

## **Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Aparatur di Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur**

**Rina Marianti<sup>1</sup>, DB. Paranoan<sup>2</sup>, Achmad Djumlani<sup>3</sup>**

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur dan mengetahui faktor pendukung dan penghambatnya di Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini mempergunakan pendekatan kualitatif. Dari penelitian ini diketahui bahwa : 1) Pengembangan pengetahuan yang telah dilakukan melalui pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal melalui ijin belajar memberi kontribusi bagi organisasi dengan wujud mampu memberi sumbangsih pemikiran bagi pimpinan untuk menyelesaikan masalah di dalam organisasi, mampu menerapkan kedisiplinan dan manajemen waktu yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan, 2) Pengembangan keahlian dan keterampilan yang telah dilakukan melalui penugasan kepada pejabat struktural untuk mengikuti diklat kepemimpinan belum dilakukan secara maksimal karena masih banyak pejabat struktural terutama yang menduduki jabatan Kepala UPT, belum pernah mengikuti diklat kepemimpinan sama sekali, 3) Pengembangan keahlian dan keterampilan yang telah dilakukan melalui penugasan kepada pegawai untuk mengikuti diklat teknis fungsional telah mampu memberikan kontribusi bagi organisasi dengan peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap yang berguna untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara lebih profesional dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.*

***Kata Kunci: pengembangan, kompetensi, aparatur daerah.***

### **Pendahuluan**

Untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan menuju penciptaan daya saing daerah, diperlukan formulasi yang tepat dalam kerangka pembangunan pendidikan. Oleh sebab itu pemerintah mengeluarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Otonomi daerah yang telah dimulai sejak 1 Januari 2001, mengakibatkan bergulirnya reformasi dan demokratisasi pendidikan, dimana kewenangan pengelolaan pendidikan diserahkan pusat kepada daerah, yang meliputi administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan dokumen pendukungnya.

---

<sup>1</sup> Alumni Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>2</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

<sup>3</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

Dengan demikian, salah satu unsur keberhasilan pembangunan non fisik bidang pendidikan di daerah akan dapat tercapai dengan baik apabila dilaksanakan secara efektif. Maka dalam hal ini, peranan aparatur organisasi publik seperti Dinas Pendidikan sangat diperlukan, sebagaimana halnya dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur. Pendidikan yang secara sederhana dapat dimaknai sebagai usaha manusia untuk membina jati dirinya sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan kebudayaannya pada suatu daerah, tentunya merupakan hal yang penting untuk diwujudkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur dalam rangka membina jati diri masyarakat Kutai Timur dalam berkehidupan melalui dua dimensi, yaitu dimensi personal dan dimensi sosial.

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Timur Nomor 8 Tahun 2001, tugas pokok Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur adalah menyelenggarakan urusan rumah tangga daerah di bidang pendidikan. Dengan sejumlah fungsi sebagai berikut :

- 1) Perumusan, perencanaan kebijakan teknis Dinas dengan pengelolaan pembinaan umum, pemberian bimbingan sesuai kebijakan Bupati Kutim dengan ketentuan peraturan yang berlaku.
- 2) Pengawasan dan pengendalian teknis Dinas sesuai ketentuan yang berlaku.
- 3) Pembinaan dan bimbingan terhadap lingkup Dinas.
- 4) Pengelolaan tata usaha Dinas.
- 5) Pengelolaan UPTD Pendidikan.

Memperhatikan muatan uraian tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur tersebut di atas, maka instansi tersebut memerlukan kinerja yang optimal dalam rangka mencapai tujuannya terkait dengan pembangunan daerah bidang pendidikan bagi masyarakat di Kabupaten Kutai Timur, mengingat bahwa pendidikan merupakan investasi yang penting bagi kehidupan masyarakat menuju kesejahteraan. Terlebih saat ini Pemerintah Kabupaten Kutai Timur sedang giat-giatnya melakukan pembangunan bidang sumber daya manusia (SDM) untuk menciptakan masyarakat yang lebih sejahtera, yang salah satunya dapat diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan akan pendidikan secara baik oleh pihak pemerintah.

Pencapaian tujuan pembangunan tersebut bukanlah sesuatu yang mudah, sebab harus didukung oleh berbagai faktor, diantaranya adalah faktor sumber daya aparatur yang berkualitas. Faktor sumber daya aparatur merupakan determinan penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi karena kedudukannya dalam organisasi tidak hanya sebagai obyek tetapi sekaligus sebagai subyek dalam proses pencapaian tujuan. Maka dari itu keberadaan sumber daya aparatur harus diperhatikan agar benar-benar mempunyai arti yang bermanfaat untuk kepentingan organisasi.

Tjokroamidjojo (1993 : 32) mengatakan bahwa faktor sumber daya manusia akan memiliki arti penting apabila memenuhi tiga persyaratan, yaitu (1) memiliki kemampuan manajerial dan profesional, (2) memiliki loyalitas

dan dedikasi yang tinggi, dan (3) memiliki etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi.

Padahal dewasa ini, untuk memperoleh sumber daya aparatur yang memiliki persyaratan sebagaimana dikemukakan di atas, sangatlah sukar karena sumber daya aparatur pemerintah di Indonesia secara umum masih tergolong rendah kemampuan dan keahliannya. Maka daripada itulah pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pemerintah merupakan upaya yang harus dilakukan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang terjadi dalam kaitannya dengan tugas pemerintah baik di tingkat pusat maupun di daerah, seperti yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur.

Secara konseptual, kebijakan mengenai pengembangan kemampuan sumber daya aparatur berorientasi untuk meningkatkan kualitas kinerja pemerintah. Namun dalam implementasinya, pengembangan ternyata belum banyak membawa perubahan yang signifikan (*das sein*). Padahal seharusnya, upaya-upaya yang dilakukan dapat membawa perubahan bagi kinerja organisasi (*das sollen*).

Hal tersebut sesuai dengan kenyataan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur masih belum sepenuhnya dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan optimal. Berdasarkan hasil pengamatan sementara pada obyek penelitian, dari sisi pengembangan kemampuan sumber daya aparatur diketahui bahwa : 1) terbatasnya tingkat pendidikan aparatur, 2) penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keterampilannya, 3) pelayanan bagi masyarakat masih berjalan lamban. Oleh sebab itu maka cukup beralasan apabila pengembangan kemampuan sumber daya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur perlu lebih ditingkatkan. Dengan demikian, maka cukup menarik untuk dikaji lebih mendalam agar dapat terungkap fenomena-fenomena yang terjadi dalam kaitannya dengan pengembangan kemampuan sumber daya aparatur, dan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan akurat, maka penulis menganggap perlu dilakukan sebuah penelitian lapangan.

### ***Kebijakan Publik***

Berikut adalah beberapa definisi kebijakan publik (*public policy*) menurut sejumlah ahli :

1. Anderson (dalam Tachjan, 2008 : 16) mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah.
2. Chandler dan Plano (1988 : 107) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumbe-sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah publik atau pemerintah.
3. Dunn (2003 : 132) mendefinisikan kebijakan publik (*public policy*) sebagai pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif

yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.

4. Frederich (dalam Winarno, 2007 : 17) menyatakan bahwa kebijakan publik sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu.
5. Nasucha (2004 : 37) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah kewenangan pemerintah dalam pembuatan suatu kebijakan yang digunakan ke dalam perangkat peraturan hukum. Kebijakan tersebut bertujuan untuk menyerap dinamika sosial dalam masyarakat, yang akan dijadikan acuan perumusan kebijakan agar tercipta hubungan sosial yang harmonis.
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/04/M.PAN/4/2007 tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pusat dan Daerah, menjelaskan bahwa kebijakan publik adalah keputusan yang dibuat oleh pemerintah atau lembaga pemerintahan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu atau untuk mencapai tujuan tertentu yang berkenaan dengan kepentingan dan manfaat orang banyak.

Dari beberapa pengertian kebijakan publik sebagaimana tersebut di atas, kebijakan publik dapat penulis artikan sebagai serangkaian tindakan secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat baik yang dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dan dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah sebagai pembuat keputusan yang mempunyai tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat.

### ***Pengembangan Kemampuan***

Pengembangan dapat diartikan dari dua sudut yaitu secara makro dan mikro. Sedarmayanti (2001 : 26) mengemukakan bahwa secara makro pengembangan merupakan suatu peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang.

Sedangkan secara mikro, pengembangan dikemukakan oleh Martoyo (2000:27) merujuk pada pendidikan dan pelatihan, yang sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik teknis maupun manajerial. Dimana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Sedangkan latihan biasanya menjawab *how*.

Istilah pengembangan menurut Flippo (dalam Martoyo, 2000 : 62) dipergunakan untuk merujuk pada usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis diiringi oleh perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Konsep pengembangan kemampuan tidak terlepas dari konsep pengembangan sumber daya aparatur di dalam organisasi. Terkait dengan hal tersebut, Schuler dan Youngblood (dalam Soeprpto dkk, 2000 : 47) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya aparatur pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor seperti pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja. Kemudian lebih lanjut Soeprpto dkk (2000:47) menambahkan pula faktor motivasi kerja dan penilaian prestasi kerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumber daya aparatur.

Tadjuddin (1993:5) mengatakan bahwa pengembangan kemampuan lebih menekankan pada aspek manusia sebagai alat (*means*) maupun tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan segera tenaga teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi dan upaya ini ditujukan pada kelompok sasaran untuk mempermudah mereka terlibat dalam sistem sosio-ekonomi di negara itu.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai subyek dan obyek pembangunan, karenanya pendidikan dan pelatihan merupakan aspek yang cukup penting dilakukan dalam jangka pendek untuk memenuhi tenaga kerja terampil, berwawasan luas serta memiliki visi ke depan. Dengan demikian, pengembangan sumber daya aparatur merupakan suatu proses yang bermanfaat bagi pembangunan sumber daya manusia.

### **Metode Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian dapat dirinci sebagai berikut: 1) Pengembangan kemampuan sumber daya aparatur yang terdiri dari: a. pengembangan pengetahuan (pendidikan formal), b. pengembangan keahlian dan keterampilan (diklat teknis fungsional dan diklat kepemimpinan). 2) Faktor pendukung dan penghambat pengembangan kemampuan sumber daya aparatur.

Sumber data dalam penelitian ini adalah *key Informan*, sebagai sumber data utama dipilih secara *purposive* atau bertujuan, yang dalam penelitian ini lainnya adalah beberapa pejabat struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur, terutama yang mengetahui dan memiliki tanggungjawab utama atas pelaksanaan kebijakan pengembangan

kemampuan sumber daya aparatur di Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur. Informan sebagai sumber data lainnya dipilih juga secara *purposive* atau bertujuan, yang dalam penelitian ini adalah beberapa aparatur di Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur yang menjalani upaya pengembangan kemampuan atas dasar kebijakan dari organisasi. Dokumen juga menjadi sumber data lainnya yang sifatnya melengkapi data utama berupa dokumen-dokumen yang berkaitan dengan hasil-hasil pertemuan, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, data pegawai. Sumber data ini dipakai untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa. Data dari dokumentasi sangat berguna untuk memberikan deskripsi tentang karakteristik Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur beserta sumber daya aparaturnya.

Dalam penelitian kualitatif kedudukan peneliti menurut Moleong (1990 : 121) sekaligus bertindak sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya ia menjadi pelopor hasil penelitiannya. Instrumen penelitian dimaksudkan sebagai alat pengumpul data. Menurut Guba dan Lincoln (dalam Moleong, 1990: 121-125), manusia sebagai instrumen penelitian mencakup tiga hal, yaitu : 1) mencakup ciri-ciri umum, 2) kualitas yang diharapkan, dan 3) kemungkinan peningkatan manusia sebagai instrumen dalam penelitian. Dalam studi ini instrumen penelitian adalah peneliti sendiri yang dibantu alat tulis menulis (ATK) serta panduan wawancara.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur terdiri atas upaya memberikan kesempatan studi lanjut pendidikan formal sebagai bentuk pengembangan intelektualitas pegawai serta mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan diklat dalam jabatan yang meliputi diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional dalam rangka pengembangan kemampuan keahlian dan keterampilan pegawai.

#### ***Pengembangan Pengetahuan***

Pengembangan pengetahuan sumberdaya aparatur di Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur dilakukan dengan pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal melalui pemberian kesempatan bagi pegawai untuk studi lanjut. Pendidikan formal adalah pembinaan dalam proses pengembangan melalui kegiatan belajar untuk berpikir dalam lembaga pendidikan formal, seperti sekolah, akademi, perguruan tinggi dan sebagainya.

Pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal disamping membawa manfaat bagi individu pegawai akibat dapat mencapai gelar tertentu, organisasi juga memperoleh manfaat karena program investasi sumberdaya aparatur menganut prinsip *link and match* antara karakteristik pekerjaan dengan program pendidikan formal yang diikuti pegawai. Dengan

demikian, pemberian kesempatan studi lanjut bagi pegawai mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kapasitas dan kinerja organisasi.

Kesempatan untuk studi lanjut pendidikan formal pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur diberikan kepada lima orang pegawai, tiga orang pada tahun 2007 dan telah selesai, dua orang pada tahun 2011 dan masih sedang dalam tahap penyelesaian studi. Disamping memberikan manfaat bagi individu pegawai yang bersangkutan, pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal juga membawa manfaat bagi organisasi dalam bentuk manfaat investasi sumberdaya aparatur (*human investment*).

Model intelektual dikatakan oleh Steward (1997 : 64) merupakan kekayaan organisasi yang berupa kepemilikan materi intelektual pengetahuan dan informasi yang dapat dilakukan melalui pendidikan formal yang diikuti oleh anggota organisasi. Maka melalui pembinaan dalam proses pengembangan melalui kegiatan belajar untuk berpikir dalam lembaga pendidikan formal seperti perguruan tinggi, tentunya akan membentuk pengembangan kemampuan intelektual bagi sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur.

### ***Pengembangan Keahlian dan Keterampilan***

Pengembangan keahlian dan keterampilan bagi sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan latihan dalam jabatan yang meliputi diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional. Diklat bagi pegawai adalah proses memberi bantuan kepada pegawai agar ia dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya, yang sekarang maupun di kemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berpikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya.

#### **a. Diklat Kepemimpinan**

Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur memiliki 41 orang pejabat struktural, dimana apabila diperhatikan dari aspek pengalaman mengikuti diklat kepemimpinan, dapat dikatakan bahwa upaya pengembangan keahlian dan keterampilan yang perlu dilakukan masih perlu dioptimalkan. Berdasarkan data kepegawaian yang telah diperoleh di lapangan, 46,33% pegawai yang menduduki jabatan struktural masih belum mengikuti diklat kepemimpinan, baik diklatpim IV, III maupun II, padahal telah menduduki jabatan sebagai Kepala Seksi dan Kepala UPT yang tersebar di berbagai wilayah kecamatan di Kabupaten Kutai Timur.

Seharusnya, diklat struktural yang dilaksanakan dalam bentuk diklat kepemimpinan bagi sumberdaya aparatur dilaksanakan dalam rangka mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS sebagai berikut :

- (1) PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- (2) PNS yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.

Disamping itu, pemerintah telah mengatur bahwa pelaksanaan pendidikan dan latihan jabatan PNS, seperti diklat penjurangan atau kepemimpinan sebagaimana tertuang dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS, mampu memberikan manfaat yang besar bagi individu pegawai maupun organisasinya.

#### **b. Diklat Teknis Fungsional**

Mengenai kegiatan diklat teknis fungsional, untuk dua tahun terakhir (tahun 2011-2012) sebanyak 34 orang pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur telah diikutsertakan pada beberapa jenis kegiatan diklat teknis fungsional, yang dilaksanakan di berbagai daerah kota. Adapun sejumlah diklat teknis fungsional yang telah diikuti tersebut adalah Diklat Sosialisasi dan Implementasi Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah serta Ujian Sertifikasi, Bimbingan Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah dan Proses Akuntansi bagi Pejabat Penatausahaan Keuangan dan Bendaharawan SKPD, Pelatihan Fotografi, Diklat Sertifikasi Barang dan Jasa Pemerintah, Pelatihan SIM NUPTK, Bimbingan Teknis dan Ujian Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang / Jasa Instansi Pemerintah Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012, serta Pelatihan Penyusunan Lakip Renstra.

Diklat fungsional dilaksanakan dalam rangka melengkapi persyaratan kompetensi jabatan fungsional yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Diklat fungsional memberikan keterampilan dan / atau penguasaan pengetahuan fungsional di bidang tugas yang terkait kepada PNS sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan secara konsisten. Sementara diklat teknis diselenggarakan dalam rangka melengkapi pencapaian persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Disamping itu, diklat teknis memberikan keterampilan dan / atau penguasaan pengetahuan teknis di bidang tugas yang terkait kepada penguasaan pengetahuan teknis di bidang tugas yang terkait kepada PNS sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan secara konsisten.

Pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan maupun keahlian dan keterampilan pegawai untuk menutup kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang diharapkan, sesuai dengan posisi yang ditempati.

Jadi esensi suatu kegiatan pengembangan pegawai adalah pemenuhan kompetensi yang disyaratkan, bukan sekedar mengikuti suatu kegiatan pengembangan. Dengan kata lain, suatu kegiatan diklat seharusnya diikuti oleh orang yang memang mempunyai kesenjangan kompetensi atau belum memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan diklat bagi sumberdaya aparatur Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur adalah tidak adanya mekanisme dan implementasi yang jelas yang berkaitan dengan evaluasi hasil suatu kegiatan diklat.

### **Kesimpulan**

1. Pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur dilakukan dalam bentuk pengembangan pengetahuan dan pengembangan keahlian dan keterampilan :
  - a. Pengembangan pengetahuan yang dilakukan melalui pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal melalui ijin belajar sejak tahun 2007 hingga kini diberikan kepada lima orang pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur. Tiga orang pegawai yang telah menyelesaikan studinya memberi kontribusi kepada organisasinya dengan wujud mampu memberi sumbangsih pemikiran bagi pimpinan untuk penyelesaian masalah-masalah di dalam organisasi, mampu menerapkan kedisiplinan dan manajemen waktu yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan akibat meningkatnya responsivitas dan rasa tanggungjawab atas tugas pokoknya masing-masing.
  - b. Pengembangan keahlian dan keterampilan yang dilakukan melalui pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti diklat dalam jabatan yang meliputi diklat kepemimpinan dan diklat teknis fungsional selama dua tahun terakhir telah melibatkan 22 orang pejabat struktural Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur dalam diklat kepemimpinan dan 34 orang pegawai dalam beraneka jenis diklat teknis fungsional. 19 orang pejabat struktural pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur (46,33%) yang menduduki jabatan Kepala Seksi dan Kepala UPT belum pernah mengikuti diklat kepemimpinan sehingga perlu segera direncanakan untuk dapat menjalani pengembangan keahlian dan keterampilan bidang kepemimpinan melalui diklat penjenjangan / kepemimpinan. Sedangkan diklat teknis fungsional yang telah diikuti oleh para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur telah mampu memberikan kontribusi bagi organisasi sebab pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap pegawai mendapat peningkatan yang berguna untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara lebih profesional dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.
2. Faktor pendukung pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur meliputi : 1) Peraturan

mengenai pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur, 2) Komitmen pimpinan organisasi, 3) Ketersediaan pembiayaan atau anggaran. Sementara faktor penghambat pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur meliputi : 1) Keterlambatan pembiayaan atau anggaran, 2) Lemahnya motivasi diri pegawai, 3) Penerimaan dan mutasi pegawai yang dilakukan tanpa koordinasi, 4) Padatnya program kegiatan pada organisasi, 5) Pelaksanaan diklat yang tidak disertai dengan evaluasi hasil akhir untuk memperoleh umpan balik bagi organisasi.

### **Saran-saran**

1. Pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur yang dilakukan salah satunya melalui pengembangan keahlian dan keterampilan dengan mengikuti kegiatan diklat kepemimpinan sebaiknya direncanakan bagi seluruh pejabat struktural agar benar-benar memenuhi ketentuan pemerintah akan persyaratan menduduki jabatan struktural yang sesuai dengan kompetensinya, sebagaimana telah diatur dalam Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS.
2. Pelaksanaan diklat dalam jabatan (baik diklat kepemimpinan maupun diklat teknis fungsional) bagi pengembangan kemampuan keahlian dan keterampilan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur hendaknya disertai dengan evaluasi terhadap hasil diklat yang telah dilaksanakan. Evaluasi tersebut dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur sebagai pengukur pencapaian sasaran pelaksanaan diklat yang telah dilaksanakan pada pegawai dalam rangka memperoleh umpan balik bagi pengembangan kapasitas dan kinerja organisasi di masa yang akan datang.
3. Salah satu faktor penghambat pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur berdasarkan hasil penelitian adalah keterlambatan turunnya anggaran bagi upaya pengembangan kompetensi kinerja sumberdaya aparatur. Untuk itu maka diperlukan pertimbangan dalam setiap perencanaan pembinaan pegawai, dimana kegiatan pengembangan kemampuan pegawai yang akan dilaksanakan di masa akan datang perlu disesuaikan dengan anggaran yang telah tersedia dan telah diserahkan pada organisasi, bukan seperti yang telah dilaksanakan selama ini, yaitu kegiatan telah dirancang lebih dahulu, padahal nilai anggaran belum diketahui dan belum diserahkan pada organisasi.
4. Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur perlu lebih berkoordinasi secara efektif dengan Badan Kepegawaian Daerah untuk mengatasi penerimaan dan mutasi pegawai yang menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur, agar perencanaan pengembangan kemampuan sumberdaya aparatur yang telah dilakukan

tidak menjadi sia-sia akibat adanya penempatan pegawai oleh Badan Kepegawaian Daerah yang tidak sejalan dengan perencanaan tersebut.

### **Daftar Pustaka**

- Anonim. *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/04/M.PAN/4/2007 tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pusat dan Daerah*. Jakarta.
- Chandler, R.C. dan J.C. Plano. 1988. *The Public Administration Dictionary*. Second Edition. ABC-CLIO Inc. Santa Barbara.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisa Kebijakan Publik Edisi Kedua*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik : Teori dan Praktek*. Grasindo. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Bandung.
- Soeprapto, dkk. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Steward, Aileen Mitchell. 1997. *Empowering People*. London Pitman Publishing. Long Acre.
- Tachjan. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik*. AIPI. Bandung.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik : Teori dan Proses*. Media Pressindo. Jakarta.