

# **PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INTAN JAYA PROPINSI PAPUA**

Titus Sani  
Joyce J. Rares  
Martha Ogotan

*Abstract: This study aims to determine the development of the competence of the State Civil Apparatus in the Education Office of Intan Jaya Regency. By using quantitative methods Informant research consists of: head of service, secretary of service, heads of fields, heads of sections, sub heads, and staff / executives; all amounted to seven civil State Apparatus (ASN). Based on the results of the research: (1) Development of ASN competence in Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya is done by involving employees in education and training, namely Structural Training / Poverty / PIM and Technical / Functional Training, but can't be realized or realized optimally. (2) The development of ASN competencies The Intan Jaya District Education Office is also programmed through participation in courses, upgrading, as well as seminars and workshops, but this program has not been optimally realized. (3) The development of ASN/competence of Dinas Pendidikan is also conducted through workplace training, especially rotation of job that is shifting or transferring of employee from another job/position/job within a certain period of time within the Education Office.*

*So this study recommended some things as follows: (1) Training needs to be increased by allocating a larger budget and adequate, as well as increased provision of facilities Diklat. (2) Technical Training should be more widely implemented for ASN to develop the competence of knowledge and technical skills directly related to the main duties of the employees.*

*Keywords: Competence Development, State Civil Apparatus (ASN)*

## **PENDAHULUAN**

Sumberdaya manusia merupakan faktor yang paling penting dan paling menentukan dalam setiap organisasi. Sumber daya manusia merupakan penentu jalan-tidaknya ataupun maju mundurnya organisasi. Sebaik apapun sistem yang telah disusun atau dilengkapi dan apapun sarana dan prasarana yang tersedia dalam organisasi, tanpa didukung oleh keberadaan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan yang memadai, maka berbagai kelengkapan tersebut tidak akan berarti banyak bagi keberadaan organisasi. Dengan sumberdaya manusia pula, sistem sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi dapat terus disempurnakan,

sesuai dengan perkembangan kebutuhan bagi percepatan penyelesaian tugas. Oleh karena itu, suatu organisasi harus memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

Para ahli dibidang manajemen sumberdaya manusia umumnya sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia, yang dapat membawa organisasi berhasildan sukses, ditentukan oleh kompetensinya. Kompetensi merupakan karakteristik sikap dan perilaku yang efektif yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi

(Sudarmanto, 2009). Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasi dapat berhasil, maka setiap organisasi harus dapat mengembangkan kompetensi para pegawainya.

Sebagaimana diketahui bahwa sejak bergulirnya reformasi, pemerintah terus memperbaiki/menyempurnakan peraturan di bidang kepegawaian yaitu dengan mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dan diikuti dengan berbagai Peraturan Pemerintah pelaksanaannya. Pada Tahun 2014 Pemerintah kembali mengeluarkan undang-undang kepegawaian yang baru pengganti UU.No.43 Tahun 1999 yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam UU.No.5 Tahun 2014 (pasal 70) ditegaskan : (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu, sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap

pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN/PNS) daerah baik dari segi perencanaan program, penyediaan sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai.

Pengembangan kompetensi ASN yang selama ini mendapat penekanan lebih besar ialah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Pendidikan dan Pelatihan merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan ASN. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menyatakan Diklat bertujuan antara lain untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap) untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk pengembangan kompetensi ASN meliputi : (1) Diklat Struktural/Kepemimpinan, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai kompetensi kepemimpinan/manajerial aparatur yang sesuai dengan jenjang; (2) Diklat Fungsional, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing; dan (3) Diklat Teknis, yaitu Diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.

Berdasarkan data kepegawaian di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Intan Jaya nampaknya kompetensi aparatur masih merupakan persoalan yang perlu mendapat

perhatian terutama dilihat dari segi kompetensi pengetahuan/intelektual (pendidikan formal), kompetensi keterampilan (pelatihan struktural, pelatihan teknis/fungsional, kursus, penataran), dan kompetensi pengalaman (masa kerja, pengalaman jabatan/kepemimpinan), serta kompetensi sikap. Dari data/informasi yang diperoleh menunjukkan sebagian besar pegawai hanya berpendidikan SLTA. Sebagian besar aparatur/ pegawai belum pernah memperoleh pendidikan dan pelatihan (Diklat) Struktural, akibatnya ada jabatan struktural di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya yang dipegang/dijabat oleh pegawai yang belum memenuhi persyaratan kompetensi manajerial (diklat structural) yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Kebanyakan pegawai juga masih sangat kurang dalam hal Diklat Teknis yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi keterampilan yang berhubungan langsung dengan bidang tugas masing-masing. Kenyataan lain menunjukkan sebagian pegawai juga masih kurang dalam pengalaman karena rata-rata punya masa kerja kurang dari sepuluh tahun. Rendahnya kompetensi dari sebagian besar aparatur/pegawai tersebut secara nyata ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan jabatan terutama dalam hal mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan jabatan, menghadapi dan menyelesaikan persoalan atau hambatan/kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan jabatan, menyelesaikan tugas pekerjaan secara efisien efektif, dan tepat

waktu, serta memenuhi tuntutan kinerja yang sudah ditetapkan.

Maka dapatlah dirumuskan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah “bagaimana pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Intan Jaya Provinsi Papua ?”.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua.

Spencer dan Spencer (Sudarmanto, 2009) menyebutkan komponen-komponen dari kompetensi mencakup beberapa hal sebagai berikut :

1. *Motives* (motif), yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan seseorang yang menyebabkan tindakan.
2. *Traits* (sifat), yaitu karakteristik-karakteristik fisik dan repons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* (konsep diri), yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan), yaitu pengetahuan atau informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill* (keahlian), yaitu kemampuan untuk mengerjakan atau melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Pendapat yang tidak jauh berbeda dengan pendapat Spencer dan Spencer di atas

dikemukakan oleh Boyatzis (dalam Sudarmanto, 2009) menyebutkan komponen-komponen kompetensi terdiri dari :

1. *Motive* (dorongan); merupakan perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu.
2. *Traits* (sifat, ciri, karakter pembawaan); merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian-kejadian.
3. *Self image* (citra diri); merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut.
4. *Social role* (peran sosial); merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang dimilikinya.
5. *Skills* (keterampilan); merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. *Skills* juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan.

Sesuai dengan konsep kompetensi SDM sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka pengembangan kompetensi ASN juga diarahkan kepada peningkatan dalam komponen-komponen dari kompetensi tersebut yaitu

peningkatan pengetahuan, keterampilan serta sikap perilaku bekerja, sehingga tugas atau pekerjaan dapat dilaksanakan secara profesional, efektif dan efisien. Dengan demikian, konsep pengembangan kompetensi ASN pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan konsep pengembangan kompetensi SDM sebagai bagian dari manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi pada umumnya.

Pengembangan kompetensi ASN diarahkan pada penciptaan dan peningkatan kompetensi atau kemampuan aparatur agar dapat melaksanakan pelayanan publik secara optimal. Oleh karena itu, UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa sistem manajemen kepegawaian diorientasikan pada profesionalisme PNS. Profesionalisme dalam pembinaan PNS dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, sehingga dengan demikian akan terbuka peluang bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang obyektif, kompetensi, dan pendidikan dan pelatihan PNS. Kebijakan pengembangan kompetensi ASN tersebut dipertegas kembali dalam UU. No.5 Tahun 2014 tentang ASN, bahwa manajemen ASN berdasarkan pada sistem merit atau perbandingan antara

kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan instrumen utama untuk pengembangan kompetensi SDM pegawai/karyawan (Dessler, 2007; Handoko, 2001; Sedarmayanti, 2009; Sudarmanto, 2009). Instrumen tersebut juga digunakan untuk pengembangan kompetensi ASN, seperti yang dinyatakan dalam PP No.101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan PNS, bahwa untuk membentuk sosok PNS yang memiliki kompetensi, diperlukan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Jabatan yang mengarah pada : (a) Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara; (b) Peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya; dan (c) Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Dalam Jabatan untuk pengembangan kompetensi PNS terdiri dari :

a. Diklat Struktural/Kepemimpinan atau disingkat Diklatpim; merupakan Diklat yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan PNS dalam jabatan struktural. Diklatpim ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan/manajerial

aparatur yang sesuai dengan jenjang. Diklatpim terdiri dari:

- 1) Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat IV, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
  - 2) Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III.
  - 3) Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat II, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II.
  - 4) Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat I, adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon I.
- b. Diklat Fungsional; adalah Diklat yang dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan kompetensi tertentu yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Diklat Fungsional dapat berupa : Diklat Arsiparis, Diklat Auditor/Pengawas, Diklat Sandi, Diklat Manajemen Of Training, dan sebagainya.
- c. Diklat Teknis; adalah Diklat yang dilaksanakan untuk memberikan keterampilan dan atau pengetahuan teknis bagi PNS yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok masing-masing.

Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang-bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Diklat Teknis antara lain seperti : Diklat bidang Kepegawaian, Diklat bidang Keuangan dan Pendapatan Daerah, Diklat Humas dan Keprotokolan, Diklat

Administrasi Kantor dan Kearsipan, Diklat Bedaharawan, Diklat Komputer, Diklat Administrasi Perlengkapan, dan lain sebagainya.

Pengembangan kompetensi ASN selain melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat), juga dapat dilaksanakan melalui kursus, penataran, dan seminar. Selain itu, pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan melalui praktek kerja di instansi lain yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara/BKN (UU.No.5/2014). Berbagai jenis pengembangan ASN tersebut tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi manajerial dan kompetensi teknis ASN yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Bungin (2010) mengatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan menggali dan membangun suatu preposisi atau menjelaskan makna dibalik realita. Sugiono (2009) menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan *triangulasi*, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna.

Informan penelitian ini diambil dari pegawai ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua. Informan yang berhasil diwawancarai ada sebanyak 7 orang yaitu sebagai berikut :

Kepala Dinas 1 orang; Sekretaris Dinas 1 orang; Kepala Bidang Pendidikan Menengah Atas 1 orang; Kepala Seksi Sarana dan Prasarana 1 orang; Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian 1 orang; Staf/Pelaksana Golongan III 1 orang; Staf/pelaksana Golongan II 1 orang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Indikator Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

1. Pendidikan formal (tugas belajar atau studi lanjut)

Peningkatan pendidikan formal melalui tugas belajar studi lanjut (S1 dan S2) merupakan salah satu program pengembangan kompetensi ASN yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya untuk pengembangan kompetensi intelektual, namun hingga sekarang ini ASN pada di Dinas Pendidikan belum ada yang dipanggil/ditunjuk untuk studi lanjut S1 ataupun S2, padahal ada beberapa pegawai yang sudah mengajukan permohonan studi lanjut. Alasan yang menjadi kendala adalah karena dana untuk studi lanjut belum dianggarkan dalam APBD. Pimpinan pemerintah daerah memberikan izin belajar kepada ASN yang ingin studi lanjut dengan biaya sendiri, namun tidak ada ASN di Dinas Pendidikan yang mau karena alasan tidak

ada biaya; mereka hanya mau ikut kalau diberikan biaya yang cukup.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan(Diklat)

### Struktural/Penjurangan/Kepemimpinan

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Struktural Penjurangan/PIM diprogramkan untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan atau manajerial ASN / PNS .Diklat Struktural /Penjurangan/PIM yang sekarang ini berlaku bagi ASN/PNS adalah Diklat PIM Tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV, Diklat PIM Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III; Diklat PIM Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II; dan Diklat PIM Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I .Diklat struktural ini merupakan salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Di Kabupaten Intan Jaya, Diklat PIM ini dilaksanakan setiap tahun khususnya untuk Diklat PIM IV; sedangkan Diklat PIM II dilaksanakan di Propinsi, kalau ada permintaan maka Pemerintah Kabupaten Intan Jaya mengutus/menunjuk ASN sesuai dengan kompetensi jabatan yang diperlukan. Untuk Diklat PIM ini pihak Dinas Pendidikan menetapkan dalam programkan pada setiap tahun anggaran mengusulkan 2 orang sampai 3 orang pegawai untuk mengikuti, namun seringkali pegawai yang diusulkan tidak dipanggil oleh pihak BKD. Alasan utamanya adalah kurangnya anggaran dan fasilitas diklat yang belum memadai. Sehingga di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya masih sangat kurang ASN / PNS yang sudah mengikuti Diklat Struktural / Penjurangan / PIM ini, sehingga

ada jabatan kepala bidang atau kepala seksi yang dipegang/dijabat oleh ASN yang belum memenuhi syarat Diklat PIM untuk jabatan itu.

## 3. Pendidikan dan Pelatihan(Diklat)

### Teknis/Fungsional

Pengembangan kompetensi ASN/PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Intan Jaya juga dilakukan melalui Diklat Teknis dan Fungsional. Diklat Teknis diprogramkan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, teknis bagi ASN/PNS yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok masing-masing. Sedangkan Diklat Fungsional diprogramkan untuk memenuhi persyaratan kompetensi tertentu yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Diklat Teknis yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya juga belum maksimal disebabkan oleh kurangnya anggaran dan fasilitas Diklat yang masih terbatas, sehingga jumlah ASN yang dipanggil untuk mengikuti Diklat Teknis ini masih terbatas. Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya memprogramkan sebanyak 2 sampai 3 orang ASN tenaga administrasi untuk mengikuti Diklat Teknis, namun tidak selalu terealisasi, sehingga banyak ASN tenaga administrasi di Dinas Pendidikan yang belum pernah mengikuti Diklat Teknis. Untuk Diklat Fungsional diprogramkan untuk tenaga Fungsional (Guru-guru), namun itu juga belum dilaksanakan secara optimal dengan alasan yang sama yaitu keterbatasan anggaran dan fasilitas Diklat.

4. Kursus, Penataran Seminar, Lokakarya. Pengembangan kompetensi ASN yang juga diprogramkan oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya adalah melalui kursus, penataran, lokakarya, seminar dan forum ilmiah lainnya. Namun inipun belum dilaksanakan dengan optimal. Kursus dan penataran untuk pengembangan kompetensi ASN belum dilakukan, juga dengan alasan yang sama yaitu kurangnya dana /anggaran. Forum ilmiah untuk pengembangan kompetensi ASN seperti seminar dan lokakarya masih sangat jarang sekali dilakukan

5. Pelatihan ditempat kerja (coaching, rotasi jabatan/pekerjaan, magang, penugasan sementara, instruksi pekerjaan, dan lainnya) Pengembangan kompetensi ASN/PNS melalui pelatihan di tempat kerja yang sering dilakukan adalah rotasi pekerjaan atau rotasi jabatan, yaitu pergeseran atau perpindahan pegawai dari satu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan lain atau dari sub unit organisasi (bidang/sub-bidang) yang lainnya dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan coaching, penugasan sementara, magang, dan instruksi pekerjaan masih belum dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya.

Sebagaimana telah dikemukakan dalam uraian tinjauan pustaka di atas bahwa pengembangan kompetensi ASN diarahkan kepada peningkatan dalam komponen-komponen dari kompetensi sumberdaya manusia yaitu peningkatan pengetahuan, keterampilan serta sikap perilaku bekerja, sehingga tugas atau

pekerjaan dapat dilaksanakan secara profesional, efektif dan efisien.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa pengembangan kompetensi ASN diarahkan pada penciptaan dan peningkatan kompetensi atau kemampuan aparatur agar dapat melaksanakan pelayanan publik secara optimal. Oleh karena itu, UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dinyatakan bahwa sistem manajemen kepegawaian diorientasikan pada profesionalisme PNS. Profesionalisme dalam pembinaan PNS dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, sehingga dengan demikian akan terbuka peluang bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang obyektif, kompetensi, dan pendidikan dan pelatihan PNS. Kebijakan pengembangan kompetensi ASN tersebut dipertegas kembali dalam UU. No.5 Tahun 2014 tentang ASN, bahwa manajemen ASN berdasarkan pada sistem merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan



kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Deskripsi hasil wawancara telah menggambarkan bagaimana pengembangan kompetensi ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Propinsi Papua melalui tugas belajar/studi lanjut, diklat struktural, diklat teknis/fungsional, kursus, penataran, seminar, lokakarya, dan pelatihan ditempat kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan formal (tugas belajar/studi lanjut S1 atau S2) merupakan salah satu program pengembangan kompetensi ASN yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya untuk pengembangan kompetensi intelektual, namun belum terealisasi, sehingga ASN pada Dinas Pendidikan belum ada yang dipanggil/ditunjuk untuk studi lanjut S1 ataupun S2. Alasan yang menjadi kendala adalah karena dana untuk studi lanjut belum dianggarkan dalam APBD. Ini dapat menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN/PNS melalui peningkatan pendidikan formal (studi lanjut S1 atau S2), walaupun sudah diprogramkan namun belum dapat direalisasikan.

Pengembangan kompetensi ASN melalui diklat struktural/penjenjangan /PIM diprogramkan untuk pengembangan kompetensi kepemimpinan atau manajerial ASN. Untuk Diklat Struktural/Penjenjangan/PIM ini pihak Dinas Pendidikan menetapkan dalam program dan kegiatan pada setiap tahun anggaran mengusulkan 2 orang sampai 3 orang pegawai

untuk mengikuti, namun seringkali pegawai yang diusulkan tidak dipanggil oleh pihak BKD. Alasan utamanya adalah kurangnya anggaran dan fasilitas diklat yang belum memadai. Sehingga di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya masih sangat kurang ASN yang sudah mengikuti Diklat Struktural/Penjenjangan/PIM ini, sehingga ada jabatan kepala bidang atau kepala seksi yang dipegang/dijabat oleh ASN yang belum memenuhi syarat Diklat PIM untuk jabatan itu.

Pengembangan kompetensi ASN melalui Diklat Teknis/Fungsional Diklat Teknis yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya juga belum maksimal disebabkan oleh kurangnya anggaran dan fasilitas Diklat yang masih terbatas, sehingga jumlah ASN yang dipanggil untuk mengikuti Diklat Teknis ini masih terbatas. Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya memprogramkan sebanyak 2 sampai 3 orang ASN tenaga administrasi untuk mengikuti Diklat Teknis, namun tidak selalu terealisasi, sehingga banyak ASN tenaga administrasi di Dinas Pendidikan yang belum pernah mengikuti Diklat Teknis. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya melalui Diklat Teknis belum dilaksanakan dengan optimal.

Pengembangan kompetensi ASN melalui kursus, penataran, seminar, lokakarya juga diprogramkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya, namun itu juga belum dapat dilaksanakan dengan optimal. Kursus dan

penataran untuk pengembangan kompetensi ASN belum banyak dilakukan, juga dengan alasan yang sama yaitu kurangnya dana/anggaran. Forum ilmiah untuk pengembangan kompetensi ASN seperti seminar dan lokakarya juga belum dilakukan di Kabupaten Intan Jaya.

Pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan di tempat kerja yang dilakukan adalah rotasi pekerjaan atau rotasi jabatan, yaitu pergeseran atau perpindahan pegawai dari satu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan lain atau dari sub unit organisasi (bidang/sub-bidang) yang bidang/sub-bidang lainnya dalam jangka waktu tertentu.

Keseluruhan hasil penelitian di atas dapat memberikan gambaran bahwa pengembangan kompetensi ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya belum dilaksanakan secara optimal baik melalui peningkatan pendidikan formal pegawai (studi lanjut S1 dan S2), diklat struktural, diklat teknis/fungsional, kursus, penataran, seminar, dan lokakarya belum dilaksanakan secara optimal sehingga banyak ASN belum terjangkau oleh program pengembangan kompetensi tersebut. Oleh karena itu, ke depan Pemerintah Kabupaten Intan Jaya harus meningkatkan pelaksanaan program pengembangan kompetensi para ASN agar para ASN lebih mampu melaksanakan tugas dan berkinerja dengan lebih baik.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan kompetensi ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai pada pendidikan dan pelatihan (Diklat) ASN yaitu Struktural/Penjenjangan/PIM dan Diklat Teknis/Fungsional, dimana pada setiap tahun anggaran diprogramkan mengutus dua atau tiga orang untuk ikut Diklat. Namun demikian, program pengembangan kompetensi ASN melalui Diklat tersebut belum dapat terwujud atau direalisasikan secara optimal sebagaimana yang diharapkan karena Diklat ASN yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya masih dibatasi jumlah peserta dengan menyesuaikan dengan anggaran yang terbatas dan fasilitas Diklat yang masih kurang memadai.
2. Pengembangan kompetensi ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya juga diprogramkan melalui pengikutsertaan pada kursus, penataran, dan juga pada seminar dan lokakarya. Namun program ini juga belum dapat direalisasikan secara optimal karena kegiatan kursus dan penataran yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Intan Jaya masih sangat kurang dengan alasan kurang dana/anggaran. Seminar dan lokakarya untuk pengembangan kompetensi ASN juga jarang sekali dilaksanakan.

3. Pengembangan kompetensi ASN Dinas Pendidikan juga dilakukan melalui pelatihan di tempat kerja, terutama rotasi pekerjaan/jabatan yaitu pergeseran atau pemindahan pegawai dari suatu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan yang lain dalam periode waktu tertentu di lingkungan Dinas Pendidikan.

### **Saran**

Maka direkomendasikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pengembangan kompetensi ASN melalui Diklat perlu ditingkatkan dengan mengalokasikan anggaran yang lebih besar dan memadai, serta peningkatan penyediaan fasilitas Diklat dan penunjang lainnya yang memadai.
2. Diklat Teknis hendaklah lebih banyak dilaksanakan bagi ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya guna mengembangkan kompetensi pengetahuan dan ketrampilan teknis yang berhubungan langsung dengan bidang tugas pokok pegawai.
3. Pengembangan kompetensi ASN melalui rotasi pekerjaan/tugas atau rotasi jabatan juga perlu dilakukan terus untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman bagi ASN dalam melaksanakan berbagai tugas/pekerjaan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya.

Bungin, S. 2010, *Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.

Dessler, G. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan, Jakarta, Prenhallindo.

Handoko, H.T., 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE-UGM.

Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sedarmayanti, 2009, *Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung : Refika Aditama.

### Sumber Lain :

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Kabupaten Intan Jaya Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Intan Jaya.

Peraturan Bupati Kabupaten Intan Jaya Nomor 10 Tahun 2013 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

