga memberi keterangan sebagai berikut:

“Studi lanjut yang saya lakukan juga sebagai wadah pengembangan diri dan kemampuan agar kinerja saya menjadi lebih baik. Selain itu juga untuk perkembangan karir saya ke depan misalnya untuk naik golongan”  
(Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Sebagai tenaga kependidikan di fakultas, Ibu Yuyun M. menyatakan mengenai pengembangan kapasitas seperti berikut:

“Untuk mengembangkan kemampuan diri, saya melanjutkan sekolah ke jenjang S1 dan juga mengikuti pelatihan-pelatihan. Saya rasa hal tersebut perlu untuk perkembangan karir saya ke depannya. Dengan mengikuti pelatihan juga dapat menambah wawasan terkait materi yang dibahas.”  
(Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Kegiatan-kegiatan seperti diklat, seminar dan lainnya dapat meningkatkan keterampilan tenaga kependidikan, khususnya bagi tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional seperti Pranata Laboratorium Pendidikan, pustakawan, arsiparis, analis kepegawaian dan lain sebagainya. Selanjutnya menurut Bapak Muddatstsir Idris selaku tenaga kependidikan PLP menyatakan:

“Menurut saya kemampuan PLP ULM sudah cukup terampil sesuai bidangnya masing-masing, namun untuk mengikuti perkembangan zaman PLP juga masih perlu ikut pelatihan yg bisa meningkatkan kemampuan/ketrampilan. Selain itu juga perlu motivasi agar dapat bekerja lebih baik lagi. Perbedaan keterampilan PLP setiap jenjang berbeda (ahli dan terampil) untuk yang sesama ahli misalnya pertama, muda dan madya

ada perbedaan. Madya lebih dituntut untuk bisa mengevaluasi, merancang, dan menganalisa.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Membahas hal yang sama, Bapak Arifudin selaku tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional sebagai analis kepegawaian menyampaikan bahwa:

“Jumlah analis kepegawaian untuk saat ini masih sedikit untuk ukuran universitas. Oleh karena itu, yang dapat kami lakukan adalah dengan mengikuti diklat yang berhubungan dengan analis kepegawaian sebanyak mungkin untuk meningkatkan keterampilan. Saya juga bersyukur pihak universitas selalu memberikan dukungan baik berupa ijin atasan maupun bantuan biaya jika kami ingin mengikuti diklat.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Selain itu, dalam meningkatkan kapasitas pribadi tenaga kependidikan tentu saja harus tetap mengutamakan tugas dan kewajiban untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tupoksi masing-masing. Untuk itu Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataan:

“Sebagai pustakawan sangat penting bagi kami untuk meningkatkan keterampilan melalui diklat, selain itu juga dapat menambah angka kredit. Selama ini kami mengikuti diklat dengan cara bergiliran, sehingga pekerjaan kami di perpustakaan masih dapat terlaksana.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Selain wawasan dan keterampilan, motivasi kerja tenaga kependidikan juga wajib untuk ditingkatkan dalam rangka pengembangan kapasitas pribadi.

Satu diantara hal yang mampu meningkatkan motivasi ialah bersama memberi reward yang sesuai dengan kinerjanya, Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan mengemukakan perihal reward atau penghargaan bagi tenaga kependidikan yaitu:

“Penghargaan bagi tenaga kependidikan berupa tunjangan kinerja, tunjangan jabatan, uang lauk pauk, dan tunjangan-tunjangan lain dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Berikut dapat kita lihat besaran tunjangan kinerja bagi tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat selaras bersama Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 44 Tahun 2018 adalah:

Tabel 5. 11 Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan Kemdikbud

No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
1	17	Rp 33.240.000
2	16	Rp 27.577.500
3	15	Rp 19.280.000
4	14	Rp 17.064.000
5	13	Rp 10.936.000
6	12	Rp 9.896.000
7	11	Rp 8.757.600
8	10	Rp 5.979.200
9	9	Rp 5.079.200
10	8	Rp 4.595.150
11	7	Rp 3.915.950
12	6	Rp 3.510.400
13	5	Rp 3.134.250
14	4	Rp 2.985.000
15	3	Rp 2.898.000



No	Kelas Jabatan	Tunjangan Kinerja Per Kelas Jabatan
16	2	Rp 2.705.250
17	1	Rp 2.531.250

Sumber: Lampiran Permendikbud Nomor 44 Tahun 2018

Ibu Rinda F. Selaku tenaga kependidikan juga menyampaikan mengenai penghargaan dalam bentuk tunjangan sebagai hal yang dapat meningkatkan motivasi kerja, beliau menyampaikan sebagai berikut:

“Tidak dipungkiri motivasi utama dalam bekerja adalah untuk mencari nafkah. Adanya tunjangan seperti tunjangan kinerja menambah motivasi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Kinerja dan juga kehadiran menjadi dasar dalam pembayaran tunjangan kinerja.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Senada dengan pernyataan tersebut, Ibu Puspita C.P. sebagai tenaga kependidikan menyebutkan:

“Adanya tunjangan kinerja memang menjadi motivasi dalam bekerja. Sebisa mungkin menjaga aspek-aspek yang berpengaruh kepada besaran tunjangan kinerja yaitu kehadiran, nilai skp, nilai perilaku, dan juga bebas dari hukuman disiplin.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Selain dalam bentuk finansial, suasana kerja yang nyaman juga dapat menjadi motivasi dalam bekerja. Dalam membangun suasana kerja yang nyaman maka dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan yang membangun rasa kekeluargaan antar tenaga kependidikan misalnya dengan melakukan *outbond* untuk mempererat hubungan sesama pegawai. Perihal itu sesuai yang dijabarkan Ibu Ani I. B. sebagai tenaga kependidikan dari fakultas yakni:

“Dalam rangka mempererat rasa kekeluargaan antar pegawai, FKIP mengadakan *outbond*. Kegiatan ini bertujuan untuk penyegaran dan juga untuk dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga diharapkan kinerja tenaga kependidikan semakin baik.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Berikut adalah dokumentasi dari kegiatan *outbond* Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang diselenggarakan pada tanggal 25 – 27 Desember 2020:



Sumber: Dokumentasi pribadi Ibu Ani I. B.

### **Gambar 5. 3 Kegiatan Outbond Tenaga Kependidikan FKIP**

Dari berbagai hasil penelitian di atas dilihat bahwa pengembangan kapasitas melalui komponen kapasitas pribadi sudah cukup baik. Proses rekrutmen tenaga kependidikan melalui seleksi CPNS berbasis Computer Assisted Test (CAT) dapat menghasilkan tenaga kependidikan yang berkualitas, baik dari segi wawasan, keterampilan dan juga perilakunya. Selanjutnya dalam upaya pengembangan kapasitas pribadi tenaga kependidikan dilakukan melalui pemberian kesempatan bagi tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan pendidikannya yang diwujudkan dalam pemberian ijin belajar serta tugas belajar. Selain itu untuk meningkatkan keterampilan tenaga kependidikan maka diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat, seminar, bimbingan teknis dan kegiatan-kegiatan lainnya. Bagi tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional seperti pustakawan, pranata laboratorium, arsiparis dan juga analis kepegawaian sangat

penting untuk memiliki dan terus menambah wawasan serta keterampilan dalam meningkatkan kualitas diri. Dalam meningkatkan wawasan dan keterampilan, pihak universitas juga menyelenggarakan kegiatan seperti pelatihan untuk tenaga keamanan untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam bidang tersebut. Pemberian penghargaan secara finansial berupa tunjangan seperti tunjangan kinerja, tunjangan jabatan, uang lauk pauk, dan lain sebagainya dapat meningkatkan motivasi tenaga kependidikan dalam bekerja. Penilaian atasan berupa kinerja dan juga perilaku serta kehadiran tenaga kependidikan menjadi dasar dalam perhitungan tunjangan kinerja. Semakin baik kinerja dan perilaku, juga kehadiran tenaga kependidikan maka jumlah tunjangan yang diterima dapat maksimal sesuai dengan kelas jabatan masing-masing. Selain penghargaan dalam bentuk finansial, suasana kerja yang aman dan nyaman juga dapat meningkatkan motivasi tenaga kependidikan. Kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan rasa kekeluargaan antar sesama tenaga kependidikan dapat dilihat dari kegiatan outbond yang diselenggarakan oleh Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.

Jadi pengembangan kapasitas pribadi tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat sudah baik. Dalam mendapatkan pegawai yang berkualitas dimulai dari proses rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT). Pengembangan kapasitas pribadi juga dilakukan dengan peningkatan pengetahuan melalui studi lanjut, dan peningkatan keterampilan/keahlian dengan keikutsertaan diklat, seminar, dan bimbingan teknis.

#### 5.1.6. Kapasitas Beban Kerja

Setiap tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat memiliki beban kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pengetahuan dan keterampilan

seseorang tentunya berpengaruh terhadap beban kerjanya, jika seorang tenaga kependidikan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup maka beban kerja yang dimiliki akan terasa ringan, begitu juga dengan sebaliknya. Oleh karena itu beban kerja yang dimiliki setiap tenaga kependidikan juga berbeda-beda tergantung situasi, kondisi, jumlah personil dan juga kemampuan yang dimiliki.

Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan mengatakan:

“Beban kerja di setiap unit kerja berbeda-beda, tergantung pada pribadi masing-masing apakah ada kemauan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Misalnya saja seperti di bagian keuangan atau kepegawaian, pekerjaannya banyak sekali.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Senada dengan pernyataan di atas, Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan dari FKIP menyatakan bahwa:

“Beban kerja di setiap fakultas tentu saja terdapat perbedaan, dapat dilihat dari pagunya. Misalnya saja di FISIP pagunya 10 M dibandingkan dengan fakultas kedokteran yang pagunya lebih dari 20 M jelas dapat dilihat jika beban kerja di Fakultas Kedokteran lebih besar karena dana yang dikelola juga besar. Dan lebih sedikit pagu maka kegiatan yang dikerjakan juga lebih sedikit.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan memberi keterangan terkait beban kerja sebagai berikut:

“Sebagai staf di bagian keuangan dan kepegawaian fakultas beban kerja saya lumayan berat. Fakultas kami termasuk fakultas dengan jumlah mahasiswa dan pegawai yang cukup banyak sehingga banyak juga pekerjaan yang harus dilakukan” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Pada bagian-bagian tertentu di fakultas, memiliki beban kerja yang tinggi.

Biasanya kebanyakan dialami oleh fakultas-fakultas dengan jumlah mahasiswa yang banyak. Ibu Yuyun sebagai staf di fakultas MIPA memberi pernyataan:

“Beban kerja kami di bagian akademik fakultas cukup tinggi. Jumlah mahasiswa kami banyak, karena terdiri dari banyak prodi. Sehingga administrasi akademik perkuliahan juga banyak yang harus ditangani.

Sementara itu juga, beberapa orang harus pensiun sehingga mengurangi jumlah pegawai.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Untuk tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional tertentu yang tugas dan fungsinya memerlukan keterampilan tertentu, beban kerja yang dimiliki tergolong besar seperti yang disampaikan oleh Bapak Arifudin selaku Analis Kepegawaian, beliau menyatakan bahwa:

“Analis kepegawaian berjumlah 5 orang masih belum ideal dengan rasio jumlah pegawai yang ada saat ini. Keterbatasan jumlah pegawai ini menyebabkan tingginya beban kerja yang dimiliki oleh analis kepegawaian seperti kami.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Perihal yang hampir sama dijabarkan pula Bapak Muddatstsir Idris selaku Pranata Laboratorium Pendidikan:

“Rata-rata PLP di Universitas Lambung Mangkurat masih kelebihan beban kerja, hal ini dikarenakan untuk satu orang PLP masih bertanggungjawab untuk lebih dari satu laboratorium. Idealnya satu laboratorium ada 2 (dua) orang yang bertugas yang terdiri dari satu PLP terampil dan satu PLP ahli.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Terkait dengan perihal kekurangan personel, Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan dengan jabatan pustakawan juga mengatakan:

“Jumlah pustakawan Universitas Lambung Mangkurat semakin sedikit karena ada yang pensiun, sedangkan untuk formasi CPNS tidak ada lowongan. Karena terbatasnya pustakawan yang ada, jika ada akreditasi di program studi terkadang pustakawan pusat dipinjamkan sementara untuk keperluan tersebut.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Memang idealnya setiap tahun dilakukan analisis beban kerja, agar dapat dilihat di unit kerja mana saja yang memiliki kelebihan beban kerja maupun yang beban kerjanya sedikit sehingga dapat dilakukan tindakan agar beban kerja merata. Sehubungan dengan analisis beban kerja, Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan memberi pernyataan sebagaimana berikut:

“Kita lama tidak melakukan analisis beban kerja. Saya rasa beban kerja harus diselaraskan dengan sistem yang kita bangun. Mana yang bisa dibuat sistem mana yang harus tetap manual. Dengan adanya sistem, beban kerja menjadi berkurang dan sumber daya manusia yang diperlukan tidak sebanyak sekarang.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Terkait dengan beban kerja tenaga kependidikan, Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian memberikan keterangan seperti di bawah ini:

“Beban kerja tenaga kependidikan di ULM disesuaikan dengan jabatan yang diampu oleh tenaga kependidikan tersebut, pimpinan akan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan kompetensi masing-masing pada jabatan yang sesuai.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Jadi menurut Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian, kemampuan dan kompetensi tenaga kependidikan berpengaruh terhadap penempatan atau jabatan yang dimilikinya. Hal ini juga dapat menjadi pertimbangan untuk melakukan mutasi pegawai sehingga posisi atau jabatannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Jika kemampuan atau kompetensinya sesuai dengan jabatannya maka beban kerjanya tidak terlalu berat.

Untuk keadaan beban kerja di fakultas, Ibu Puspita C. P. Selaku tenaga kependidikan berpendapat bahwa:

“Beban kerja di fakultas tergantung dari jenis pekerjaannya, jika dilihat dari jumlah PNS nya memang mengalami kekurangan, namun masih bisa ditangani karena dibantu oleh tenaga kontrak.” (Wawancara 22 Maret 2021)

Mengenai keadaan di fakultas juga juga dijelaskan oleh Ibu Risda F. selaku tenaga kependidikan yang menjelaskan:

“Untuk beban kerja di fakultas kami tergantung dari jenis pekerjaannya, misalnya di bagian persuratan beban kerjanya tidak terlalu besar. Sedangkan untuk di bagian lain misalnya kemahasiswaan, untuk jumlah

mahasiswa yang ditangani lumayan banyak sehingga beban kerjanya juga besar.” (Wawancara 30 Februari 2021)

Dari hasil penelitian diatas dapat dikatakan bahwa beban kerja di ULM masih belum merata. Kondisi ini disebabkan antara lain karena kurangnya jumlah tenaga kependidikan terutama untuk jabatan-jabatan fungsional seperti PLP, pustakawan, dan juga analis jabatan. Hal ini dikarenakan jabatan tersebut memerlukan keterampilan atau keahlian tertentu. Sedangkan formasi CPNS untuk jabatan tersebut masih belum ada. Faktor lainnya yaitu tergantung berapa banyak anggaran yang dikelola, semakin banyak anggaran yang dikelola juga semakin berat beban kerjanya sehingga semakin banyak pula pekerjaan atau kegiatan yang harus dilaksanakan.

Jadi pada komponen kapasitas beban kerja didapatkan bahwa beban kerja tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat belum merata. Pada unit-unit tertentu beban kerjanya besar dengan jumlah tenaga kependidikan yang sedikit. Namun pada unit yang lain juga ada yang beban kerjanya tidak terlalu besar.

#### 5.1.7. Kapasitas Pengawas

Pengawasan merupakan hal penting dimana dapat dilakukan oleh atasan kepada bawahan maupun pengawasan atau pemantauan oleh sistem. Perihal pengawasan terhadap tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat disampaikan oleh Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian, beliau mengatakan:

“Sistem pengawasan atau pelaporan pada Universitas Lambung Mangkurat tentunya berjenjang sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Tugas atasan adalah mendistribusikan pekerjaan, menyelia (mengawasi) staf, memberikan bimbingan, dan tentunya memberikan penilaian atas kinerja mereka.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Adapun penilaian atas kinerja yang dimaksud adalah melalui penilaian SKP dan perilaku kerja yang dilakukan setiap tahunnya. Selain itu pengawasan dilakukan juga oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) seperti yang dinyatakan oleh Bapak Arifudin selaku Analis Kepegawaian, beliau menyatakan:

“Pengawasan terhadap pekerjaan maupun kinerja karyawan di instansi dilaksanakan oleh atasan secara berjenjang serta oleh SPI (Satuan Pengawas Internal).” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Satuan Pengawas Internal (SPI) dibentuk sebagai upaya pengawasan terkait penguatan tata kelola serta akuntabilitas, pelaksanaan tugas serta fungsi dan juga aktivitas di Universitas Lambung Mangkurat. Adapun tugas Satuan Pengawas Internal (SPI) antara lain:

1. Menyusun serta melakukan rencana audit intern tahunan, mencakup mengidentifikasi serta memutakhirkan data seluruh unit kerja yang mampu diawasi (audit universe) beserta data/dokumen yang dibutuhkan;
2. Melaksanakan audit ketaatan (compliance) guna memastikan seluruh prosedur/area yang diaudit sudah selaras bersama aturan, ketetapan, serta prosedur yang berlaku;
3. Menguji serta menilai penyelenggaraan pengendalian intern serta sistem manajemen risiko selaras bersama kebijakan pemerintah;
4. Melaksanakan audit kinerja guna memastikan efisiensi, efektivitas serta kehematan dari semua elemen proses bisnis serta operasi organisasi.
5. Melaksanakan audit atas ekonomis, efisiensi serta efektivitas (value for money audit), penilaian program, penilaian kebijakan pemerintah,
6. Melaksanakan monitoring serta evaluasi atas tugas serta fungsi manajemen semua unit kerja.



7. Melaksanakan pemberian jasa advis / konsultasi manajemen tiada mengambil alih tanggung jawab manajemen meliputi pelatihan, reviu pengembangan sistem, evaluasi mandiri atas pengendalian serta kinerja,
8. Memberi rekomendasi pembenahan serta informasi yang obyektif mengenai aktivitas yang diselidiki di seluruh tingkatan manajemen;
9. Menyusun laporan hasil audit intern serta memberi laporan itu pada Rektor;
10. Memonitor, menganalisis serta melaporkan penyelenggaraan tindak lanjut pembenahan yang sudah direkomendasikan;
11. Merancang program guna mengevaluasi mutu aktivitas Audit intern yang dilaksanakannya; serta
12. Melaksanakan pengauditan khusus bila dibutuhkan.

Sebagai unit pengawasan intern di perguruan tinggi, yang menjadi ranah audit intern oleh SPI ialah:

- 1) Bidang Perencanaan dan Anggaran
- 2) Bidang Keuangan dan Pelaporan
- 3) Bidang Tata Laksana
- 4) Bidang Sumber Daya Manusia
- 5) Bidang Aset dan BMN
- 6) Bidang Hukum

Pengawasan di bidang sumber daya manusia meliputi segala tindakan pengendalian internal melalui reviu, audit, konsultasi manajemen, monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja pegawai ULM baik itu dosen maupun tenaga kependidikan. Sedangkan untuk pengawasan yang dilakukan atasan secara internal terhadap bawahannya tergantung oleh atasan masing-masing.

Sebagai Kepala Biro Umum dan Keuangan, Bapak A. Iskandar mengatakan:

“Saya pribadi dalam melakukan pengawasan terhadap bawahan dengan memberikan pengertian kepada mereka bahwa mereka harus menanamkan pada diri masing-masing untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Adapun *reward and punishment* yang didapat tergantung pada apa yang sudah mereka kerjakan.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Terkait dengan penghargaan dan sanksi yang didapat oleh tenaga kependidikan, Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan kepegawaian menyampaikan:

“Untuk penghargaan, selain gaji tenaga kependidikan juga menerima tunjangan kinerja, uang makan dan honorarium lainnya yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, insentif yang diberikan pemerintah untuk saat ini sudah cukup besar dan memenuhi syarat hidup layak. Sedangkan sanksi tegas juga akan diberikan bagi ASN yang melanggar peraturan perundang-undangan, di Universitas Lambung Mangkurat terdapat beberapa orang tenaga kependidikan dan pendidik (dosen) yang telah diberikan sanksi baik berupa hukuman disiplin ringan/sedang/berat.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Bentuk penghargaan selain tunjangan dan sebagainya juga diberikan penghargaan dalam bentuk lain kepada tenaga kependidikan. Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga

Kependidikan yaitu:

“Biasanya penghargaan untuk tenaga kependidikan juga diberikan pada saat acara dies natalis. Penghargaan diberikan untuk dosen dan tenaga kependidikan. Penghargaan diberikan kepada tenaga kependidikan berprestasi dan tenaga kependidikan dengan masa kerja 30 Tahun.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Pada tahun 2019, penghargaan kepada tenaga kependidikan diberikan melalui Surat Keputusan Rektor Nomor 1513/UN8/KP/2019 tentang Pemberian Penghargaan/Reward Atas Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Lambung Mangkurat. Adapun jenis-jenis penghargaannya terdapat pada lampiran surat keputusan ini yaitu:

Lampiran I : Dosen dan tenaga kependidikan yang mengabdikan selama 30 Tahun.

Lampiran II : Dosen yang menyelesaikan Program Doktor (S3)

Lampiran III : Penerima Hak Paten HKE

Lampiran IV : Tenaga Kependidikan dan Pustakawan Berprestasi

Untuk di Fakultas hal serupa juga terjadi terkait penghargaan dan saksi yang didapat oleh tenaga kependidikan. Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan menyatakan:

“Pengawasan dilakukan melalui pemberian tunjangan kinerja, pernah ada pegawai yang dikenai sanksi dengan diturunkan nilai tunjangan kinerja selama 1 semester yang dilakukan oleh atasan langsungnya.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Menambahkan pernyataan diatas tentang keadaan di fakultas, Bapak Muddatstsir I. selaku tenaga kependidikan PLP mengatakan:

“Bagi kami PLP di Fakultas MIPA, setiap tahun diadakan pemilihan PLP berprestasi. Untuk sanksi sendiri saya rasa tentu ada untuk semua PNS sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Selanjutnya Ibu Puspita C. P. selaku tenaga kependidikan juga menyatakan bahwa:

“Atasan langsung melakukan pengawasan terhadap kinerja, perilaku, juga kehadiran di tempat kerja. Jika ada yang dirasa kurang tentu saja akan mendapat sanksi misalnya jika kehadiran kurang maka uang makan dan tunjangan kinerja juga akan ada potongan dan sebaliknya jika hasilnya baik semua maka akan menerima secara penuh.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Sebagai tenaga kependidikan di fakultas, Ibu Yuyun M. juga memberikan pernyataan terkait kapasitas pengawas, yaitu:

“Untuk pengawasan dilakukan oleh atasan yaitu kasubbag. Karena yang sehari-hari melihat bagaimana pekerjaan kita adalah atasan langsung yaitu

kasubbag. Kasubbag mengetahui staf yang hadir atau tidak, dan kasubbag juga yang memberikan penilaian mengenai kinerja stafnya.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Sistem pengawasan melalui penilain prestasi kerja berpengaruh pada besaran tunjangan kinerja tenaga kependidikan. Selain penilaian prestasi kerja, besaran tunjangan kinerja juga dipengaruhi oleh jumlah kehadiran tenaga kependidikan. Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan di fakultas memberi pernyataan:

“Penilaian prestasi kerja saya rasa bisa menjadi alat pengawasan yang efektif. Dalam penilaian prestasi kerja dapat dilihat kinerja dan perilaku kita oleh atasan, yang dapat juga sebagai alat pelaporan kepada atasan pejabat penilai. Jika ada yang bernilai kurang maka akan mendapat teguran dan juga pengurangan tunjangan kinerja yang sesuai dengan aturan yang berlaku” (Wawancara 25 Maret 2021)

Terkait dengan pengawasan, Ibu Risda F. selaku tenaga kependidikan memberi keterangan yaitu:

“Selama ini pengawasan dilakukan oleh atasan, penilaiannya melalui penilaian SKP dan perilaku. Untuk penghargaan dan hukuman pasti ada sesuai dengan peraturan yang berlaku. Untuk penghargaan yang saya terima selama ini berupa tunjangan.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Guna pembinaan serta penjatuhan sanksi akibat dari pelanggaran disiplin pegawai di Universitas Lambung Mangkurat, Rektor ULM menerbitkan SK Rektor Nomor 545/UN8/KP/2015 tentang Disiplin ASN di Lingkungan Universitas Lambung Mangkurat yang merujuk ke PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 21 tahun 2010 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. SK Rektor ULM ini berlaku guna seluruh karyawan baik yang berstatus PNS ataupun perjanjian kerja. Di taraf universitas, diciptakan tim yang bertugas antara lain adalah:

- 1) Melakukan pembinaan pada PNS yang terindikasi melaksanakan penyelewengan disiplin tingkat ringan,
- 2) Melakukan pendampingan dari Biro Kepegawaian Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam SK Rektor ULM No. 869/UN8/KP/2013 tentang Panitia Pelaksanaan Pendamping Pembinaan Pelanggaran Disiplin dari Biro Kepegawaian (Tim Disiplin), dan tim Kode Etik Pegawai Negeri Sipil Universitas Lambung Mangkurat dalam SK Rektor ULM No 902/UN8/KP/2013.

Maksud penjatuhan hukuman disiplin prinsipnya bersifat pembinaan guna membenahi serta mendidik Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin. Tata cara penjatuhan sanksi disiplin diatur selaras bersama tingkatan kesalahan, mencakup:

- 1) Hukuman disiplin ringan;
- 2) Hukuman disiplin sedang;
- 3) Hukuman disiplin berat.

Guna golongan pelanggaran disiplin ringan diatur yakni.

- 1) Teguran secara lisan,
- 2) Teguran tertulis,
- 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Guna pelanggaran sedang dijatuhkan sanksi berwujud:

- 1) Penundaan gaji berkala sepanjang setahun;
- 2) Penundaan kenaikan pangkat sepanjang setahun;
- 3) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah sepanjang setahun.

Sedangkan pelanggaran berat sanksi ataupun hukumannya berwujud:

- 1) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah sepanjang 3 tahun;

- 2) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
- 3) Pembebasan dari jabatan;
- 4) Pemberhentian secara hormat tidak atas permintaan sendiri selaku ASN;
- 5) Pemberhentian tidak dengan hormat selaku karyawan.

Sebelum pemberian sanksi serta pemberhentian karyawan dilaksanakan, proses pembinaan dilaksanakan secara berjenjang dimulai tingkat program studi (untuk dosen) atau tingkat sub bagian (untuk tenaga kependidikan) hingga tingkatan universitas. Berikut adalah alur penyelesaian kasus disiplin:





Sumber: Diolah dari data primer  
**Gambar 5. 4 Alur Penyelesaian Kasus Disiplin PNS**

Dari hasil studi, mampu ditinjau pengembangan kapasitas melalui komponen kapasitas pengawas terhadap tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sudah berjalan dengan baik. Pengawasan dilakukan melalui sistem pengawasan kinerja melalui penilaian prestasi kerja yang terdiri dari

penilaian SKP serta penilaian perilaku. Melalui penilaian prestasi kerja dapat menjadi suatu bentuk pengawasan terhadap kinerja dan perilaku tenaga kependidikan. Pengawasan dilakukan oleh atasan langsung terhadap tenaga kependidikan sehingga hasil penilaian memang berasal dari kenyataan atau kondisi yang sebenarnya terjadi sehari-hari. Pimpinan juga dapat melakukan pengawasan dari hasil laporan rekapitulasi penilaian prestasi kerja sehingga dapat diketahui bagaimana kinerja dan perilaku tenaga kependidikan di unit kerjanya masing-masing.

Selain oleh atasan langsung, di Universitas Lambung Mangkurat juga terdapat lembaga atau unit khusus untuk melakukan pengawasan secara internal yaitu Satuan Pengawas Internal (SPI). Salah satu lingkup pengawasan SPI ialah bidang SDM. Dalam bidang SDM pengawasan meliputi tindakan pengendalian internal melalui reviu, audit, konsultasi manajemen, monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja pegawai ULM baik itu dosen maupun tenaga kependidikan.

Pengawasan terhadap tenaga kependidikan berakibat pada pemberian penghargaan dan sanksi yang diberikan. Universitas Lambung Mangkurat juga memberikan penghargaan dan juga sanksi terhadap tenaga kependidikan. Adapun bentuk penghargaan berupa tunjangan kinerja, uang lauk pauk, dan tunjangan lainnya. Selain itu juga ada penghargaan berupa penghargaan untuk tenaga kependidikan berprestasi dan juga tenaga kependidikan dengan masa kerja 30 tahun. Penghargaan tersebut biasanya diberikan pada saat acara dies natalis. Sedangkan untuk sanksi yang diberikan kepada tenaga kependidikan diatur dalam peraturan rektor tentang disiplin ASN di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat. Sanksi disiplin diatur sesuai dengan tingkat kesalahan ialah



hukuman disiplin ringan, sedang serta berat. Sanksi yang diberikan juga disesuaikan dengan jenis hukuman yang diberikan.

Pengawasan terhadap tenaga kependidikan dilakukan melalui penilaian prestasi kerja yang mencakup penilaian perilaku dan SKP. Penilaian prestasi kerja berakibat pada pemberian *reward and punishment*. Dibentuknya Satuan Pengawas Internal (SPI) yang mana salah satu tugasnya adalah pengawasan terkait sumber daya manusia yang meliputi segala tindakan pengendalian internal melalui revidu, audit, konsultasi manajemen, monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan.

#### 5.1.8. Kapasitas Fasilitas

Dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan, fasilitas juga memiliki peranan penting didalamnya. Kapasitas fasilitas berkaitan dengan ketersediaan tempat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan yang sesuai dengan jumlah tenaga kependidikan. Untuk fasilitas dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sudah mencukupi sesuai yang dijabarkan Bapak

A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan, yaitu:

“Untuk fasilitas dalam pengembangan sumber daya manusia di ULM saya rasa sudah cukup lengkap, di Rektorat sendiri banyak aula maupun ruang-ruang rapat yang dapat digunakan untuk kegiatan pelatihan, bimtek, seminar, dan lain sebagainya.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Senada dengan pernyataan diatas, Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan juga menyatakan bahwa:

“Dalam melaksanakan pelatihan, seminar dan hal-hal lain untuk kepentingan pengembangan SDM, fasilitas di ULM sudah bagus baik di rektorat maupun di fakultas seperti gedung-gedung dan fasilitas internet. Contohnya saat mengadakan pelatihan komputer untuk tenaga kependidikan rektorat dan fakultas, kami memakai fasilitas laboratorium komputer di FKIP.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Terkait dengan fasilitas di Universitas Lambung Mangkurat, Bapak Arifudin selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataan:

“Fasilitas yang ada di Universitas Lambung Mangkurat sudah bagus dan juga lengkap. Mulai dari gedung, ruangan kerja, dan peralatan kerja sudah ada. Yang perlu diperhatikan adalah perawatan dan pemeliharaan fasilitas-fasilitas yang ada untuk menjaga agar tetap dapat dimanfaatkan sebagaimana mestinya.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Berikut adalah beberapa fasilitas yang ada di Universitas Lambung Mangkurat yang mampu dimanfaatkan guna pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan:



Sumber: [www.ulm.ac.id](http://www.ulm.ac.id)

**Gambar 5. 5 Aula Rektorat ULM Lantai 1**



Sumber: [www.ulm.ac.id](http://www.ulm.ac.id)  
**Gambar 5. 6 Aula Rektorat ULM Lantai 3**



Sumber: [www.feb.ulm.ac.id](http://www.feb.ulm.ac.id)  
**Gambar 5. 7 Laboratorium Komputer Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Selain di rektorat fasilitas yang ada di fakultas juga sudah mencukupi kebutuhan dalam pengembangan SDM seperti yang diungkapkan Bapak Muddatstsir I. selaku tenaga kependidikan PLP, beliau mengatakan bahwa:

"Fasilitas untuk pengembangan SDM di fakultas sudah cukup baik dan dapat mengakomodir tenaga kependidikan yang ada di fakultas kami, seperti laboratorium juga sudah lengkap." (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)



Sumber : [www.infopublik.id](http://www.infopublik.id)

**Gambar 5. 8 Laboratorium Fakultas MIPA ULM**

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan Ibu Ani I. B. Selaku tenaga kependidikan, yang menyatakan bahwa:

"Di fakultas-fakultas ULM khususnya FKIP, fasilitas untuk pengembangan SDM sudah lengkap seperti aula, ruang rapat, dan laboratorium. Terlebih kami juga memiliki gedung baru hasil dari hibah IDB yang menambah fasilitas di fakultas kami." (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Ibu Risda F. Selaku tenaga kependidikan di fakultas juga memberi pernyataan terkait fasilitas:

"Fasilitas di MIPA sudah lengkap menurut saya, untuk pekerjaan sehari-hari sudah menunjang seperti komputer, printer, internet, dan lain sebagainya. Fasilitas laboratorium juga sudah ada untuk fasilitas belajar mahasiswa dan bisa digunakan untuk kegiatan tenaga kependidikan seperti lab komputer milik prodi ilmu komputer. (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Fasilitas yang mendukung dalam melakukan tugas dan tanggungjawab sehari-hari serta yang menunjang pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dan kapasitas baik di tingkat universitas maupun tingkat fakultas

sudah mencukupi. Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan di fakultas menyatakan bahwa:

“Fasilitas untuk bekerja yang saya dapat sudah cukup lengkap. Peralatan kerja dan juga ruang kerja sudah bagus. Untuk kegiatan-kegiatan pelatihan di tempat kami juga ada seperti aula dan juga ruang rapat/pertemuan. Untuk di tingkat universitas biasanya jika ada kegiatan pelatihan dilakukan di aula yang ada di rektorat.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Ibu Puspita C.P. sebagai tenaga kependidikan di fakultas memberikan keterangannya terkait fasilitas kerja:

“Alhamdulillah fakultas kami yaitu FISIP mendapat gedung baru hasil dana hibah dari IDB. Tidak hanya gedung, tapi juga fasilitas kerja seperti meja kantor, kursi, komputer juga baru. Untuk rapat dan pertemuan juga sangat memadai. Ruang-ruang kuliah untuk mahasiswa juga baru dan sebagian juga masih menggunakan gedung lama. Selain itu juga ada sport center untuk kegiatan mahasiswa dan pegawai.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian juga menjelaskan terkait fasilitas di Universitas Lambung Mangkurat yaitu:

“Fasilitas yang ada di Universitas Lambung Mangkurat bertambah dengan adanya bantuan dana hibah dari IDB dalam program 7 in 1. Bantuan tersebut berupa pembangunan gedung baru berikut fasilitas di dalamnya. Setelah diresmikan pada tahun 2019 lalu, fasilitas ini sudah dapat digunakan. Selain untuk fasilitas belajar mahasiswa, gedung-gedung baru ini juga dapat dimanfaatkan tenaga kependidikan untuk melakukan kegiatan rapat, pelatihan, dan seminar.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Salah satu gedung yang dibangun dari dana hibah IDB adalah perpustakaan, Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan pustakawan memberi pernyataan sebagai berikut:

“Gedung perpustakaan ULM sekarang ada 2 (dua) untuk di kampus Banjarmasin. Gedung lama masih dipakai untuk menyimpan sebagian koleksi buku, dan gedung baru ditujukan untuk Digital Library. Peralatannya sudah lengkap seperti kantor dan fasilitas komputer untuk pustakawan.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Adapun gedung-gedung baru dari hibah Islamic Development Bank (IDB) dalam program 7 in 1 yaitu:

1. General Building Library,
2. General Building Student Activity Centre,
3. Integrated and Utility Classroom Centre,
4. Student Activity Centre
5. Math and Science Laboratory,
6. Social Science Laboratory,
7. Lecture Building FISIP,
8. Postgraduate Building Fakultas Ekonomi,
9. Lecture Theatre Fakultas Ekonomi,
10. Lecture Building Fakultas Hukum,
11. Sport Center Building
12. Auditorium Banjarbaru

Di bawah ini dapat dilihat beberapa gedung baru hasil hibah *Islamic Development Bank* (IDB) kepada Universitas Lambung Mangkurat:



Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 9 General Building Library**



Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 10 General Building Lecture Theater**



Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 11 Math and Science Laboratory**



Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 12 Social Science Laboratory**





Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 13 Gedung FISIP**

Selain di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, bantuan pembangunan gedung dari hibah Islamic Development Bank (IDB) juga terdapat di Universitas Lambung Mangkurat Banjarbaru, beberapa diantaranya yaitu:



Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 14 Auditorium ULM Banjarbaru**



Sumber : Dokumentasi Penulis  
**Gambar 5. 15 Sport Center**

Sedangkan untuk fakultas yang tidak mendapat gedung baru, fasilitas yang ada masih bagus dan layak untuk dipakai. Perihal ini sesuai yang dijabarkan Ibu Yuyun M. selaku tenaga kependidikan yakni:

“Fasilitas di fakultas MIPA saya rasa sudah lengkap, untuk aula dan ruang rapat juga sudah ada. Untuk laboraorium komputer sudah mencukupi untuk keperluan mahasiswa, begitu juga untuk pegawai. Fasilitas komputer, internet, laboratorium sudah terpenuhi.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Dari beberapa pemaparan di atas, dapat dilihat bahwa kapasitas fasilitas di Universitas Lambung Mangkurat sudah baik dan cukup lengkap. Ruang-ruangan seperti aula, ruang rapat, auditorium yang dapat digunakan untuk peningkatan kapasitas tenaga kependidikan sudah tersedia. Begitu juga dengan fasilitas lain seperti komputer dan internet yang juga sudah bagus. Untuk keadaan di fakultas sendiri juga sudah memiliki aula maupun ruangan-ruangan yang dapat mendukung pengembangan kompetensi tenaga kependidikan, selain itu juga peralatan yang ada juga cukup untuk mendukung pengembangan kapasitas tenaga kependidikan. Fasilitas di Universitas Lambung Mangkurat semakin baik karena juga mendapat dukungan dari pemerintah melalui proyek 7 in 1 yang dananya bersumber dari dana hibah Islamic Development Bank (IsDB). Bantuan ini berupa pembangunan gedung dan infrastruktur baik di ULM kampus Banjarmasin maupun Banjarbaru.

Fasilitas yang dimiliki Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup lengkap. Fasilitas berupa peralatan kerja, ketersediaan jaringan internet, ruangan rapat dan pertemuan serta sarana dan prasarana lainnya baik di rektorat maupun di fakultas-fakultas sudah dapat memenuhi dalam menunjang pelaksanaan tugas dan pengembangan kompetensi dan kapasitas tendik. Selain itu ULM juga

mendapat bantuan pembangunan gedung dari dana hibah *Islamic Development Bank* (IsDB).

#### 5.1.9. Kapasitas Layanan Pendukung

Layanan pendukung merupakan salah satu komponen dalam pengembangan kapasitas. Layanan pendukung dapat disediakan oleh instansi, namun jika tidak dapat menyediakan maka dapat bekerjasama dengan pihak lain di luar instansi. Layanan pendukung bagi tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup memadai, hal ini disampaikan oleh Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan yaitu:

“Untuk mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia di ULM fasilitas di ULM sudah memadai, memang jika kita tidak bisa memenuhinya dapat meminta bantuan pihak lain.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Mendukung pernyataan tersebut, Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan memberi keterangan sebagai berikut:

“Dalam mengikuti diklat atau pelatihan, tenaga kependidikan di ULM banyak ikut di instansi lain, seperti kementerian, lembaga diklat nasional dan untuk pustakawan biasanya ikut di Perpunas, serta arsiparis ikut di ANRI (Arsip Nasional Republik Indonesia).” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Dari wawancara diatas, jika ULM tidak dapat menyediakan layanan pendukung dalam pengembangan kapasitas maka ULM dapat bekerjasama dengan pihak lain. Adapun bentuk kerjasama dengan pihak lain seperti yang disampaikan oleh Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan, beliau mengatakan:

“Dalam melakukan pemetaan pegawai melalui *assessment* untuk mengetahui kecenderungan setiap pegawai dimana dia cocok ditempatkan agar pekerjaannya lebih efektif, saya sudah berdiskusi dengan pusat *assessment* dan mereka mau membantu.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Bentuk kerjasama dengan pihak lain dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan juga disampaikan oleh Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan dari fakultas, beliau menyampaikan bahwa:

“Saat mengadakan outbond untuk tenaga kependidikan FKIP, kami bekerjasama dengan Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran dalam melaksanakan kegiatan tersebut.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Mendukung pernyataan di atas, Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan fakultas menyatakan:

“Kegiatan bimtek/pelatihan yang saya ikuti di fakultas maupun di universitas terkadang diisi oleh narasumber dari luar ULM. Misalnya pelatihan di rektorat yang mendatangkan narasumber dari kementerian atau dari pusat. Atau juga pelatihan di fakultas diisi oleh narasumber dari rektorat” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Dalam pengembangan kapasitas melalui layanan pendukung di Universitas Lambung Mangkurat khususnya di fakultas, Ibu Puspita C.P. selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataan seperti di bawah ini:

“Yang saya ketahui untuk layanan pendukung ini adalah pembangunan gedung yang mendapat bantuan dari IDB. Lalu untuk kegiatan pelatihan yang kami laksanakan kemarin yaitu pelatihan eskp kami bekerjasama dengan rektorat. Lalu untuk diklat yang pernah saya ikuti, ULM bekerjasama dengan pusat. Menurut saya layanan pendukung itu penting, karena bisa menambah apa yang tidak bisa disediakan ULM sendiri.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Bapak Arifudin selaku tenaga kependidikan dengan jabatan analis kepegawaian memberikan pernyataan terkait layanan pendukung:

“Memang tidak semua hal dapat difasilitasi sepenuhnya oleh ULM, misalnya saat saya menjabat dulu untuk tes CPNS kami bekerjasama dengan BKN. Lalu untuk pelatihan-pelatihan juga mengundang narasumber dari pusat yang lebih kompeten. Saya rasa perlu sekali untuk bekerjasama dengan pihak luar karena mereka memiliki pengalaman dan ilmu yang dapat kita ambil pelajaran.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Selain melalui kerjasama, banyak juga bentuk layanan pendukung yang memang sudah disediakan ULM. Bapak Muddatstsr I. selaku Pranata

Laboratorium Pendidikan (PLP), beliau mengatakan:

“Jumlah laboratorium di ULM menurut saya sudah cukup, begitu juga dengan fasilitas didalamnya juga sudah lumayan lengkap. Untuk pemenuhan peralatan laboratorium biasanya melalui pengadaan dengan pihak luar. Namun jumlah personilnya yang kurang dan harus diperbanyak.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Selanjutnya Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan dengan jabatan pustakawan mengatakan:

“Diklat pustakawan yang sering kami ikuti diselenggarakan oleh instansi pembina kami yaitu Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (Perpusnas). Untuk uji kompetensi beberapa pustakawan mengikuti uji kompetensi di perpustakaan daerah.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Selain itu, tenaga kependidikan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam yaitu Ibu Yuyun M. memberi pernyataan sebagai berikut:

“Di fakultas kami beberapa waktu lalu diadakan uji kompetensi operator komputer madya bagi tenaga kependidikan. Kegiatan ini hasil kerjasama Fakultas MIPA dan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) serta Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Narasumbernya adalah dosen prodi Ilmu Komputer FMIPA dan penilainya berasal dari LSP.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Terkait layanan pendukung, Ibu Risda F. selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataan:

“Pelatihan yang pernah saya ikuti biasanya mendatangkan narasumber yang ahli di bidangnya. Bisa orang luar dari institusi luar atau narasumber dari kantor pusat. Pernah juga dari fakultas kami sendiri.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Dari hasil penelitian di atas dapat dilihat bahwa komponen layanan pendukung dalam pengembangan kapasitas tenaga kepegawaian di Universitas

Lambung Mangkurat sudah cukup terpenuhi. Layanan pendukung ada yang dapat

disediakan oleh Universitas Lambung Mangkurat sendiri maupun instansi lain.

Layanan pendukung dapat juga hasil dari kerjasama antar fakultas di lingkungan

Universitas Lambung Mangkurat seperti FKIP dan Prodi Psikologi dalam kegiatan

outbond. Sedangkan untuk layanan pendukung yang tidak dapat disediakan oleh

Universitas Lambung Mangkurat maka dapat bekerjasama dengan pihak lain

seperti pusat assessment dalam pemetaan pegawai, Perpustakaan Nasional

(Perpusnas), Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) untuk penyelenggaraan

diklat, pihak penyedia peralatan laboratorium dan lain sebagainya, serta lembaga

sertifikasi.

Dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan, ada hal-hal yang

tidak dapat disediakan oleh Universitas Lambung Mangkurat. Oleh karena itu

peran serta pihak luar sangat diperlukan. Sebagian besar memang lembaga-

lembaga yang dapat membantu meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan

baik secara ilmu pengetahuan maupun keterampilan.

Dari hasil penelitian di atas dapat dilihat bahwa layanan pendukung dalam

pengembangan tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sudah

baik. Layanan pendukung berupa kerjasama yang dilakukan adalah kerjasama

antar fakultas, pihak fakultas atau rektorat dengan pihak luar dalam kegiatan

pengembangan tenaga kependidikan seperti sebagai narasumber dalam kegiatan,

atau berupa lembaga sertifikasi untuk pelatihan.

#### 5.1.10. Kapasitas Sistem

Pada era reformasi industri 4.0 seperti sekarang, hampir setiap aspek

kehidupan diatur secara digital, demikian juga dalam hal pengembangan kapasitas

tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Arus informasi, uang,

dan manajemen pengambilan keputusan harus tersistem dengan baik. Mengenai hal ini Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan mengatakan:

“Saya rasa beban kerja harus diselaraskan dengan sistem yang kita bangun. Mana yang bisa dibuat sistem mana yang harus tetap manual. Dengan adanya sistem, beban kerja menjadi berkurang dan sumber daya manusia yang diperlukan tidak sebanyak sekarang. Selain itu pelayanan menjadi lebih cepat jika tersistem, terutama dimasa pandemi seperti sekarang.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Demikian juga pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian, beliau menyatakan bahwa:

“Arus informasi, kas (uang), dan manajemen pengambilan keputusan di ULM berfungsi secara tepat dan efektif, hal ini ditandai dengan lancarnya komunikasi dan koordinasi antara atasan dengan bawahan dalam organisasi, walaupun tidak dipungkiri pernah terjadi miskomunikasi dan miskoordinasi, itupun adalah hal yang wajar dalam sebuah organisasi. Dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu terbuka dalam menerima saran dari bawahan.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Terkait kapasitas sistem ini, keadaan di fakultas diungkapkan oleh Ibu Ani

I. B. selaku tenaga kependidikan fakultas memberi pernyataan sebagai berikut:

“Sistem informasi untuk di fakultas sendiri sudah ada melalui ICT. Sekarang kami sudah mulai pindah layanan dari manual ke sistem melalui e-office, dan sedang dalam tahap uji coba.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Dalam perkembangannya, pelayanan administrasi mengalami perubahan dari manual ke digital. Hal ini dirasakan oleh Ibu Murtinah selaku tenaga kependidikan fakultas, yaitu:

“Persuratan di fakultas kami mulai beralih ke elektronik, terutama semenjak pandemi berlangsung. Sebelumnya persuratan kami masih manual, namun mulai dilakukan secara elektronik walaupun masih belum seluruhnya.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Perkembangan teknologi dan juga informasi mempengaruhi pengadministrasian pegawai, Ibu Yuyun M. selaku tenaga kependidikan fakultas memberi pernyataan bahwa:

“Salah satu perubahan yang saya rasakan tentang penggunaan teknologi yaitu sistem presensi online. Karena pandemi, maka untuk menyatakan kehadiran tidak perlu harus datang ke kantor lagi. Kita dapat melakukan presensi dari rumah menggunakan smartphone. Untuk beberapa orang awalnya memang kesulitan, namun lama-lama bisa dengan belajar. Selain itu juga untuk mengikuti pelatihan atau rapat yang diadakan secara *online*, mau tidak mau kami harus belajar menggunakan aplikasi seperti zoom dan yang lainnya.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Mengenai hal tersebut di atas, Ibu Puspita C.P. selaku tenaga kependidikan juga mengemukakan pernyataan:

“Menurut saya sistem pengadministrasian sekarang sudah bagus. Untuk data pegawai kami bisa update melalui simpeg di SIMARI. Untuk perhitungan tunjangan yang menjadi pekerjaan saya juga sudah lebih simpel sekarang. Saya berharap untuk ke depannya pengurusan administrasi yang lain bisa lebih mudah juga.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Dalam pengelolaan informasi, arus uang dan juga pengambilan keputusan, Universitas Lambung Mangkurat seiring dengan perkembangan zaman yang dituntut semakin efektif dan efisien maka hal-hal tersebut dilakukan secara digital melalui penggunaan aplikasi. Dalam pembuatan aplikasi ini terdapat unit khusus yang menanganinya yaitu Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (UPT PTIK). Adapun aplikasi yang dikembangkan PTIK mampu ditinjau di gambar:





Sumber: <https://ptik.ulm.ac.id/>  
**Gambar 5. 16 Aplikasi yang dikembangkan UPT PTIK ULM**

Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan menjelaskan manfaat sistem informasi bagi manajemen sumber daya manusia di Universitas Lambung Mangkurat, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Dengan adanya sistem informasi sangat membantu dalam kepegawaian atau manajemen sumber daya manusia di ULM. Untuk tenaga kependidikan sendiri kami dapat mengetahui pegawai mana saja yang akan pensiun, naik pangkat, pegawai mana yang pernah mengikuti diklat atau belum, menghitung tunjangan kinerja dan uang makan melalui sistem kehadiran dan masih banyak lagi manfaat yang kami dapatkan.”  
 (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Terkait kapasitas sistem, Bapak Arifudin selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataan yaitu:

“Banyak hal menurut saya di ULM ini sudah mengalami peningkatan. Seperti data pegawai dikelola dengan sistem informasi. Perhitungan

tunjangan kinerja juga sudah tidak manual lagi. Lalu penilaian SKP dan presensi sudah online.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Berikut adalah produk sistem informasi Universitas Lambung Mangkurat yang dikembangkan oleh UPT PTIK yang dapat membantu dalam manajemen kepegawaian khususnya manajemen tenaga kependidikan di ULM yaitu:

Tabel 5. 12 Daftar Aplikasi Kepegawaian

No	Nama Aplikasi	Tahun Pengembangan
1	Sistem Informasi Kepegawaian	2016
2	Aplikasi Tunjangan Kinerja	2017
3	Single Sign On Simari	2017
4	Aplikasi Penarikan Data Mesin Presensi	2018
5	Aplikasi Presensi Online	2020

Sumber: <https://ptik.ulm.ac.id/>

Terkait dengan sistem mutasi, Bapak Muddatstsir I. selaku tenaga kependidikan PLP memberi pernyataan bahwa:

“Karena PLP adalah jabatan fungsional maka sesuai peraturan PLP memungkinkan adanya mutasi, misalnya karir dijabatannya sekarang tidak memungkinkan untuk berkembang jadi boleh adanya mutasi ke jabatan fungsional yg lain atau PLP dibutuhkan di jabatan yg lain maka boleh dimutasi.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Untuk dampak dari mutasi terhadap Pranata Laboratoorium Pendidikan di Universitas Lambung Mangkurat, Bapak Muddatstsir I. juga menambahkan terkait hal tersebut, yakni:

“Dampak dari mutasi untuk pengembangan karir akan menguntungkan bagi jabatan yg dibawahnya untuk pengembangan karirnya. Dampak yang lain memungkinkan perekrutan pegawai baru yang selama ini belum ada penambahan.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Menambahkan pernyataan di atas, Ibu Risda F. selaku tenaga kependidikan menerangkan:

“Saya kurang mengetahui sistem mutasi di ULM ini. Sepertinya jika ada kekosongan pegawai di suatu unit maka akan diisi oleh pegawai dari unit lain yang kelebihan pegawai.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Komponen kapasitas sistem dalam pengembangan kapasitas di Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup baik. Sistem yang ada sudah berjalan dengan baik terutama sistem informasi yang memudahkan dalam manajemen kepegawaian termasuk juga pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan. Sistem informasi berupa aplikasi dapat memudahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan, seperti dalam mengetahui jumlah ketidakhadiran tenaga kependidikan yang berakibat pada jumlah pembayaran tunjangan kinerja dan uang makan. Selain itu dari data pegawai dapat diketahui pegawai mana saja yang sudah pernah ikut diklat, seminar, bimtek dan sebagainya sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan tenaga kependidikan mana saja yang selanjutnya dapat mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan keterampilan. Selanjutnya juga dengan sistem yang ada dapat diketahui jumlah pegawai yang sedang melanjutkan studi maupun yang belum sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam perencanaan anggaran untuk bantuan studi pada tahun selanjutnya.

Jadi, pengembangan kapasitas melalui kapasitas sistem sudah cukup baik. Sistem manajemen, keuangan, surat menyurat dan sistem informasi di Universitas Lambung Mangkurat sudah tersusun. Sudah mulai ada peralihan dari manual ke digital dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas sehari-hari bagi tenaga kependidikan. Sistem informasi berupa SIMARI yang dibuat oleh PTIK ULM dan

di dalamnya terdapat berbagai macam fitur membuat sistem di ULM lebih efektif dan efisien.

#### 5.1.11. Kapasitas Struktural

Pada kapasitas struktural ini, dapat dilihat dari apakah adanya forum diskusi lintas sektor dalam pengambilan keputusan organisasi. Hal ini berguna agar semua bagian dari organisasi dapat memberi pendapat atau masukan yang berguna untuk kepentingan organisasi. Terkait hal tersebut, Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian mengatakan:

“Peran atasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap tenaga kependidikan, adalah tugas pimpinan dalam memberikan dukungan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi, dan tugas pimpinan juga untuk memberikan contoh dan membimbing bawahan dalam untuk selalu bersikap dan berperilaku yang baik di dalam dan di luar lingkungan kerja.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Dukungan pimpinan sangatlah penting dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan tenaga kependidikan di ULM. Tidak hanya mengenai bantuan keuangan saja, namun juga kemudahan bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitasnya seperti melakukan studi lanjut atau mengikuti diklat, seminar, maupun bimtek. Diskusi antar atasan dan bawahan penting terjadi, guna mendapat solusi dari sudut pandang yang berbeda. Di Universitas Lambung Mangkurat sendiri atasan dan bawahan dapat berdiskusi dalam membahas hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan atau yang lainnya, contohnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini saat Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan berdiskusi dengan para staf membahas tentang perhitungan tunjangan kinerja.



Sumber: Dari data primer subbag tendik  
**Gambar 5. 17 Diskusi Kasubbag Tendik bersama staf**

Selain itu Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan juga berpendapat bahwa:

“Segala sesuatu yang membuat orang untuk maju menjadi lebih baik pasti selalu didukung. Sejauh ini jika ada tenaga kependidikan yang ingin studi lanjut atasannya selalu mendukung, tentu saja mereka berdiskusi terlebih dahulu terkait bagaimana penyelesaian pekerjaan kedepannya jika sambil melakukan studi lanjut. Untuk hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan biasanya dilakukan diskusi dengan staf, karena bagaimanapun merekalah yang mengerjakannya secara teknis sehingga lebih mengetahui keadaan yang sebenarnya tentang permasalahan yang terjadi.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Sedangkan di fakultas, diskusi atasan dan tenaga kependidikan juga terjadi seperti yang disampaikan oleh Ibu Ani I. B. selaku tenaga kependidikan dari fakultas:

“Sikap atasan dalam pengembangan SDM di fakultas adalah mendukung walaupun selalu mewanti-wanti jangan menelantarkan tugas utama, oleh karena itu banyak yang melakukan study lanjut melalui ijin belajar setelah berdiskusi dengan atasannya.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Senada dengan pernyataan di atas, Ibu Murtinah juga menjelaskan mengenai keadaan di fakultas yaitu:

“Saat saya mengajukan ijin belajar, sebelumnya memang harus disetujui oleh atasan. Walau sedang ijin belajar, saya tetap melakukan tugas saya sebagai tendik pada bagian keuangan dan kepegawaian.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Terkait dengan kapasitas struktural, Ibu Yuyun M. selaku tenaga kependidikan memberi pernyataan sebagai berikut:

“Untuk rapat atau diskusi biasanya dilakukan sebelum dan sesudah kegiatan. Baik rapat persiapan maupun rapat evaluasi. Untuk rapat tersebut ada yang melibatkan staf dan ada juga rapat antar pimpinan saja.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Menambahkan pernyataan di atas, Ibu Risda F. selaku tenaga kependidikan memberi keterangan:

“Rapat di fakultas ada yang melibatkan staf ada yang tidak, tergantung pembahasan. Biasanya untuk membicarakan teknis kegiatan di lapangan, staf ikut rapat agar pada saat kegiatan mengetahui tugasnya masing-masing.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Ibu Puspita C.P. sebagai tenaga kependidikan memberikan pernyataan terkait kapasitas struktural yaitu:

“Diskusi atau rapat bisa secara resmi atau tidak resmi. Yang resmi bisa rapat tahunan atau rapat pembahasan anggaran. Yang tidak resmi bisa diskusi dengan atasan membahas pekerjaan. Untuk keterlibatan staf, kadang dilibatkan dan kadang rapat kalangan pimpinan saja.” (wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Dari beberapa wawancara di atas, dapat dilihat bahwa terdapat forum diskusi di tingkat fakultas. Diskusi terkait dengan kegiatan-kegiatan fakultas, ataupun terkait keperluan pribadi tendik seperti studi lanjut, keikutsertaan pelatihan, dan lainnya.

Selain di fakultas, diskusi juga terjadi di kalangan tenaga kependidikan fungsional yang tersebar di beberapa fakultas, seperti yang disampaikan oleh

Bapak Muddatstsir I. selaku tenaga kependidikan PLP yaitu:

“Forum PLP di tingkat Universitas Lambung Mangkurat ada yaitu organisasi Persatuan Pranata Laboratorium Pendidikan Indonesia (PPLPI) ULM dibawah PPLPI pusat. Kegiatan yang dilakukan pertemuan rutin/arisan tiap 3 bulan sekali membicarakan tentang karir PLP ULM, kegiatan pelatihan, dan lain-lain.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Bapak Arifudin selaku analis kepegawaian memberikan keterangan mengenai kapasitas struktural di Universitas Lambung Mangkurat:

“Jumlah analis kepegawaian di ULM masih sedikit, kami belum mempunyai forum diskusi seperti jafung lain misalnya PLP atau pustakawan. Untuk koordinasi selama ini kami lakukan dengan bagian kepegawaian.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Selanjutnya Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan dengan jabatan pustakawan juga menjelaskan:

“Diskusi dalam lingkup pustakawan terjadi baik dengan atasan yaitu kepala perpustakaan ULM, maupun dengan sesama pustakawan baik dengan pustakawan ULM sendiri maupun dengan forum pustakawan yang tergabung dalam Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI).” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Adapun hal-hal yang dibahas dalam diskusi tersebut juga disampaikan oleh Bapak Nasrullah selaku pustakawan yaitu:

“Hal yang kami diskusikan dengan pimpinan biasanya terkait dengan strategi pelayanan perpustakaan di ULM, membahas koleksi, dan yang terkait dengan karir sebagai pustakawan misalnya tentang pengumpulan angka kredit dan kenaikan pangkat. Sedangkan hal yang didiskusikan dalam IPI berhubungan dengan perkembangan dunia pustakawan saat ini, perkembangan karir, dan banyak lagi yang dibahas mengenai lingkup dunia pustakawan.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Dari hasil penelitian penulis, dalam pengembangan kapasitas komponen kapasitas struktural sudah berjalan dengan baik. Diskusi antar atasan dan staf terjadi dalam membahas hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan

kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan maupun hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari. Diskusi antar atasan dan staf terjadi misalnya saat tenaga kependidikan ingin melanjutkan studi atau mengikuti diklat, seminar maupun bimtek sebelumnya berkonsultasi dulu dengan atasan. Diskusi membahas bagaimana penyelesaian pekerjaan jika dilakukan studi lanjut maupun ikut kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan keterampilan, apakah ada yang menggantikan atau menyesuaikan jam kerja dengan waktu studi atau jadwal seminar, bimtek, dan lain-lain.

Forum diskusi juga terjadi antar tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional, baik dengan sesama tenaga kependidikan fungsional di lingkungan ULM, tenaga kependidikan dengan atasan langsung, maupun dengan tenaga kependidikan dari instansi luar dengan profesi yang sama. Forum diskusi ini berada dibawah perkumpulan profesi seperti Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI) dan Persatuan Pranata Laporatorium Pendidikan Indonesia (PPLPI). Dalam diskusi-diskusi tersebut membahas tentang perkembangan jabatan fungsional sekarang dan akan datang, membahas pengumpulan dan perhitungan angka kredit, pelayanan, dan juga jenjang karir.

Jadi, ada kapasitas struktural dapat dilihat dari adanya forum diskusi dalam membahas pengembangan kompetensi dan kapasitas tendik. Forum diskusi terjadi baik antar atasan dengan bawahan, pihak ULM dengan pihak penyelenggara diklat, dan juga antar tenaga kependidikan fungsional dengan forum perkumpulan profesi seperti Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI) dan Persatuan Pranata Laporatorium Pendidikan Indonesia (PPLPI).



### 5.1.12. Kapasitas Peran

Kapasitas peran disini dimaksudkan pada semua yaitu baik tenaga kependidikan sebagai individu maupun tim, dalam struktur organisasi memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk membuat keputusan penting agar kinerjanya menjadi efektif. Sebagai individu yaitu sebagai Aparatur Sipil Negara, Bapak Heru N. E. P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian menjelaskan sebagai berikut:

“Semua tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sangat memerlukan peningkatan keterampilan teknis, keterampilan manajerial, kemampuan interpersonal, atau keterampilan spesifik lain terkait peran sebagai ASN karena kewajiban sebagai ASN harus mengikuti pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi paling sedikit 20 jam setahun, peningkatan kemampuan teknis akan meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri individu ASN sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Sebagai bagian dari Universitas Lambung Mangkurat, tenaga kependidikan juga berkewajiban meningkatkan kemampuan diri agar dapat memberikan pelayanan kepada mahasiswa, dosen dan pihak lain yang berkepentingan dengan ULM. Peningkatan kemampuan yang dimaksud adalah melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan dan juga sikap yang didapat dari studi lanjut, diklat, seminar maupun bimtek yang diselenggarakan oleh Universitas Lambung Mangkurat atau pihak luar. Hal ini senada dengan pernyataan Ibu Puspita C. P. selaku tenaga kependidikan yang mengatakan:

“Keikutsertaan dalam kegiatan diklat yang pernah saya ikuti dimaksudkan untuk pengembangan diri saya guna menambah pengetahuan dan keterampilan dalam mendukung pekerjaan sehari-hari. Saya juga yakin dengan menambah pengetahuan dan keterampilan saya juga dapat membantu ULM melalui fakultas dengan memberikan pelayanan terbaik untuk mahasiswa dan dosen.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Sebagai tenaga kependidikan di fakultas, Ibu Murtinah memberi pernyataan terkait kapasitas perannya sebagai aparatur negara:

“Sebagai aparatur negara saya juga berusaha mengembangkan kemampuan saya. Untuk itu saya melanjutkan sekolah ke jenjang sarjana dan juga mengikuti pelatihan/diklat yang diadakan fakultas atau rektorat. Hal tersebut saya lakukan untuk pengembangan diri dan juga untuk kebaikan universitas.” (Wawancara tanggal 25 Maret 2021)

Menambahkan tentang kapasitas peran, Ibu Risda F. sebagai tenaga kependidikan memberikan keterangan yaitu:

“Saya sadar sebagai PNS harus meningkatkan kemampuan saya dengan mengikuti kegiatan seperti pelatihan-pelatihan atau diklat. Terlebih lagi dulu saya lama menjadi tenaga honorer sebelum diangkat menjadi PNS. Maka saya akan bekerja dan mengembangkan kemampuan dengan sebaik-baiknya.” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Terkait dengan kapasitas peran, Ibu Yuyun M. sebagai staf di fakultas memberikan pernyataan:

“Saya mengikuti kegiatan-kegiatan seperti pelatihan dan bimbingan teknis untuk menambah ilmu agar dapat bekerja lebih baik lagi. Selain itu juga saya meneruskan sekolah S1 (Sarjana).” (Wawancara tanggal 30 Februari 2021)

Tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional pun memiliki peran tersendiri sebagai bagian dari Universitas Lambung Mangkurat. Bapak Muddatstsr selaku tenaga kependidikan PLP mengemukakan:

“Berdasarkan peraturan, PLP diberi tanggungjawab untuk pengelolaan laboratorium baik mengenai jadwal kegiatan laboratorium, pengadaan peralatan maupun kebutuhan laboratorium.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Senada dengan pernyataan diatas, Bapak Nasrullah selaku pustakawan memberi pernyataan sebagai berikut:

“Sebagai pustakawan tentunya kami melakukan pekerjaan sebagaimana tugas dan fungsi kami. Dengan meningkatkan pelayanan dan kualitas

perpustakaan itu sendiri, maka kami juga meningkatkan kualitas/mutu ULM.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Terkait perannya sebagai tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional di ULM, Bapak Arifudin memberikan keterangan yaitu:

“Semenjak menjadi analis jabatan, saya mengerjakan tugas-tugas analis jabatan. Contohnya membantu membuat analisis jabatan, membuat peta jabatan, dan hal-hal terkait jabatan PNS lainnya. Untuk menambah ilmu dan wawasan saya mengikuti diklat-diklat yang diadakan kementerian.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Selain sebagai individu, tenaga kependidikan juga memiliki peran dalam tim sebagai bagian dari organisasi yaitu Universitas Lambung Mangkurat. Banyak kegiatan yang melibatkan tenaga kependidikan di dalamnya karena beberapa pekerjaan dilakukan melalui kerjasama tim. Kerjasama terjadi antar sesama tenaga kependidikan, tenaga kependidikan dengan atasan, dan tenaga kependidikan dengan pihak lain yang juga ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan.

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan yaitu:

“Keterlibatan staf dalam sebuah kegiatan sangat diperlukan. Contohnya seperti saat melakukan kegiatan pelatihan komputer, peran staf saya sangat besar seperti menyiapkan surat menyurat, mempersiapkan tempat dan peralatan, konsumsi dan hal-hal lain yang diperlukan. Selain itu juga berkomunikasi dengan pihak narasumber terkait jadwal kegiatan. Kami sebagai atasan juga membantu dengan berkoordinasi dan hal-hal lain yang dapat kami bantu.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Menambahkan pernyataan di atas, Ibu Ani I. B. Selaku tenaga kependidikan memberi pernyataan sebagai berikut:

“Sebagai tenaga kependidikan di fakultas, kerja tim adalah hal yang sering terjadi. Dalam peran saya sebagai kepala bagian saya harus bisa berkoordinasi dengan pimpinan yaitu dekan dan jajarannya, dan juga berkoordinasi dengan staf yang ada di bawah saya. Dengan kerja sama tim pekerjaan akan terasa lebih ringan.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Tenaga kependidikan dalam lingkup suatu perguruan tinggi khususnya di Universitas Lambung Mangkurat sangat berperan dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi. Baik itu sebagai individu maupun tim tenaga kependidikan harus memiliki kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan dan juga sikap kerja. Dari berbagai hasil wawancara di atas, dapat dilihat bahwa komponen kapasitas peran sebagai bagian dari pengembangan kapasitas tenaga kependidikan sudah cukup baik. Baik sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagai staf, atau sebagai atasan tenaga kependidikan sudah menjalankan perannya dengan baik.

Pengembangan kompetensi yang dilakukan merupakan bagian dari usaha agar dapat memberi kontribusi yang lebih baik untuk dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sebagai tim, tenaga kependidikan terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari pekerjaannya. Tenaga kependidikan dapat bekerja sama baik itu dengan sesama tenaga kependidikan, atasan, maupun pihak luar yang ikut terlibat dalam suatu kegiatan. Kemampuan individu seperti yang telah dijelaskan di atas, dapat menjadi bekal bagi tenaga kependidikan untuk bekerja dalam sebuah tim.

Jadi, kapasitas peran dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan ULM sudah cukup baik. Tenaga kependidikan memahami perannya sebagai aparatur negara dan sebagai bagian dari organisasi. Dilihat dari peran sebagai individu/ASN yang mengembangkan kemampuan dirinya dan perannya sebagai tim dalam bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi.

### 5.1.13. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

Dalam melakukan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat ditemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat.

#### a. Faktor Pendukung

Dari hasil penelitian terdapat faktor-faktor yang dapat mendukung pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat yaitu:

##### 1. Kepemimpinan yang kondusif

Adanya dukungan dari atasan dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas di ULM, pemberian ijin oleh atasan dibarengi dengan komitmen tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya, maksudnya adalah pengembangan kompetensi dan kapasitas dilakukan namun tetap bertanggungjawab melaksanakan kewajibannya yaitu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Heru N.E.P. selaku Kepala Bagian

Hukum dan Kepegawaian, yaitu:

“Universitas Lambung Mangkurat memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri melalui pemberian ijin belajar dan tugas belajar yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.” (wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Pernyataan beliau ini didukung oleh pernyataan Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan, yakni:

“Untuk beberapa tenaga kependidikan yang melanjutkan studi kami mengusahakan untuk memberi bantuan biaya agar tidak terlalu membebani dari segi biaya” (wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Bapak Muddatstsir Idris selaku tenaga kependidikan dari fakultas dan juga sebagai Pranata Laboratorium Pendidikan memberikan pernyataan:

“Situasi di fakultas mendukung dalam perijinan saya untuk melakukan tugas belajar. Bapak Dekan juga memberikan dukungannya untuk saya melanjutkan kuliah. Sedangkan untuk mengikuti kegiatan diklat maupun pelatihan selama ini tidak ada masalah, selama itu memang untuk keperluan pengembangan karir dan tugas saya sebagai PLP.” (Wawancara tanggal 16 Maret 2021)

Terkait persoalan biaya, Bapak Heru N.E.P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian menambahkan:

“Pengembangan diri dan peningkatan keterampilan bagi tenaga kependidikan ULM dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, dan juga bimbingan teknis, ULM memfasilitasi kegiatan tersebut melalui pemberian kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai kebutuhan organisasi, memberikan bantuan biaya perjalanan dan akomodasi selama mengikuti pendidikan dan pelatihan.” (wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Bapak Arifudin sebagai tenaga kependidikan dengan jabatan analis kepegawaian madya memberi pernyataan:

“Sebagai analis kepegawaian sudah beberapa diklat yang saya ikuti terkait jabatan saya. Selama ini selalu diberikan ijin oleh atasan untuk mengikuti. Selain itu juga untuk biaya dibantu oleh universitas untuk uang saku dan juga biaya perjalanan.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Selain dukungan dana, tentu saja dibarengi dengan dukungan fasilitas serta layanan pendukung lainnya, seperti tersedianya tempat/ruangan, sarana prasarana, dan fasilitas lainnya. Dengan adanya kepemimpinan yang kondusif maka dapat membuka pikiran atasan untuk memberikan kesempatan kepada staf yang ingin mengembangkan dirinya baik itu kemampuan maupun keterampilannya.

Dari hasil wawancara di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang kondusif merupakan faktor yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Dengan adanya kepemimpinan yang kondusif maka akan

meningkatkan dukungan pimpinan dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan kapasitas yang ditandai dengan adanya bantuan biaya studi, dukungan fasilitas, serta sarana dan prasarana untuk tenaga kependidikan.

2. **Tingginya minat tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri**  
**Motivasi dan kemauan yang tinggi dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi dan kapasitas, hal ini dibuktikan dengan banyaknya usulan untuk mengikuti diklat setiap tahunnya baik dari fakultas, rektorat maupun unit-unit yang lain. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan, beliau menyatakan:**

“Setiap tahun kami selalu mengusulkan nama-nama pegawai untuk mengikuti diklat, namun tidak semua dipanggil paling hanya sekitar 1 (satu) atau 2 (dua) orang yang dipanggil diklat. Contohnya seperti pelatihan analisis kepegawaian, BMN, atau satpam. Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya keterbatasan dana di pusat. Hal itulah yang selama ini kami rasakan pada tahun 2018-2019.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Ibu Ani I.B. selaku tenaga kependidikan di fakultas, yang juga menjabat sebagai Kepala Bagian Tata Usaha FKIP memberi keterangan:

“Jika ada kegiatan baik di fakultas, rektorat maupun dari pusat tenaga kependidikan kami sangat antusias untuk ikut serta. Seperti saat ada tawaran diklat dari kementerian setiap tahunnya banyak yang mendaftar untuk mengikutinya, walaupun tidak semuanya mendapat panggilan dari sana. Saya bersyukur karena beberapa tendik mendapat kesempatan dari pusat sehingga ilmu yang didapatkan bisa diterapkan disini.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Bapak Nasrullah selaku tenaga kependidikan dengan jabatan pustakawan madya memberikan pernyataan:

“Setiap tahun kami para pustakawan mendaftar untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan diklat. Untuk siapa saja yang berangkat kami jadwalkan agar masih ada yang bertugas di perpustakaan. Bagi kami pustakawan, kegiatan diklat maupun pelatihan itu penting untuk menambah

keterampilan dan keahlian serta menambah nilai kum kami untuk keperluan naik pangkat.” (Wawancara tanggal 10 Maret 2021)

Tingginya minat tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri juga disampaikan oleh Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan, beliau memberi pernyataan:

“Saya lihat minat tenaga kependidikan ULM untuk mengembangkan dirinya sangat bagus. Setiap tahun selalu ada tendik yang usul untuk melanjutkan kuliah. Untuk kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh pusat juga banyak yang mendaftar. Untuk penyelenggaraan di rektorat maupun di fakultas saya lihat antusias. Harapan saya lebih banyak kuota untuk tendik yang berada di daerah untuk dapat mengikuti diklat tingkat nasional.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Untuk data usulan tenaga kependidikan yang diusulkan oleh Universitas Lambung Mangkurat dan tenaga kependidikan yang dipanggil atau disetujui untuk mengikuti diklat dapat dilihat dari tabel jumlah usulan diklat tahun 2019. Disitu dapat dilihat bahwa antusiasme tenaga kependidikan yang mengusulkan untuk mengikuti diklat berjumlah 213 orang atau sekitar 50% dari jumlah total keseluruhan tenaga kependidikan.

Selain itu juga setiap tahun selalu ada tenaga kependidikan yang melaksanakan studi lanjut yang dapat dilihat pada tabel mengenai jumlah tenaga kependidikan yang studi lanjut. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa pada rentang tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 setiap tahunnya ada tenaga kependidikan yang melakukan studi lanjut. Jenjang pendidikan yang diambil juga bervariasi, mulai dari strata 1 (S1) sampai dengan strata 3 (S3).

Dari hasil wawancara di atas, tingginya minat tenaga kependidikan dalam pengembangan diri baik pengembangan pengetahuan, keterampilan maupun sikap menjadi faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Dengan adanya



minat/kemauan menandakan bahwa tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat memiliki pikiran yang terbuka untuk membuat perubahan ke arah yang lebih baik dalam mengembangkan dirinya.

#### b. Faktor Penghambat

Dari hasil penelitian terdapat faktor-faktor yang menghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat yaitu:

##### 1. Kebutuhan pelatihan belum teridentifikasi dengan baik

Kegiatan-kegiatan pengembangan keterampilan bagi tenaga kependidikan masih belum banyak dilaksanakan oleh universitas. Selama ini tenaga kependidikan dalam mengikuti kegiatan diklat, seminar, dan bimtek lebih banyak menunggu adanya undangan dari kementerian atau instansi lain yang menyelenggarakan, namun untuk kegiatan yang diselenggarakan pihak Universitas sendiri masih sedikit. Hal ini disampaikan oleh Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan, yaitu:

“Untuk pendidikan atau pelatihan yang diselenggarakan Universitas Lambung Mangkurat sendiri ada beberapa dalam 2 (dua) tahun ini, seperti pelatihan komputer untuk penggunaan office, dan pelatihan satpam. Saya masih banyak pelatihan yang perlu diselenggarakan seperti pelatihan bahasa asing untuk tendik, mengingat sekarang memasuki era globalisasi, namun untuk sementara pelatihan bahasa asing khususnya bahasa inggris hanya untuk tenaga pendidik atau dosen.” (Wawancara tanggal 15 Februari 2021)

Selain itu Bapak Heru N.E.P. selaku Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian mengatakan bahwa:

“Untuk jenis diklat yang diikuti selama ini kami hanya mengikuti penawaran dari pihak kementerian atau pusdiklat. Untuk tenaga kependidikan yang ingin mengikuti kami beri kesempatan untuk mengusulkan sebanyak-banyaknya, namun yang dipanggil hanya sedikit karena mungkin kuotanya terbagi seluruh indonesia.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Terkait jenis kegiatan dalam rangka pengembangan keterampilan, Ibu Ani

I. B. Selaku tenaga kependidikan fakultas yang mengatakan bahwa:

“Bimtek di tingkat fakultas disesuaikan dengan yang diwajibkan universitas untuk dilaksanakan, dan tentunya narasumbernya disesuaikan dengan kebutuhan bimtek tersebut.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2021)

Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan, beliau mengatakan:

“Pemetaan pegawai melalui *assessment* untuk mengetahui kecenderungan setiap pegawai dimana dia cocok ditempatkan agar pekerjaannya lebih efektif. Dari situ dapat dilihat apakah perlu dilakukan pelatihan, promosi ataupun mutasi. Saya berharap asesmen dapat segera dilakukan agar diketahui kekurangan dan keunggulan tendik di Universitas Lambung Mangkurat ini.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Dari beberapa hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa, dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan cenderung hanya menunggu tawaran dari pihak luar. Sedangkan untuk penyelenggaraan di tingkat universitas sendiri masih sedikit dan jenisnya pun masih sedikit padahal kebutuhan akan pendidikan maupun pelatihan untuk setiap orang berbeda-beda tergantung dari tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Jadi, belum teridentifikasinya kebutuhan pelatihan dengan baik merupakan faktor penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Untuk melaksanakan kegiatan pengembangan keterampilan, perlu diketahui jenis-jenis keterampilan apa saja yang dibutuhkan oleh tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sehingga pelaksanaan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat akan lebih efektif.

2. Belum adanya analisis beban kerja

Beban kerja yang tidak merata dapat menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan. Pada unit-unit dimana terjadi kelebihan beban kerja, maka dapat membuat tenaga kependidikan di unit tersebut kesulitan untuk mengembangkan diri karena beban kerja yang dipikulnya sudah besar. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Bapak Muddatstsis Idris selaku Pranata Laboratorium Pendidikan:

“Rata-rata PLP di Universitas Lambung Mangkurat masih kelebihan beban kerja, hal ini dikarenakan untuk satu orang PLP masih bertanggungjawab untuk lebih dari satu laboratorium. Idealnya satu laboratorium ada 2 (dua) orang yang bertugas yang terdiri dari satu PLP terampil dan satu PLP ahli.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2021)

Bapak A. Iskandar selaku Kepala Biro Umum dan Keuangan memberi pernyataan sebagaimana berikut:

“Kita lama tidak melakukan analisis beban kerja. Saya rasa beban kerja harus diselaraskan dengan sistem yang kita bangun. Mana yang bisa dibuat sistem mana yang harus tetap manual. Dengan adanya sistem, beban kerja menjadi berkurang dan sumber daya manusia yang diperlukan tidak sebanyak sekarang.” (Wawancara tanggal 16 Februari 2021)

Bapak M. Rusdi selaku Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan di ULM mengemukakan pernyataan terkait beban kerja:

“Jumlah tenaga kependidikan kami setiap tahun semakin berkurang, hal ini disebabkan ada yang mutasi ke instansi lain dan juga pensiun baik karena sudah mencapai batas usia pensiun ataupun karena meninggal. Penambahan untuk PNS sendiri tidak terlalu banyak, karena jatah formasi untuk tendik sendiri tidak sebanyak dosen saat penerimaan CPNS. Hal tersebut membuat beban kerja semakin tinggi, misalnya saja di bidang keuangan ataupun kepegawaian. Untuk mengikuti diklat ataupun pelatihan untuk bagian tersebut harus bergantian agar pekerjaan tetap dapat berjalan.” (Wawancara tanggal 10 Februari 2021)

Menambahkan pernyataan di atas mengenai beban kerja, Ibu Puspita C.P. selaku tenaga kependidikan memberikan pernyataan:

“Di fakultas kami jumlah tenaga kependidikan yang berstatus PNS hanya sedikit, beberapa sudah mendekati pensiun. Untuk beban kerja yang saya rasakan juga lumayan berat, walau dibantu tenaga kontrak namun ada

pekerjaan yang memang harus ditangani oleh PNS. Saya lihat di fakultas lain juga mengalami hal yang sama, namun ada juga yang jumlah pegawainya mencukupi.” (Wawancara tanggal 22 Maret 2021)

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap tahunnya jumlah tenaga kependidikan semakin berkurang dikarenakan sudah mencapai batas usia pensiun ataupun meninggal dunia, sedangkan tambahan tenaga kependidikan melalui seleksi CPNS hanya sedikit setiap tahunnya, sehingga pada unit-unit tertentu terjadi kelebihan beban kerja karena personel semakin berkurang. Pihak universitas sendiri juga mengakui bahwa sudah lama tidak melakukan analisis beban kerja, sehingga beban kerja tenaga kependidikan saat ini belum diketahui unit mana saja yang kelebihan beban kerja ataupun beban kerjanya sedikit.

Dari beberapa hasil wawancara di atas, beban kerja yang masih belum merata merupakan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Pada unit-unit yang memiliki kelebihan beban kerja, dapat menjadi penghambat untuk tenaga kependidikan yang ada pada unit tersebut dalam mengikuti kegiatan pengembangan diri sumber daya manusia.

## 5.2. Pembahasan

### 5.2.1. Komponen Pengetahuan

Pengetahuan ialah informasi yang dipunyai pegawai guna melakukan tugas serta tanggung jawabnya selaras bersama bidang yang ditekuninya (Hutapea dan Thoha, 2008). Kompetensi SDM yang tergambar di hasil karya ataupun kinerja orang yang dibentuk lewat kemampuan (kecakapan) yang dipunyai (pengetahuan, keterampilan, perilaku, serta sikap) hendak mampu membedakan SDM yang berkualitas baik ataupun biasa saja (Azmi, 2015). Dalam

mengembangkan pengetahuan tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat, dilakukan melalui pendidikan dengan studi lanjut. Tujuan pendidikan ialah perubahan perilaku yang diharap, yaitu naiknya daya guna melakukan tugas ataupun pekerjaan (Notoatmodjo, 2009). Pendidikan ialah sebuah gambaran dari pengetahuan, sikap, aksi, penampilan serta lainnya yang diharap hendak dipunyai seseorang di periode tertentu. Lembaga pendidikan terutama pendidikan formal dapat menambah tingkatan dan jenis kemampuan sasaran pendidikan, yaitu perubahan pengetahuan, sikap dan kemampuan mereka.

Studi lanjut ditempuh melalui 2 (dua) cara yaitu tugas belajar dan ijin belajar. Pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan pengembangan pendidikan melalui pemberian tugas belajar (Setiadiputra, 2017). Ketentuan pemberian tugas belajar dan ijin belajar diatur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 04 Tahun 2013 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil. Tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat yang mengajukan tugas belajar dalam kurun waktu tahun 2018-2021 adalah sebanyak 2 (dua) orang. Tugas belajar tersebut diajukan pada tahun 2019, dan sampai tahun 2021 ini masih belum ada yang mengajukan tugas belajar lagi.

Sedangkan untuk tenaga kependidikan yang mengajukan ijin belajar dalam kurun waktu 2018-2021 berjumlah 18 orang, dengan rincian Tahun 2018 sebanyak 7 orang, tahun 2019 berjumlah 3 orang, tahun 2020 berjumlah 4 orang dan tahun 2021 berjumlah 4 orang tenaga kependidikan yang mengajukan ijin belajar. Dari keterangan tersebut dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat lebih banyak yang melakukan studi lanjut melalui ijin belajar dibandingkan tugas belajar. Sedangkan jumlah tenaga kependidikan yang studi

lanjut berdasarkan jenjang pendidikan adalah S1 berjumlah 12 orang, S2 berjumlah 7 (tujuh) orang, dan S3 berjumlah 1 (satu) orang.

Pertimbangan tenaga kependidikan dalam menentukan apakah ingin ijin belajar atau tugas belajar adalah waktu (lama studi), tempat, dan biaya. Dari segi pembiayaan untuk ijin belajar memang terdapat perbedaan karena ada yang mendapat bantuan dari universitas atau fakultas dan ada juga yang murni biaya sendiri. Pertimbangan lainnya adalah apakah lembaga dan jurusan/program studi yang diambil sesuai dengan tupoksi tenaga kependidikan dan sesuai dengan syarat-syarat pencantuman gelar atau penyesuaian ijazah. Menurut (Fachrizi, 2016) dengan pengembangan komponen pengetahuan ini maka dapat meningkatkan aspek pengetahuan (*knowledge*) yang mencakup:

1. *Analytical Thinking*, ialah daya mengerti situasi bersama cara memandang selaku sebuah kesatuan yang mendasar,
2. *Conceptual Thinking*, ialah daya mengidentifikasi persoalan utama yang mendasar dikondisi yang kompleks,
3. *Expertise*, yaitu penguasaan pengetahuan guna memakai serta menyalurkan pengetahuan itu.

Untuk bisa melaksanakan tugasnya, ASN dituntut mempunyai profesionalisme yang ditunjang dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, wawasan global, beserta mempunyai kompetensi yang tinggi (Komara, 2019).

Dengan adanya tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat yang melakukan studi lanjut maka hal tersebut dapat meningkatkan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan pula kompetensi tenaga kependidikan tersebut.

Dengan meningkatnya kompetensi, maka profesionalisme tenaga kependidikan juga semakin baik.

Jadi pengembangan pengetahuan untuk tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup baik. Pengembangan pengetahuan dilakukan melalui studi lanjut yaitu ijin belajar dan tugas belajar. Jumlah tenaga kependidikan yang melakukan ijin belajar lebih banyak daripada tenaga kependidikan yang melakukan tugas belajar. Hal tersebut dikarenakan berbagai pertimbangan seperti waktu, tempat, dan biaya. Dari segi waktu, untuk tugas belajar biasanya waktu studi sudah ditentukan oleh pemberi beasiswa, sedangkan untuk ijin belajar lebih fleksibel. Dari segi pembiayaan untuk tenaga kependidikan yang melakukan ijin belajar terdapat perbedaan, ada yang mendapat bantuan penuh, sebagian, dan ada juga yang murni biaya sendiri tanpa mendapat bantuan biaya studi. Namun belum ada regulasi yang mengatur besaran bantuan pendidikan bagi tenaga kependidikan, sehingga bantuan biaya pendidikan yang didapat berbeda. Sedangkan dari segi tempat atau lokasi, tenaga kependidikan yang memilih ijin belajar mempertimbangkan lokasi yang lumayan dekat dengan rumah dan tempat kerja.

#### 5.2.2. Komponen Keterampilan

Keterampilan adalah usaha guna melakukan tugas serta tanggung jawab yang diberi perusahaan pada pegawai secara baik serta maksimal yang bisa didapat dari pengalaman-pengalaman sebelumnya dalam menangani suatu tugas tertentu. Sebagai suatu profesi, ASN khususnya tenaga kependidikan sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 memiliki hak yaitu:

1. Gaji, tunjangan, fasilitas
2. Cuti
3. Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua
4. Perlindungan

## 5. Pengembangan kompetensi

Pengembangan kompetensi melalui pengembangan keterampilan tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dilakukan melalui diklat, seminar, bimbingan teknis dan kegiatan-kegiatan lainnya baik tingkat universitas maupun tingkat fakultas. Menurut (Thoha, 2005) yang jadi basis pertimbangan instansi guna melakukan diklat guna karyawannya ialah pembinaan serta pengembangan karir karyawan, promosi, adanya anggaran serta persyaratan karyawan yang mengikuti diklat. Guna penetapan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasan kenaikan kinerja, kemampuan serta keterampilan pegawai, kepangkatan, serta lain sebagainya.

Jenis diklat yang diikuti oleh tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat yaitu diklat manajerial/diklat kepemimpinan dan diklat teknis. Diklat kepemimpinan adalah pendidikan dan pelatihan yang dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan ASN sesuai dengan jenjang jabatan strukturalnya (Perka LAN 25/2015 Pasal 1 Ayat 5). Diklat kepemimpinan sendiri terdiri dari diklat kepemimpinan tingkat IV untuk jabatan setara kepala sub bagian, diklatpim tingkat III untuk jabatan setara kepala bagian dan diklat kepemimpinan tingkat II untuk jabatan setara kepala biro. Pada tahun 2018 tenaga kependidikan yang dipanggil untuk diklatpim II sebanyak 1 (satu) orang, diklatpim III sebanyak 2 (dua) orang dan diklatpim IV sebanyak 2 (dua) orang. Pada tahun 2019 tenaga kependidikan yang mengikuti diklat kepemimpinan tingkat IV sebanyak 3 (tiga) orang. Dan tahun 2020 sebanyak 2 (dua) orang tenaga kependidikan mengikuti diklat kepemimpinan tingkat II. Diklat teknis adalah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan guna memberikan pengetahuan serta keterampilan di bidang tugas yang berkaitan dengan pekerjaan PNS agar mampu



melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional (Perka LAN 13/2011).

Bidang tugas yang dimiliki tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat terdapat banyak sekali macamnya, untuk itu usulan untuk mengikuti diklat teknis juga banyak. Pada tahun 2019, Universitas Lambung Mangkurat mengusulkan sebanyak 213 orang dan yang dipanggil hanya 20 orang. Sementara itu, kegiatan-kegiatan pengembangan keterampilan yang dilaksanakan oleh Universitas Lambung Mangkurat sendiri masih sedikit jumlahnya yaitu sekitar 1-2 kegiatan per tahun. Pendidikan dan pelatihan harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai dapat terpelihara kompetensinya agar dapat meningkatkan kinerja organisasi (Fathurrochman, 2017). Selain itu juga, dengan adanya peralihan jabatan ke fungsional sebanyak 77 orang pada Desember 2020 menyebabkan jumlah tenaga kependidikan fungsional semakin bertambah baik jenisnya maupun jumlahnya. Oleh karena itu, maka pihak universitas juga perlu memberikan fasilitas kepada tenaga kependidikan tersebut untuk mengembangkan keterampilannya.

Hasil penelitian (Fathurrochman, 2017) menyebutkan 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*. Jadi selain dilakukan secara berkala, dalam melakukan kegiatan pengembangan keterampilan harus dilakukan dulu analisis kebutuhan mengenai jenis pelatihan apa saja yang diperlukan dan siapa saja yang mengikuti sehingga diklat, bimtek, maupun yang lainnya dapat dilaksanakan dan diikuti secara efektif.

Dari berbagai pemaparan di atas didapati bahwa pengembangan keterampilan tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, seminar, dan bimbingan teknis. Jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat teknis jumlahnya masih sedikit. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya jumlah peserta yang dipanggil oleh instansi penyelenggara. Kegiatan pengembangan keterampilan yang dilaksanakan oleh Universitas hanya sedikit yaitu 1-2 kegiatan per tahun. Dengan banyaknya tenaga kependidikan yang beralih ke jabatan fungsional, belum sepenuhnya difasilitasi dalam pengembangan keterampilan sesuai dengan jabatannya masing-masing.

### 5.2.3. Komponen Sikap

Sikap ialah pola perilaku pegawai guna melakukan tugas serta tanggung jawabnya selaras bersama aturan organisasi. Sikap atau perilaku yang baik penting dimiliki tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat karena merupakan aparatur negara yang menjadi pelayan publik khususnya pelayanan pada bidang pendidikan. Dari hasil wawancara didapatkan bahwa pentingnya tenaga kependidikan memiliki sifat ramah tamah, sopan santun, dan tidak membeda-bedakan dalam melayani masyarakat. Usaha yang sudah dilakukan yaitu melalui pendekatan personal atasan kepada bawahan maupun sesama rekan kerja. Selain itu juga penyampaian himbauan tentang bagaimana bersikap baik dalam pelayanan yang dilakukan pada saat rapat, hal ini menurut (Simangunsong dan Sutrisno, 2021) merupakan bentuk pengembangan kompetensi sosial kultural secara internal. Komponen sikap pada pengembangan kompetensi dapat dilihat dari penilaian prestasi kerja pegawai dimana didalamnya dilakukan penilaian terhadap perilaku dengan bobot 40 persen. Menurut (Nurwati, dkk, 2012) ada korelasi yang positif perilaku kerja bersama kinerja karyawan bila

mempunyai perilaku kerja yang baik. Kompetensi mengarah ke ciri yang mendasari perilaku yang mendeskripsikan motif, ciri pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai, pengetahuan ataupun keahlian, yang dibawa individu yang berkinerja unggul ataupun *superior performer* (Palan, 2007).

Aspek penilaian perilaku mencakup orientasi pengalaman, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, serta kepemimpinan bagi tenaga kependidikan yang memegang jabatan struktural. Perilaku kerja ialah pendukung guna menetapkan evaluasi prestasi kerja bersama memberi evaluasi pada tingkah laku, sikap, ataupun tindakan yang dilaksanakan ASN selaras bersama Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Tahun 2013 (Luthfiani, 2019). Dari hasil penelitian (Luthfiani, 2019) juga menyatakan bahwa untuk meningkatkan perilaku kerja dapat melalui pembinaan dan pengawasan melalui aspek komitmen dan disiplin. Komitmen menurut (Amstrong dan Taylor, 2014) ialah sebuah loyalitas karyawan pada instansi bersama kurun waktu yang panjang dengan tiada diminta ataupun dituntut oleh deskripsi pekerjaan hingga hendak menciptakan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) ialah daya karyawan ada di luar harapan yang diharap atasan. Sedangkan komitmen menurut (Amstrong dan Taylor, 2014) ialah sebuah loyalitas karyawan pada instansi bersama kurun waktu yang panjang dengan tiada diminta ataupun dituntut oleh deskripsi pekerjaan hingga hendak menciptakan OCB. (Hasan, 2019) menjelaskan bahwa adanya tuntutan terhadap ASN guna senantiasa berpegang teguh dan mempraktikkan sikap perilaku yang professional, jujur, adil-merata, selalu menepati janji, tegas, disiplin, mencintai profesinya, dan berakhlak mulia/bermoral sesuai dengan Pasal 3 ayat 1 UU No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian diperlukan upaya penyadaran integritas bagi ASN.

Selain dari penilaian perilaku, pengembangan komponen sikap tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat juga didukung oleh penerapan zona integritas di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat. Penerapan zona integritas di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat sesuai dengan Permenpanrb Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah yang mana mencakup 6 (enam) area perubahan yaitu: 1) Manajemen Perubahan, 2) Penataan SDM Aparatur, 3) Penguatan Akuntabilitas Kinerja, 4) Penguatan Pengawasan, 5) Penataan Tata Laksana, dan 6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Dalam implementasi zona integritas indikator yang perlu diperhatikan dalam penataan sistem manajemen SDM adalah pengembangan pegawai berbasis kompetensi (Hapsari, 2019). Menurut hasil wawancara dengan Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian, dengan penerapan zona integritas maka dapat meningkatkan integritas karyawan guna melakukan tugas pokok dan fungsinya masing-masing, menghindarkan tenaga kependidikan dari kegiatan yang bersifat korupsi, kolusi dan nepotisme, dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholder*. Hal tersebut senada dengan dengan (Juliani, 2019) yang menyatakan fokus perubahan reformasi birokrasi diarahkan terhadap perubahan mental/perilaku aparatur. Perubahan ini diharap hendak mendorong terwujudnya budaya kerja positif yang kondusif guna mewujudkan birokrasi yang bersih serta akuntabel, efektif, serta efisien beserta dapat memberi layanan yang berkualitas.

Sesuai penjabaran mampu dijabarkan pengembangan komponen sikap sudah cukup baik dilihat dari penilaian perilaku yang merupakan bagian dari penilaian prestasi kerja. Penilaian perilaku mencakup aspek orientasi pengalaman, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, serta kepemimpinan bagi tenaga kependidikan yang memegang jabatan struktural. Hasil penilaian perilaku menunjukkan bahwa masih ada tenaga kependidikan yang mendapatkan nilai kurang dan buruk pada aspek-aspek tersebut. Pengembangan sikap tenaga kependidikan juga dilakukan melalui penerapan zona integritas, integritas merupakan indikator yang menentukan sikap/perilaku dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

#### 5.2.4. Kapasitas Kinerja

Dalam pengembangan kapasitas kinerja dapat dilihat dari bagaimana tenaga kependidikan menguasai berbagai peralatan, memanfaatkan biaya atau anggaran yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017). Kinerja ialah catatan pada hasil produksi dan pekerjaan ataupun kegiatan tertentu dalam periode waktu tertentu (Adhiatma, 2008). Menurut hasil wawancara ketersediaan peralatan, dukungan keuangan sudah mencukupi dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan karena saat ini semua peralatan yang dipergunakan sudah sesuai dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Dari segi dukungan keuangan, semua kegiatan sudah dianggarkan sesuai dengan kebutuhan. Setiap tahun anggaran diajukan sesuai dengan kebutuhan kerja masing-masing bagian dan juga fakultas. Hal tersebut juga didukung dari hasil observasi penulis bahwa peralatan dan kebutuhan kerja untuk tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sudah terpenuhi.

Selain itu juga dari dokumen laporan keuangan Universitas Lambung Mangkurat

dapat dilihat bahwa realisasi belanja negara pada 2018 ialah 88,57 % dan tahun 2019 sebesar 92,96 %. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran digunakan dengan maksimal dimana di dalamnya juga termasuk anggaran dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat, maka dapat juga dilihat dari nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terdapat dalam penilaian prestasi kerja. Menurut Hariandja (2005), penilaian prestasi kerja ialah proses organisasi mengevaluasi ataupun menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja mampu membenahi ketetapan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai mengenai penyelenggaraan kerja mereka. Dari hasil penilaian SKP tenaga kependidikan pada tahun 2019, sebanyak 92% tenaga kependidikan bernilai baik. Evaluasi yang dilakukan secara akurat serta ditindaklanjuti bersama beragam berwujud pengembangan karyawan yang tepat maka apa yang jadi tujuan yang hendak dicapai atas diselenggarakannya penilaian itu ialah guna mampu terciptanya kesempurnaan Aparatur Negara yang mempunyai taraf kompetensi yang tinggi di bidang tugasnya masing-masing serta disertai dengan terdapatnya moral serta prilaku karyawan yang menggambarkan sikapnya selaku Abdi Negara serta Abdi Masyarakat, maka hendak terwujud (Rokhmawati, 2013).

Jadi pengembangan kapasitas dilihat dari komponen kapasitas kinerja sudah cukup baik. Tenaga kependidikan ULM sudah cukup menguasai dan dapat memanfaatkan peralatan kerja dengan baik. Pemanfaatan anggaran yang dilihat dari realisasi belanja negara ULM tahun 2018 dan 2019 sudah cukup baik. Hasil penilaian kinerja yang dilihat dari nilai SKP menunjukkan bahwa sekitar 92%

tenaga kependidikan bernilai baik dan 1 (satu) orang (0,7%) bernilai cukup dan sisanya bernilai sangat baik.

#### 5.2.5. Kapasitas Pribadi

Kapasitas pribadi berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan juga kepercayaan diri tenaga kependidikan dalam mengerjakan tugasnya sehari-hari (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017). Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang berkualitas, menurut Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan dimulai dari proses rekrutmen pegawai. Menurut beliau sistem rekrutmen sekarang melalui proses dan seleksi yang sangat ketat sehingga didapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Namun memang untuk jumlah formasi masih sedikit jika dibandingkan dengan formasi dosen. Dari hasil rekrutmen ini didapatkan tenaga kependidikan yang memiliki pengetahuan, keterampilan serta perilaku kerjanya.

Dalam peningkatan kapasitas pegawai (Anggraini, 2015) mengatakan dapat dilakukan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu diklat struktural dan diklat teknis, pendidikan formal yaitu tugas belajar, ijin belajar dan pelatihan pegawai, serta pembentukan etika dan disiplin pegawai. Universitas Lambung Mangkurat sendiri telah melakukan upaya-upaya pengembangan kapasitas pribadi di atas seperti pemberian tugas belajar dan ijin belajar, pelaksanaan seminar, bimbingan teknis, serta diklat. Selain wawasan dan keterampilan, motivasi kerja tenaga kependidikan juga wajib untuk ditingkatkan dalam rangka pengembangan kapasitas pribadi. Salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi adalah dengan memberikan reward yang sesuai dengan kinerjanya. Motivasi adalah suatu pendorong yang mengakibatkan pegawai mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian/ketrampilan tenaga dan waktunya untuk melaksanakan berbagai

kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan mampu melaksanakan kewajiban, dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi (Siagian, 2012). Salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi adalah dengan memberikan *reward* yang sesuai dengan kinerjanya. Penghargaan tersebut diberikan dalam bentuk gaji, tunjangan kinerja, tunjangan jabatan, uang lauk pauk, dan tunjangan-tunjangan lain yang dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan (Usmiar, 2016) yang menyatakan pemberian tunjangan kinerja dapat mempengaruhi perubahan motivasi kerja karyawan.

Pada pengembangan kapasitas pribadi ini dapat dilihat mulai dari proses rekrutmen CPNS melalui Computer Assisted Test (CAT). Dari proses ini dihasilkan aparatur negara yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun sikapnya. Pengembangan kapasitas pribadi tenaga kependidikan juga dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan dengan studi lanjut, keikutsertaan diklat, seminar, dan bimbingan teknis.

#### 5.2.6. Kapasitas Beban Kerja

Beban kerja berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang cukup atau tidak untuk mengatasi beban kerjanya. Hal ini juga berkaitan dengan kemampuan melaksanakan pekerjaan selaras bersama deskripsi pekerjaan yang diberi. Dari hasil wawancara didapatkan bahwa tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat memiliki beban kerja yang tidak merata. Ada yang kelebihan beban kerja, namun ada juga yang beban kerjanya tidak terlalu berat. Hal ini dikarenakan Universitas Lambung Mangkurat sudah lama tidak melakukan analisis beban kerja, sehingga belum dapat melakukan penataan pegawai agar beban kerja menjadi seimbang. Analisis beban kerja ialah serangkaian tahap yang sistematis yang dilakukan guna mengetahui tingkatan efektivitas serta efisiensi



kerja organisasi berdasar volume kerja (Mardianto, 2014, hlm. 126). Analisis beban kerja dilakukan guna mengukur serta mengkalkulasi beban kerja tiap jabatan/unit kerja guna efisiensi serta efektivitas penyelenggaraan tugas serta menaikkan kapasitas organisasi.

Hal-hal yang membuat beban kerja tidak merata antara lain adalah perbedaan jumlah anggaran yang dikelola di fakultas, semakin besar anggarannya semakin besar juga beban kerjanya dan kurangnya jumlah pegawai pada suatu bagian, misalnya untuk di laboratorium yang idealnya ada 2 (dua) orang pranata laboratorium pendidikan, namun pada kenyataannya 1 (satu) orang pranata laboratorium pendidikan justru menangani beberapa laboratorium. Hal ini menurut Mangkuprawira (2003) dalam Yanti (2013) termasuk dalam kondisi *over capacity* atau kelebihan beban kerja yang dapat menyebabkan pegawai kelelahan karena tugasnya terlalu tinggi sehingga dapat menyebabkan stres kerja. Menurut (Harahap, 2019) dalam melakukan perencanaan ASN diperlukan analisis jabatan dan analisis beban kerja, serta formasi yang sesuai dengan gambaran kebutuhan dimasa depan.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa beban kerja tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat belum merata. Pada unit-unit tertentu memiliki beban kerja yang besar dengan jumlah tenaga kependidikan yang sedikit, namun pada unit yang lain beban kerjanya kecil. Untuk unit yang beban kerjanya besar dapat menyebabkan kelelahan dan juga stres kerja sehingga juga kesulitan dalam mengembangkan kompetensi dan kapasitasnya.

#### 5.2.7. Kapasitas Pengawas

Pengawasan berupa pelaporan dan pemantauan sistem harus dimiliki, selain itu akuntabilitasnya juga harus jelas sehingga pengawasan yang dilakukan

harus dapat dipertanggungjawabkan. Pengawasan juga dapat dikaitkan dengan penghargaan yang berupa insentif dan sanksi yang didapatkan apabila terjadi pelanggaran (Potter & Brough dalam Bashawi, 2017). Sistem pengawasan tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dilakukan lewat penilaian prestasi kerja pegawai. Dalam penilaian prestasi mencakup SKP dan perilaku kerja. Menurut (Rosidah dan Teguh, 2009) penilaian kinerja dapat memberi deskripsi mengenai kondisi karyawan serta sekaligus mampu memberi *feedback* (umpan balik). Penilaian kinerja ialah dapat mengukur partisipasi pegawai terhadap organisasi. Sehingga dapat digunakan dalam penyusunan program penghargaan dan kompensasi, maupun menentukan sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan. Hasil penelitian (Nisrina, dkk, 2017) menunjukkan penilaian prestasi kerja yang memakai elemen SKP serta perilaku kerja memberi efek yang baik untuk kenaikan kualitas kerja serta perihal kedisiplinan.

Universitas Lambung Mangkurat juga memiliki unit pengawasan internal yaitu Satuan Pengawas Internal (SPI). Satuan Pengawas Internal (SPI) dibentuk sebagai upaya pengawasan terkait penguatan tata kelola dan akuntabilitas, penyelenggaraan tugas dan fungsi dan juga kegiatan di Universitas Lambung Mangkurat. Pengawasan di bidang sumber daya manusia oleh SPI meliputi segala tindakan pengendalian internal melalui reuiu, audit, konsultasi manajemen, monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja pegawai ULM baik itu dosen maupun tenaga kependidikan. (Zarkasyi dalam Asmawati dan Aisyah, 2017) menyebutkan SPI di Perguruan Tinggi bertanggungjawab pada Rektor serta semua unit kerja yang membawahi tugas pengawasan internal. SPI berfungsi serta bertugas melaksanakan evaluasi pada penyelenggaraan program universitas, membenahi efektifitas proses pengendalian risiko, melaksanakan evaluasi

ketaatan pada aturan universitas serta perundangan, beserta memfasilitasi kelancaran penyelenggaraan audit oleh auditor eksternal.

Pengawasan pada tenaga kependidikan berakibat pada pemberian penghargaan dan sanksi yang diberikan. Menurut (Komara, 2019) dalam menunjang kenaikan kinerja serta profesionalisme ASN dalam pelayanan publik diperlukan iklim kerja yang sehat serta dinamis. Perihal ini dapat membuat budaya organisasi yang terbangun ialah budaya kerja yang positif, membangun komunikasi yang respektif, menaikkan kedisiplinan pegawai, menegakkan peraturan organisasi, beserta mengimplementasikan *reward and punishment* selaku wujud kenaikan motivasi kerja. Universitas Lambung Mangkurat juga memberikan penghargaan dan juga sanksi terhadap tenaga kependidikan. Adapun bentuk penghargaan berupa tunjangan kinerja, uang lauk pauk, dan tunjangan lainnya. Selain itu juga ada penghargaan berupa penghargaan untuk tenaga kependidikan berprestasi dan juga tenaga kependidikan dengan masa kerja 30 tahun. Sedangkan untuk sanksi yang diberikan kepada tenaga kependidikan diatur dalam peraturan rektor tentang disiplin ASN di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat. Sanksi disiplin diatur sesuai dengan tingkat kesalahan yaitu hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat. Sanksi yang diberikan juga disesuaikan dengan jenis hukuman yang diberikan. Pemberian *reward and punishment* ini sesuai dengan (Tohardi, 2002) yang menyatakan bahwa dengan adanya timbal balik antar *reward and punishment* yang berjalan bersama-sama dapat meningkatkan kinerja, selain itu juga dapat memotivasi pegawai dalam meraih berbagai prestasi dan meminimalisir pelanggaran pegawai.

Dari pemaparan di atas dapat dilihat bahwa komponen kapasitas pengawas pada tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup baik. Pengawasan terhadap tenaga kependidikan dilakukan melalui penilaian prestasi kerja yang terdiri dari penilaian perilaku dan SKP. Penilaian prestasi kerja berakibat pada pemberian *reward and punishment*. Pemberian *reward and punishment* tersebut dapat meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kependidikan serta dapat meminimalisir pelanggaran yang dapat dilakukan oleh tenaga kependidikan di ULM. Selain itu pengawasan juga dilakukan dengan pembentukan SPI. Dibentuknya Satuan Pengawas Internal (SPI) yang mana salah satu tugasnya adalah pengawasan terkait sumber daya manusia yang meliputi segala tindakan pengendalian internal melalui revidu, audit, konsultasi manajemen, monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja pegawai ULM.

#### 5.2.8. Kapasitas Fasilitas

Menurut (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017) kapasitas fasilitas berkaitan dengan ketersediaan tempat pusat pelatihan yang sesuai dengan jumlah pegawai. Fasilitas yang dapat dipergunakan sebagai tempat pelatihan, seminar, bimbingan teknis dan lainnya sudah tersedia dan cukup lengkap dimiliki oleh Universitas Lambung Mangkurat. Ruang-ruangan seperti aula, ruang rapat, auditorium yang dapat digunakan untuk peningkatan kapasitas tenaga kependidikan sudah tersedia. Begitu juga dengan fasilitas lain seperti komputer dan internet yang juga sudah bagus. Untuk keadaan di fakultas sendiri juga sudah memiliki aula maupun ruangan-ruangan yang dapat mendukung pengembangan kapasitas tenaga kependidikan, selain itu juga peralatan yang ada juga cukup untuk mendukung pengembangan kapasitas tenaga kependidikan. Hal ini senada dengan (Abdurohman, 2016) yaitu pengembangan kapasitas dari aspek

kelembagaan dilakukan mulai dari penggunaan sumber daya, salah satunya adalah fasilitas yang dimiliki organisasi.

Fasilitas di Universitas Lambung Mangkurat semakin baik karena juga mendapat dukungan dari pemerintah melalui proyek 7 in 1 yang dananya bersumber dari dana hibah Islamic Development Bank (IsDB). Bantuan ini berupa pembangunan gedung dan infrastruktur baik di ULM kampus Banjarmasin maupun Banjarbaru, yaitu *General Building Library, General Building Student Activity Centre, Integrated and Utility Classroom Centre, Student Activity Centre, Match and Science Laboratory, Social Science Laboratory, Lecture Building FISIP, Postgraduate Building* Fakultas Ekonomi, *Lecture Theatre* Fakultas Ekonomi, *Lecture Building* Fakultas Hukum, *Sport Center Building*, dan Auditorium Banjarbaru. Penguatan kapasitas sdm juga dapat berbasiskan modal sosial, kultural dan ekonomi masyarakat (Kusumawardhani, dkk, 2014) serta dipengaruhi oleh kapasitas kinerja dalam hal penggunaan fasilitas yang menunjang kerja.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa fasilitas yang dimiliki Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup lengkap berupa peralatan kerja, ketersediaan jaringan internet, ruangan rapat dan pertemuan serta sarana dan prasarana lainnya baik di rektorat maupun di fakultas-fakultas. Dengan terpenuhinya fasilitas maka akan meningkatkan kinerja serta dapat mendukung dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan kapasitas. Selain itu ULM juga mendapat bantuan pembangunan gedung dari dana hibah *Islamic Development Bank* (IsDB).

#### 5.2.9. Kapasitas Layanan Pendukung

Dalam pengembangan kapasitas, layanan pendukung merupakan salah satu komponen pembentuknya. Layanan pendukung dapat disediakan oleh

instansi, namun jika tidak dapat menyediakan maka dapat bekerjasama dengan pihak lain di luar instansi (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017). Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa komponen layanan pendukung dalam pengembangan kapasitas tenaga kepegawaian di Universitas Lambung Mangkurat sudah cukup terpenuhi. Layanan pendukung ada yang dapat disediakan oleh Universitas Lambung Mangkurat sendiri maupun instansi lain. Layanan pendukung dapat juga hasil dari kerjasama antar fakultas di lingkungan Universitas Lambung Mangkurat seperti FKIP dan Prodi Psikologi dalam kegiatan *outbond* untuk tenaga kependidikan. Sedangkan untuk layanan pendukung yang tidak dapat disediakan oleh Universitas Lambung Mangkurat maka dapat bekerjasama dengan pihak lain seperti pusat assessment dalam pemetaan pegawai, Perpustakaan Nasional (Perpusnas), Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) untuk penyelenggaraan diklat, pihak penyedia peralatan laboratorium dan lain sebagainya, serta lembaga sertifikasi.

Dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan, ada hal-hal yang tidak dapat disediakan oleh Universitas Lambung Mangkurat. Oleh karena itu peran serta pihak luar sangat diperlukan. Sebagian besar memang lembaga-lembaga yang dapat membantu meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan baik secara ilmu pengetahuan maupun keterampilan. Hal ini sesuai dengan (Arsa, 2014) yang menyebutkan bahwa salah satu strategi pengembangan kapasitas yaitu dengan membina hubungan kerjasama dengan pihak-pihak terkait, secara konsisten dan berkelanjutan.

Dari penjelasan di atas, dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan juga dibantu oleh layanan pendukung. Bentuk layanan pendukung dalam pengembangan tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat

berupa kerjasama yang dilakukan baik antar fakultas, maupun dengan pihak luar dalam kegiatan pengembangan tenaga kependidikan. Layanan pendukung ini dapat berupa penyediaan peralatan, narasumber untuk kegiatan pelatihan, penyelenggaraan kegiatan outbond, diklat untuk tenaga kependidikan fungsional seperti analis kepegawaian, pranata laboratorium pendidikan, dan pustakawan.

#### 5.2.10. Kapasitas Sistem

Kapasitas sistem dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dapat diketahui dari bagaimana sistem informasi, manajemen, dan juga keuangan berlangsung. Sistem yang ada sudah berjalan dengan baik terutama sistem informasi yang memudahkan dalam manajemen kepegawaian termasuk juga pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan. Arus informasi persuratan mendukung dalam penyampaian informasi tentang tawaran beasiswa, tawaran diklat, undangan seminar, bimbingan teknis, dan lain sebagainya, hal ini tentu saja mempermudah bagi tenaga kependidikan yang ingin mengikuti kegiatan tersebut. Sistem informasi berupa aplikasi dapat memudahkan pimpinan dalam pengambilan keputusan, seperti dalam mengetahui jumlah ketidakhadiran tenaga kependidikan yang berakibat pada jumlah pembayaran tunjangan kinerja dan uang makan. Adapun aplikasi yang digunakan antara lain:

1. Sistem Informasi Kepegawaian
2. Aplikasi Tunjangan Kinerja
3. Single Sign On Simari
4. Aplikasi Penarikan Data Mesin Presensi
5. Aplikasi Presensi Online

Dalam pengembangan kapasitas arus informasi, uang, serta manajemen penetapan keputusan sebaiknya berfungsi secara tepat serta efektif (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017). Selanjutnya menurut (Puspitasari, dkk, 2019) pengembangan kapasitas ialah satu diantara cara yang mampu dipakai organisasi publik guna menjalani perubahan selaras bersama tuntutan zaman. Kenaikan kapasitas itu mencakup 3 sektor ialah SDM, penguatan organisasi serta penguatan sistem (*institutional reform*).

Selain itu dari data pegawai dapat diketahui pegawai mana saja yang sudah pernah ikut diklat, seminar, bimtek dan sebagainya sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan tenaga kependidikan mana saja yang selanjutnya dapat mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan keterampilan. Menurut (Insani, 2009) pengembangan kapasitas SDM pemerintah daerah tak mampu berlangsung secara mandiri namun berhubungan bersama faktor lain, misalnya: sistem pembukuan, aplikasi teknologi komputer, inventarisasi aset serta utang, jadwal waktu perancangan laporan keuangan serta pemeriksaan beserta pertanggungjawaban anggaran, serta *quality assurance* atas LKPD oleh pengawas internal. Hal ini sesuai dengan keadaan di Universitas Lambung Mangkurat dimana dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikannya didukung oleh sistem informasi yang dibuat oleh UPT PTIK. (Hendrawan, 2018) menyebutkan bahwa evaluasi kualifikasi ASN ditinjau dari kompetensi serta kinerja ASN yang dibasiskan ke budaya pelayanan yang baik yang ditandai dengan penguasaan sosial kultural, bahasa serta yang utama ialah penguasaan teknologi informasi (TI). Bersama penguasaan teknologi informasi serta komunikasi mampu menaikkan efisiensi, serta membenahi layanan publik/stakeholder pastinya ini



hendak mampu terselenggarakan secara baik bila diikuti bersama infrastruktur penunjang yang memadai beserta mampu memasukan daya kompetensi *soft skill*.

Dari pemaparan mampu dilihat pengembangan kapasitas sistem dalam pengembangan tenaga kependidikan di ULM sudah cukup baik. Sistem manajemen, keuangan, surat menyurat dan sistem informasi di Universitas Lambung Mangkurat sudah tersusun dengan baik. Sudah ada perubahan dari manual ke digital dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas sehari-hari bagi tenaga kependidikan di ULM. Sistem informasi yaitu SIMARI yang dikembangkan oleh PTIK ULM dan di dalamnya terdapat berbagai macam fitur membuat sistem kerja di ULM lebih efektif dan efisien.

#### 5.2.11. Kapasitas Struktural

Kapasitas struktural ditandai dengan adanya forum diskusi lintas sektor yang dapat dilakukan dalam pengambilan keputusan organisasi (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017). Hal ini bertujuan agar semua bagian dari organisasi dapat memberi pendapat atau masukan yang berguna untuk kepentingan organisasi.

Forum diskusi antar atasan dan bawahan terjadi dalam membahas pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan. Selain itu juga terjadi forum diskusi antar atasan dengan pihak-pihak yang ahli dalam bidang peningkatan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan seperti Perpunas, ANRI, pusat asesmen, serta pusklat kementerian. Tujuannya adalah agar kegiatan pengembangan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik karena ditangani oleh pihak-pihak yang memang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dilibatkannya orang-orang yang ahli yang bersumber dari akademisi ataupun lembaga lainnya mengakibatkan berlangsungnya diskusi

antar sektor yang dirasakan mampu memberi kejelasan alternatif solusi penuntasan persoalan dari sudut pandang yang berbeda (Basnawi, 2017).

Forum diskusi juga terjadi antar tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional, baik dengan sesama tenaga kependidikan fungsional di lingkungan ULM, tenaga kependidikan dengan atasan langsung, maupun dengan tenaga kependidikan dari instansi luar dengan profesi yang sama. Forum diskusi ini berada dibawah perkumpulan profesi seperti Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI) dan Persatuan Pranata Laporatorium Pendidikan Indonesia (PPLPI).

Dari beberapa penjelasan di atas, kapasitas struktural yang ditandai dengan adanya forum diskusi antar sektor sudah cukup baik. Forum diskusi yang ditemukan yaitu dalam membahas pengembangan kompetensi dan kapasitas tendik baik antar atasan dengan bawahan, pihak ULM dengan pihak penyelenggara diklat, dan juga antar tenaga kependidikan fungsional dengan forum perkumpulan profesi seperti Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI) dan Persatuan Pranata Laporatorium Pendidikan Indonesia (PPLPI). Dengan adanya beberapa forum diskusi ini maka dapat memperoleh alternatif solusi jika terjadi masalah terutama dari kalangan profesi yang memang menjadi wadah untuk bertukar pikiran untuk profesi tertentu yang ada di perguruan tinggi.

#### 5.2.12. Kapasitas Peran

Kapasitas peran dilihat dari peran tenaga kependidikan baik sebagai individu maupun tim, dalam struktur organisasi memiliki wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk membuat keputusan penting agar kinerjanya menjadi efektif (Potter & Brough dalam Basnawi, 2017). Sebagai individu baik menjadi atasan/pimpinan maupun staf yang merupakan aparatur Sipil Negara harus meningkatkan kemampuan diri agar dapat memberikan pelayanan kepada publik

dalam hal ini kepada mahasiswa, dosen, serta *stake holder* lain. Sebagai ASN harus berperan secara profesional dalam melaksanakan tugas, dimana dalam mencapai profesionalitas diarahkan melalui pengembangan SDM. Kualitas SDM merupakan faktor penentu kualitas ASN dalam melaksanakan tugas di instansi masing-masing (Mulyono, 2015).

Peran tenaga kependidikan dalam tim yang merupakan bagian dari organisasi yaitu Universitas Lambung Mangkurat adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan. Banyak kegiatan yang melibatkan tenaga kependidikan di dalamnya karena beberapa pekerjaan dilakukan melalui kerjasama tim. Kerjasama terjadi antar sesama tenaga kependidikan, tenaga kependidikan dengan atasan, dan tenaga kependidikan dengan pihak lain yang juga ikut berpartisipasi dalam suatu kegiatan.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa pengembangan kapasitas peran sudah cukup baik. Tenaga kependidikan ULM dapat menjalankan perannya dengan baik sebagai individu/ASN yang mengembangkan kemampuan dirinya dan juga sebagai tim dalam bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi.

#### 5.2.13. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

Dari hasil wawancara penulis mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan Universitas Lambung Mangkurat seperti berikut:

##### a. Faktor Pendukung

##### 1. Kepemimpinan yang kondusif

Dukungan dari atasan dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas di ULM berupa pemberian ijin oleh atasan bagi tenaga kependidikan yang ingin mengembangkan kemampuannya baik melalui pengembangan pengetahuan

maupun keterampilannya. Hal ini juga harus dibarengi dengan komitmen tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya, maksudnya adalah pengembangan kompetensi dan kapasitas dilakukan namun tetap bertanggungjawab melaksanakan kewajibannya yaitu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Dukungan pimpinan ini juga dapat dilihat dari dukungan dana yang diberikan untuk pendidikan maupun kegiatan diklat, serta dibarengi dengan dukungan fasilitas serta layanan pendukung lainnya, seperti tersedianya tempat/ruangan, sarana prasarana, dan fasilitas lainnya. Dengan adanya kepemimpinan yang kondusif maka dapat membuka pikiran atasan untuk memberikan kesempatan kepada staf yang ingin mengembangkan dirinya baik itu kemampuan maupun keterampilannya. Keadaan ini sesuai dengan (Warsito dan Yuwono, 2003) yaitu kepemimpinan kondusif menciptakan peluang yang luas untuk tiap unsur organisasi guna melaksanakan pengembangan kapasitas.

Dari penjabaran, maka mampu dikatakan kepemimpinan yang kondusif ialah faktor yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Dengan adanya kepemimpinan yang kondusif maka akan meningkatkan dukungan pimpinan dalam kegiatan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan. Dukungan pimpinan/atasan dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan yang ditandai dengan adanya bantuan biaya studi, bantuan biaya perjalanan diklat, dukungan fasilitas, serta sarana dan prasarana untuk tenaga kependidikan.

2. Tingginya minat tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri  
Motivasi dan kemauan yang tinggi dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi dan kapasitas, hal ini dibuktikan

dengan banyaknya usulan untuk mengikuti diklat setiap tahunnya baik dari fakultas, rektorat maupun unit-unit yang lain. Selain itu juga setiap tahun selalu ada tenaga kependidikan yang melaksanakan studi lanjut baik melalui melalui ijin belajar atau tugas belajar. Jenjang pendidikan yang diambil juga bervariasi, mulai dari strata 1 (S1) sampai dengan strata 3 (S3). (Zwell dalam Sudarmanto, 2009) menyatakan kepercayaan serta nilai individu pada sesuatu amat berdampak pada sikap serta perilaku individu. Dengan kepercayaan akan dirinya maka tenaga kependidikan berpikiran terbuka untuk membuat perubahan dalam mengembangkan kemampuan dirinya.

Oleh karena itu, tingginya minat tenaga kependidikan dalam pengembangan diri baik pengembangan pengetahuan, keterampilan maupun sikap menjadi faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Dengan adanya minat/kemauan menandakan bahwa tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat memiliki pikiran yang terbuka untuk membuat perubahan ke arah yang lebih baik dalam mengembangkan dirinya.

#### b. Faktor Penghambat

1. Kebutuhan pelatihan belum teridentifikasi dengan baik  
Kegiatan-kegiatan pengembangan keterampilan bagi tenaga kependidikan masih belum banyak dilaksanakan oleh universitas. Selama ini tenaga kependidikan dalam mengikuti kegiatan diklat, seminar, dan bimtek lebih banyak menunggu adanya undangan dari kementerian atau instansi lain yang menyelenggarakan, namun untuk kegiatan yang diselenggarakan pihak Universitas sendiri masih sedikit. Dari beberapa hasil wawancara dapat dilihat bahwa, dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi dan

kapasitas tenaga kependidikan cenderung hanya menunggu tawaran dari pihak luar. Sedangkan untuk penyelenggaraan di tingkat universitas sendiri masih sedikit dan jenisnya pun masih sedikit padahal kebutuhan akan pendidikan maupun pelatihan untuk setiap orang berbeda-beda tergantung dari tugas pokok dan fungsinya masing-masing. (Fathurrochman, 2017) mengatakan bahwa organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan *training* untuk meningkatkan efektifitas *training* dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

Dengan demikian, kebutuhan pelatihan yang belum teridentifikasi dengan baik merupakan faktor penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Untuk melaksanakan kegiatan pengembangan keterampilan, perlu diketahui jenis-jenis keterampilan apa saja yang dibutuhkan oleh tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan, maka pelaksanaan pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat akan lebih efektif.

## 2. Belum adanya analisis beban kerja

Beban kerja yang tidak merata dapat menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan. Pada unit-unit dimana terjadi kelebihan beban kerja dapat membuat tenaga kependidikan di unit tersebut kesulitan untuk mengembangkan diri karena beban kerja yang dipikulnya sudah besar. Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap tahunnya jumlah tenaga kependidikan semakin berkurang dikarenakan batas usia pensiun yang telah sampai ataupun meninggal dunia, sedangkan tambahan tendik melalui CPNS hanya sedikit setiap tahunnya, sehingga pada unit-unit tertentu terjadi kelebihan beban kerja karena personel semakin berkurang. Pihak universitas sendiri juga

mengakui bahwa sudah lama tidak melakukan analisis beban kerja, sehingga beban kerja tendik saat ini belum diketahui unit mana saja yang kelebihan ataupun beban kerjanya sedikit. Beban aktivitas satuan organisasi ataupun beban kerja tiap pejabat ataupun karyawan harusnya merata hingga mampu dihindarkan terdapatnya satuan organisasi yang amat banyak kegiatannya serta ada satuan organisasi amat sedikit kegiatannya (Sutarto dalam Diana dan Harta, 2017).

Jadi beban kerja yang masih belum merata merupakan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Pada unit-unit yang memiliki kelebihan beban kerja, maka akan menjadi penghambat untuk tenaga kependidikan yang ada pada unit tersebut dalam mengikuti kegiatan pengembangan sdm. Bagi tenaga kependidikan yang beban kerjanya tinggi membuat tendik lebih mencurahkan tenaga untuk mengerjakan tugasnya sehari-hari tanpa memikirkan pengembangan kualitas untuk dirinya sendiri.

Berdasar hasil pembahasan dari hasil penelitian ini dan juga hasil penelitian sebelumnya seperti yang disebutkan pada BAB II penelitian ini, maka hasil penelitian Pengembangan Kompetensi dan Kapasitas Tenaga Kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat ini terhadap hasil penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 13. Hasil penelitian ini terhadap penelitian terdahulu

No	Hasil Penelitian Ini	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu
1	Menolak hasil penelitian terdahulu karena pada penelitian ini minat tenaga kependidikan dalam pengembangan sdm merupakan faktor pendukung	Pengembangan Kapasitas Pegawai Untuk Mewujudkan <i>Good governance</i> (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang) (Anggraini, dkk., 2015)	- Pegembangan kapasitas pegawai melalui kenaikan pengetahuan serta ketrampilan karyawan, serta pembentukan etika serta kedisiplinan karyawan tak sepenuhnya

No	Hasil Penelitian Ini	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu
	pengembangan kompetensi dan kapasitas tendik di Universitas Lambung Mangkurat		berdampak pada implementasi prinsip <i>good governance</i> . - Faktor penghambat diusaha pengembangan kapasitas karyawan ialah kesadaran individu karyawan.
2	Melengkapi capaian studi terdahulu. Karena pentingnya pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan tendik maka perlu dilakukan TNA agar kegiatan pelatihan dapat lebih efektif dan terarah.	Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional Di Universitas Tanri Abeng (Azmy, 2015)	- Perubahan serta pengembangan organisasi membutuhkan kompetensi yang wajib dipunya anggota organisasi.  - Kompetensi memberi kontribusi positif untuk penggapaian organisasi.  - Diperlukan pelatihan serta pengembangan kemampuan anggota organisasi demi penggapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
3	Mendukung hasil penelitian terdahulu, kepemimpinan yang kondusif menjadi faktor pendukung dalam penelitian ini.	Capacity Building Boost Employees Performance (Ahmad, dkk, 2015)	- Pengembangan keterampilan karyawan berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas - Dukungan supervisor dan Organizational Support For Career Development (OSCD) tak berefek signifikan pada kinerja pegawai - Pengembangan Kapasitas tak mampu digapai tiada dukungan atasan dalam



No	Hasil Penelitian Ini	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu
4	Melengkapi studi terdahulu yaitu perlu dilakukan <i>Training Need Analysis</i> (TNA) agar dapat diketahui kebutuhan keterampilan apa saja yang diperlukan tenaga kependidikan ULM.	Pengembangan kompetensi dalam menunjang tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah pada badan koordinasi wilayah pemerintahan dan pembangunan (Fachrizi, 2016)	<p>pengembangan karir pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan (<i>knowledge</i>) minimal personil Bakorwil Pamekasan tak seluruh personil mengerti.</li> <li>- Keterampilan (<i>skill</i>) personil Bakorwil Pamekasan yang wajib dipunya ialah daya merancang, mengontrol, menilai program serta kinerja, mengontrol keuangan serta aset, daya berkomunikasi, daya beradaptasi beserta mengontrol kearsipan serta informasi.</li> <li>- Faktor yang mempengaruhi yaitu kepercayaan serta nilai, Keahlian/ keterampilan, Pengalaman, Ciri personal, Motivasi, Isu emosional, Kapasitas intelektual.</li> </ul>
5	Mendukung hasil penelitian terdahulu. Pada penelitian ini salah satu bagian yang butuh memperoleh perhatian lebih ialah bagian keterampilan, perlu ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya.	Competency Models In Public Sector (Skorkova, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model kompetensi didasarkan pada tiga pilar, yaitu pengetahuan profesional, keterampilan aplikasi dan kematangan sosial.</li> <li>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa bidang yang paling bermasalah dalam manajemen SDM sektor publik di Slovakia adalah program pelatihan / pengembangan,</li> </ul>

No	Hasil Penelitian Ini	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu
			proses penggajian dan perekrutan.
6	Melengkapi hasil penelitian terdahulu, bahwa gap kompetensi dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dimiliki pegawai dibandingkan dengan standar yang sudah ada. Terutama dari komponen keterampilan harus lebih diperhatikan lagi.	Urgensi program pengembangan kompetensi SDM secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah (Setiadiputra, 2017)	- Pengembangan kompetensi wajib dibasiskan terdapatnya gap kompetensi guna tiap jabatan. - Gap kompetensi ditinjau dari pengukuran kompetensi yang dipunya karyawan dibanding standar kompetensi jabatan
7	Melengkapi hasil penelitian terdahulu, dimana pada kapasitas beban kerja ( <i>workload capacity</i> ) perlu lebih diperhatikan lagi dalam kegiatan pengembangan kapasitas tendik di ULM	Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Melalui Clinic Center Oleh Unit Pelaksana Teknislaboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah (UPT-LPKD) Jawa Timur (Basnawi, 2017)	- Kekurangan pada pelaksanaan pengembangan kapasitas terdapat pada tahap evaluasi pengembangan kapasitas. - Faktor-faktor kapasitas SDM telah berlangsung baik serta sifatnya menunjang penyelenggaraan aktivitas yang dilaksanakan. Kekurangan cuma ada pada faktor supervisory capacity (kapasitas pengawas).
8	Mendukung hasil penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini juga diperlukan analisis kebutuhan pelatihan agar pengembangan keterampilan tenaga kependidikan lebih efektif dan terarah.	Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan	- Pengembangan kompetensi terdiri dari pengembangan kualitas pegawai dan pengembangan karir pegawai - Dalam pengembangan kualitas karyawan, sebelum melaksanakan pelatihan (training),

No	Hasil Penelitian Ini	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Terdahulu
		(Fathurrochman, 2017)	wajib menetapkan keperluan dulu training (TNA). - Perubahan struktur organisasi memberi efek pada pengontrol karier orang di organisasi.
9	Mendukung hasil penelitian terdahulu. Bahwa analisis kebutuhan penting untuk dilakukan dalam pengembangan keterampilan.	The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance (Mahmood, dkk, 2018)	- Fungsi pelatihan secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan dan kompetensi karyawan - Analisis kebutuhan pelatihan yang tepat dan evaluasi efektivitas pelatihan bagi karyawan penting untuk dilakukan
10	Melengkapi hasil penelitian terdahulu, bahwa dalam pengembangan diri ASN juga perlu diperhatikan beban kerja yang dipunyai.	Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia (Komara, 2019)	- Pengetahuan, keahlian, serta sikap perilaku, mendorong diri pegawai ASN guna menggapai kinerja tinggi. - Profesionalisme menyangkut kecocokan (fitness) antara kemampuan yang dipunya birokrasi (bureaucratic competence) bersama kebutuhan tugas (task requirement). - Faktor yang mempengaruhi profesionalisme: Budaya Organisasi, Hierarki Struktural Organisasi, Sistem Balas Jasa.

Berdasarkan tabel di atas, dari hasil penelitian ini terhadap penelitian terdahulu didapatkan hasil yaitu menolak, mendukung dan juga melengkapi penelitian sebelumnya. Penelitian ini menolak hasil penelitian (Anggraini, dkk., 2015) yang menyebutkan bahwa faktor penghambat pada pengembangan kapasitas karyawan ialah kesadaran individu karyawan. Sedangkan pada penelitian ini minat tenaga kependidikan dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor pendukung pengembangan kompetensi dan kapasitas tendik di Universitas Lambung Mangkurat. Selanjutnya hasil penelitian ini mendukung penelitian (Ahmad, dkk, 2015) dimana pimpinan/atasan sama-sama menjadi faktor pendukung. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Skorkova, 2016) yang menyebutkan bahwa pengembangan keterampilan melalui pelatihan/diklat perlu mendapatkan perhatian yang lebih dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Fathurrochman, 2017) karena pada penelitian ini juga diperlukan analisis kebutuhan pelatihan agar pengembangan keterampilan tenaga kependidikan lebih efektif dan terarah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian (Mahmood, dkk, 2018) yang menyebutkan bahwa analisis kebutuhan penting untuk dilakukan dalam pengembangan keterampilan.

Selain menolak dan mendukung, hasil penelitian ini juga dapat melengkapi penelitian sebelumnya. Pada penelitian oleh (Azmy, 2015) dan (Fachrizi, 2016) dapat dilengkapi hasil penelitian ini yaitu pentingnya pengembangan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan tendik maka perlu dilakukan TNA agar kegiatan pelatihan dapat lebih efektif dan terarah. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat melengkapi hasil penelitian (Setiadiputra, 2017) yaitu bahwa gap kompetensi dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dimiliki

pegawai dibandingkan dengan standar yang sudah ada, terutama dari komponen keterampilan harus lebih diperhatikan lagi. Lalu penelitian ini juga dapat melengkapi penelitian oleh (Bashawi, 2017) dimana pada kapasitas beban kerja (workload capacity) perlu lebih diperhatikan lagi dalam kegiatan pengembangan kapasitas. Hasil penelitian ini juga melengkapi penelitian oleh (Komara, 2019) bahwa dalam pengembangan diri ASN juga perlu diperhatikan beban kerja yang dimilikinya.





## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan hasil penelitian pada bab sebelumnya mengenai pengembangan kompetensi serta kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat mampu dikimpulkan:

1. Pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat dilihat dari komponen-komponen kompetensi dan kapasitas:

Pengembangan Kompetensi:

- a. Pengembangan kompetensi dari komponen pengetahuan sudah cukup baik ditandai dengan adanya tenaga kependidikan yang melanjutkan studi setiap tahunnya melalui ijin belajar serta tugas belajar, jenjang pendidikan yang ditempuh mulai dari Strata 1 (S1) sampai dengan Strata 3 (S3). Namun belum ada regulasi yang mengatur besaran bantuan pendidikan bagi tenaga kependidikan, sehingga bantuan biaya pendidikan yang didapat berbeda.
- b. Pengembangan keterampilan didapatkan tenaga kependidikan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, seminar, dan bimbingan teknis. Jumlah tenaga kependidikan yang pernah mengikuti diklat teknis jumlahnya masih sedikit dikarenakan terbatasnya jumlah peserta yang dipanggil oleh instansi penyelenggara. Kegiatan pengembangan keterampilan yang dilaksanakan oleh Universitas hanya sedikit yaitu 1-2 kegiatan per tahun. Dengan banyaknya tenaga kependidikan yang

beralih ke jabatan fungsional, belum sepenuhnya difasilitasi dalam pengembangan keterampilan sesuai dengan jabatannya masing-masing.

- c. Komponen sikap sudah cukup baik dilihat dari penilaian perilaku yang merupakan bagian dari penilaian prestasi kerja. Penilaian perilaku terdiri dari aspek orientasi pengalaman, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan bagi tenaga kependidikan yang memegang jabatan struktural. Masih ada tenaga kependidikan yang mendapatkan nilai kurang dan buruk pada aspek-aspek tersebut. Pengembangan sikap tenaga kependidikan juga dilakukan melalui penerapan zona integritas.

Pengembangan Kapasitas:

- a. Pada kapasitas kinerja penguasaan peralatan kerja dan pemanfaatan anggaran yang dilihat dari realisasi belanja negara ULM tahun 2018 dan 2019 sudah cukup baik. Hasil penilaian kinerja melalui SKP menunjukkan bahwa sekitar 92% tenaga kependidikan bernilai baik dan 1 (satu) orang (0,7%) bernilai cukup dan sisanya bernilai sangat baik.
- b. Dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan, dimulai dari proses rekrutmen melalui *Computer Assisted Test* (CAT). Pengembangan kapasitas pribadi juga dilakukan dengan studi lanjut, keikutsertaan diklat, seminar, dan bimbingan teknis.
- c. Pada komponen kapasitas beban kerja didapatkan bahwa beban kerja tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat belum merata

dikarenakan terdapat unit-unit yang beban kerjanya besar dengan jumlah tenaga kependidikan yang sedikit.

d. Pengawasan terhadap tenaga kependidikan dilakukan melalui penilaian prestasi kerja yang terdiri dari penilaian perilaku dan SKP.

Penilaian prestasi kerja berakibat pada pemberian *reward and punishment*. Dibentuknya Satuan Pengawas Internal (SPI) yang mana salah satu tugasnya adalah pengawasan terkait sumber daya manusia yang meliputi segala tindakan pengendalian internal melalui reviu, audit, konsultasi manajemen, monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi dan kinerja pegawai ULM baik itu dosen maupun tenaga kependidikan.

e. Tenaga kependidikan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki Universitas Lambung Mangkurat yang sudah cukup lengkap untuk melakukan kegiatan pengembangan kapasitas. Fasilitas berupa peralatan kerja, ketersediaan jaringan internet, ruangan rapat dan pertemuan serta sarana dan prasarana lainnya baik di rektorat maupun di fakultas-fakultas. Selain itu ULM juga mendapat bantuan pembangunan gedung dari dana hibah *Islamic Development Bank* (IsDB).

f. Tenaga kependidikan melakukan kegiatan pengembangan diri dengan bantuan layanan pendukung berupa kerjasama yang dilakukan baik antar fakultas, maupun dengan pihak luar dalam kegiatan pengembangan tenaga kependidikan.

g. Tenaga kependidikan melakukan kegiatan pengembangan kapasitas ditunjang dengan kapasitas sistem yaitu sistem informasi, manajemen



dan keuangan sudah mulai beralih dari manual ke digital melalui aplikasi yang dibuat oleh UPT PTIK Universitas Lambung Mangkurat.

h. Pada kapasitas struktural dilihat dari adanya forum diskusi dalam membahas pengembangan kompetensi dan kapasitas tendik baik antar atasan dengan bawahan, pihak ULM dengan pihak penyelenggara diklat, dan juga antar tenaga kependidikan fungsional dengan forum perkumpulan profesi seperti Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI) dan Persatuan Pranata Laporatorium Pendidikan Indonesia (PPLPI).

i. Kapasitas peran dalam pengembangan kapasitas tenaga kependidikan ULM dilihat dari peran sebagai individu/ASN yang mengembangkan kemampuan dirinya dan juga sebagai tim dalam bekerjasama demi mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat:

a. Faktor pendukung

1. Kepemimpinan yang kondusif yang membuat seluruh elemen organisasi berperan serta dalam pengembangan sumber daya manusia.

2. Tingginya minat tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri.

b. Faktor penghambat

1. Kebutuhan pelatihan untuk tenaga kependidikan belum teridentifikasi dengan baik sehingga pengembangan keterampilan di Universitas Lambung Mangkurat belum terarah.

2. Belum dilaksanakannya analisis beban kerja yang menyebabkan belum meratanya beban kerja tenaga kependidikan di beberapa unit kerja.

#### 6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis dalam penelitian pengembangan kompetensi dan kapasitas tenaga kependidikan di Universitas Lambung Mangkurat adalah:

1. Universitas Lambung Mangkurat diharapkan untuk melakukan pemetaan kebutuhan jenis keterampilan yang dibutuhkan tenaga kependidikan melalui *Training Need Analysis* (TNA). Dengan melakukan *Training Need Analysis* (TNA) maka kegiatan pengembangan keterampilan tenaga kependidikan dapat lebih efektif dan terarah.
2. Universitas Lambung Mangkurat diharapkan untuk melakukan analisis beban kerja setiap tahun sehingga beban kerja dapat dihitung dan dilakukan tindak lanjut seperti mutasi, penambahan personel, maupun pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahmat, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Abdurohimi, B.S.D. 2016. Kapasitas Kelembagaan Usaha Kecil (Studi Kasus Pada Usaha Koneksi di Wilayah Sentra Cigondeweh Bandung). Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat. Inovasi Ipteks Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. Lembaga Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat (LPPM) UNMAS Denpasar Bali 29 – 30 Agustus 2016. Hal 987-999.

Ahmad, Tahir, Farrukh, Faiza. and Nazir, Sana. 2015. Capacity Building Boost Employees Performance. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING* VOL. 47 NO. 2 2015, pp. 61-66, C Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858 DOI 10.1108/ICT-05-2014-0036

Amstrong, M., dan Taylor, S. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Andamari, Ika Mustika, & Dwimawanti, Ida Hayu. 2018. Analisis Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Dinas Sosial Kota Yogyakarta. *Journal Of Public Policy And Management Review* Volume 7 Nomer 4 Tahun 2018. DOI: 10.14710/jppmr.v7i4.21733

Anggraini, Kiki, Mindarti, Lely Indah. & Hermawan Romy. 2015. Pengembangan Kapasitas Pegawai Untuk Mewujudkan *Good governance* (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 3, No. 7, Hal. 1092-1098

Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arsa, P.L.C. 2014. Studi Pengembangan Kapasitas Lembaga Pendidikan Pada Tingkat Kelembagaan Di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. *Journal Of Public Policy And Management Review*, Vol 3(4). <https://doi.org/10.14710/jppmr.v3i4.6507>

Asmawati, Dri, dan Aisyah, Siti. 2017. Peran Satuan Pengawasan Intern Dan Penerapan Pengendalian Internal Terhadap Pencapaian Good University Governance Pada Perguruan Tinggi Di Kota Bengkulu. *Jurnal Akuntansi* Vol. 7, No.2, ISSN 2303-0356. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.7.2.101-118>

Azmy, Ahmad. 2015. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional Di Universitas Tanri Abeng. *BINUS BUSINESS REVIEW* Vol. 6 No. 2 Agustus 2015: 220-232

Basnawi, Choiriyah. 2017. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Melalui Clinic Center Oleh Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah (Upt-Lpkd) Jawa Timur. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik* Volume 5, Nomor 3, September – Desember 2017. ISSN 2303-341X.

Chris Rowley & Keith Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts, Cetakan Kesatu*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Creswell, J. W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.

Diana, B.A., dan Harta, Ridho. 2017. Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Kantor UPBJJ-Universitas Terbuka Bandung. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, Vol 1(1): 1-11. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v1i1.13555>

Fachrizi, Achmad Resa. 2016. Pengembangan Kompetensi Dalam Menunjang Tugas Pokok Dan Fungsi Aparatur Pemerintah Pada Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan Dan Pembangunan. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* Vol. 29, No. 1, hal. 22-34

Fathurrochman, Irwan. 2017. Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, Volume 11, Nomor 21, Maret 2017, hlm. 120-129 ISSN: 1979-732X

Gouzali. Saydam. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan.

Harahap, Rina Rahmawati. 2019. STRATEGI DALAM MEWUJUDKAN KARAKTERISTIK SMART ASN. *Civil Aparatur Policy Brief Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara* Nomor: 032-Juni 2019. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/6.-Policy-Brief-Juni-2019.pdf>

Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.

Hendrawan, B.P. 2018. Membangun SMART ASN Menuju Birokrasi Berkelas Dunia Tahun 2024. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Kelas Dunia*, Edisi 8, Tahun VIII, ISSN: 2089-3612

Humas Menpanrb. 2019. *Menciptakan SMART ASN Menuju Birokrasi 4.0*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0>. Diakses tanggal 26 April 2020.

Hutapea, Parulian dan Thoha, Nurianna. 2008. *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Insani, Istyadi. 2009. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah Dalam Rangka Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol 5(3). <https://doi.org/10.24258/jba.v5i3.50>

Irianto, Jusuf. 2016. *Kebijakan dan Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.

Juliani, Henny. 2019. Perubahan Perilaku Aparatur sebagai Model dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi yang Berkualitas. *Administrative Law & Governance Journal*. Volume 2 Issue 1, 113-125. ISSN. 2621 – 2781 Online

Kusumawardhani, D. T. P, dkk. 2014. Model Penguatan Kapasitas Masyarakat Dalam Pengurangan Risiko Bencana Alam di Indonesia. Prosiding Pemaparan Hasil Penelitian Pusat Penelitian Geoteknologi LIPI Tahun 2014, Peran Penelitian Geoteknologi untuk Menunjang Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. Hal 21-36.

Komara, Endang. 2019. Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *MIMBAR PENDIDIKAN: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, Volume 4(1), Maret 2019 ISSN 2527-3868 (print), 2503-457X (online), and <http://ejournal.upi.edu/index.php/mimbardik>

Luthfiani, M. dkk. 2019. Analisis Pendukung Keputusan Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Sasaran Kerja Dan Perilaku Kerja Tenaga Kependidikan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Volume 9(1), 19-35. [https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal\\_Mix/article/view/5161/2325](https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/5161/2325)

Mahmood, Rahamah. dkk. 2018. The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 8 , No. 7, July 2018, E-ISSN: 2222-6990. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4410>

Manders, Jochem. 2020. What's the difference between 'capacity' and 'competence'?. <https://www.ag5.com/whats-the-difference-between-capacity-and-competence/>. AG5 Skills Management Software. Diakses pada 5 Desember 2020

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.

Milen, Anneli. 2006. *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (terjemahan). USA: SAGE Publications, Inc.

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mulyono, Arif. 2015. Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Di Daerah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 3, No. 1, Maret 2015, 1-116. (ISSN. 2338-445X)

Nasution. 2011. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Nasution, Erla. 2011. *Analisis Kapasitas Individu, Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi, dan Kesenjangan Anggaran Pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Kabupaten Langkat*. Tesis. Universitas Sumatera Utara.

Nisrina, dkk. 2017. Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 Dinas Koperasi, Usaha Mikro Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review*. Vol 6(4). <https://doi.org/10.14710/jppmr.v6i4.17816>

Notoatmodjo, S. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Nurwati, Nimran, U., Surachman, M.S. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 10(1), p 1-11.

Palan, R. 2007. *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit PPM.

Poerwandari. 1998. *Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Price, Alan. 2011. *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning EMEA.

Rokhmawati, Puspita. 2013. Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 4, No. 1, 2013, pp: 23-29. ISSN 2086-0668 (cetak). 2337-5434 (online)

Rosidah, & Teguh, Ambar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Setiadiputra, Raden Yudhy Pradityo. 2017. Urgensi Program Pengembangan Kompetensi Sdm Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA* Vol 5 No 1 April 2017, 16-22. p-ISSN 2302-2231, e-ISSN 2598-4039.

Schoonover, Stephen C. 2002. *Human Resource Competencies For The New Century*. Schoonover Associates Inc.

Siagian, S.P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Simangunsong, Tinawati. dan Sutrisno, Edy. 2021. Pengembangan Kompetensi Sosiokultural Aparatur Sipil Negara pada Unit Pelaksana Pelayanan Terpadu Satu Pintu (UPPTSP) Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat. *Jurnal Wacana Kinerja* Vol 24 No 1 Juni 2021. p-issn : 1411-4917; e-issn : 2620-9063.

Skorková, Zuzana. 2016. Competency Models In Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 226 – 234. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.029

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sukmadinata. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Graha Aksara.

Sumarsono. Sonny. 2009. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suwatno. 2002. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira

Syafri, Wirman, dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN PRESS.

Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.

Ulfatin, Nurul, & Triwiyanto, Teguh. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.

UNDP. 2009. *Capacity Development: A UNDP Primer*. Diakses dari <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-a-undp-primer.html> pada tanggal 5 Januari 2020

Usmiar. 2016. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja anggota Polri dan pegawai negeri sipil polri di lingkungan negara Republik Indonesia Studi kasus polres payakumbuh. *Menara Ilmu*, Vol. X Jilid 2 No.73, 120-127. ISSN 1693-2617

Yanti, Novi. 2013. Analisis beban kerja guna mengevaluasi kinerja karyawan: studi kasus pada bank syariah mandiri kantor cabang pembantu bojonegoro kalitidu. Tesis. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/2335>





LAMPIRAN

Dokumentasi Wawancara

1. Dokumentasi wawancara penulis dengan Bapak Muhammad Rusdi (Kepala Sub Bagian Tenaga Kependidikan) pada tanggal 10 Februari 2021



2. Dokumentasi wawancara penulis dengan Bapak Heru Nurhidayat Eka Putra (Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian) pada tanggal 15 Februari 2021



3. Dokumentasi wawancara penulis dengan Bapak Ahmad Iskandar (Kepala Biro Hukum dan Kepegawaian) pada tanggal 16 Februari 2021



4. Dokumentasi wawancara penulis dengan Ibu Ani Isdiati Basri (Kepala Bagian Tata Usaha / pegawai golongan IV FKIP) pada tanggal 5 Maret 2021

