Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja Volume 46, No. 1, Mei 2020: 291 - 300
p-ISSN: 0216-4019 e-ISSN: 2614-025X

KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR DI KECAMATAN PRAMBANAN KABUPATEN SLEMAN

Eka Novian Gunawan[1], Eko Budi Santoso[2], dan Galang Krisna A. S. Pratama[3]
[1]Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri
[2&3]Institut Pemerintahan Dalam Negeri
E-mail: ekanoviangunawan@gmail.com[1], budi_santoso@ipdn.ac.id[2]

ABSTRAK. Tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman. Studi ini menggunakan metode wawancara dan observasi yang kemudian hasilnya digambarkan berdasarkan kerangka dari definisi tentang kompetensi di Undang-undang Nomor 5 Tahun 200 tentang Aparatur Sipil Negara. Hasilnya menunjukan bahwa terdapat permasalahan pada tataran kompetensi teknis dan kompetensi manajerial seperti rendahnya kemampuan pegawai karena minimnya kesempatan untuk mendapat pelatihan dan hampir separuh pegawai masih belum merasakan pendidikan tinggi.

Kata kunci: kompetensi; pendidikan; pelatihan; kecamatan.

HUMAN RESOURCES COMPETENCY IN PRAMBANAN SUB-DISTRICT, SLEMAN

ABSTRACT. *This paper aims to describe the competency of civil servants in Prambanan sub-district, Sleman. Using interview and observation as a research method, the result is described using the frameworks of the definition of competency in Law Number Number 5 of 2004 on Civil Servant Apparatus. The results show that there are problems in technical competency and managerial competency such as lack of skill of personnel due to small chances for workers to get training and almost half of the workers have not to reach higher education.*

Key words*: competency; education; traning; sub-district.*

PENDAHULUAN

Kecamatan sebagai salah satu garda terdepan dalam pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat dituntut perlu meningkatkan kualitas pelayanannya. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2018 Tentang Kecamatan, ruang lingkup tugas kecamatan terdiri dari beberapa fungsi yakni fungsi koordinasi, pembinaan dan pengawasan, dan pelimpahan kewenangan yang bila melihat dari pelimpahan kewenangannya, fungsi ini berhubungan erat dengan pelayanan publik.

Performa kecamatan tentunya bergantung dari sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Semakin kompeten dan terlatih pegawainya, semakin tinggi kualitas performa kecamatan tersebut. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik. Manajemen talenta di pemerintahan dengan mengelola SDM aparatur diyakini akan berhasil bila menerapkan *good corporate government* (Suryanto, 2019)

Kompetensi sering dikaitkan dengan pencapaian pegawai ataupun organisasi. McClelland (1987) mendefinisikan kompetensi sebagai "karakteristik seseorang yang mendasari dan berkaitan dengan efektivitas dan atau kinerja seseorang dalam sebuah pekerjaan atau dalam suatu situasi" (p.217). Lebih lanjut, Krausert (2009) menggambarkan kompetensi sebagai "kemampuan yang ditunjukan melalui sikap yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi" (p.188). Dari kedua pengertian mengenai kompetensi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan berhubungan dengan performa suatu organisasi. Artinya jika pegawai di suatu organisasi tidak bekerja dengan baik, maka kemungkinan besar organisasi akan ikut terkena dampaknya.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai ialah dengan menyeleng-

DOI: 10.33701/jipwp.v46i1.1278
Terbit Tanggal 28 Mei 2020

garakan pendidikan dan pelatihan yang tepat. Menurut Rivai & Sagala (2009) tujuan pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja aparatur dengan cara menyediakan pembelajaran mengenai keahlian yang sesuai dengan tugas kerjanya dan dapat mengisi keterbatasan pegawai dalam memenuhi kinerjanya.

Banyak kajian mengenai peningkatan sumber daya manusia terutama peningkatan kompetensi pegawai. Di Indonesia sendiri, minat untuk menggali masalah kompetensi banyak dilakukan pada cakupan tataran mikro atau penelitiannya terbatas pada sampel dan populasi di unit-unit kecil organisasi tertentu dengan mencari pola hubungan pengaruh antara kinerja pegawai dengan variabel-variabel seperti pendidikan, motivasi, pelatihan, *reward and punishment*, dan seterusnya.

Sebagai contoh, Nawawi (2012) menemukan hubungan pengaruh cukup kuat antara kinerja dan kompetensi tenaga kesehatan di salah satu Puskesmas di Kota Palu dan hubungan sangat kuat antara motivasi dan kinerja, sehingga ia menyimpulkan untuk meningkatkan kinerja tenaga kesehatan perlu terlebih dahulu meningkatkan motivasi pegawai ketimbang peningkatan kompetensi. Sebaliknya, dengan jumlah sampel sebanyak 80 orang dari 387 populasi, Wirotomo & Pasaribu (2015) menemukan bahwa dibanding variabel lain, kompetensi merupakan variabel paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian mereka tidak memasukan variabel motivasi dalam penelitiannya.

Tua, et. al, (2014) menyimpulkan dari penelitiannya bahwa konsep diri, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Namun, ia pun menjelaskan bahwa temuannya ini juga berkebalikan dengan beberapa kajian terdahulu.

Ponto, et al. (2019) menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan Ponto et al., Wirawan et al. (2019) menyarankan peningkatan pendidikan pegawai dan peningkatan pengalaman bekerja dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

Kemudian, Widyantari & Suardhika (2016) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman kerja dalam menggunakan sistem informasi akuntansi berpengaruh kuat terhadap efektivitas penggunaan sistem tersebut.

Pakpahan et al. (2003) juga menemukan bahwa faktor pendidikan berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Namun, untuk variabel pelatihan dengan indikator diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun begitu, bila kedua variabel tersebut dilihat secara simultan, maka hasilnya kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Hasan (2011) menyimpulkan bahwa faktor pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, penelitian tersebut tidak menyebutkan pelatihan jenis apa atau berapa personil yang telah melaksanakan pelatihan dimaksud, sehingga tidak bisa terlihat dengan jelas, pelatihan seperti apa yang menyebabkan rendahnya kontribusi pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, mengambil sampel sebanyak 82 orang dari jumlah populasi yang sama banyak di satu kecamatan di Surabaya, Akbar (2014) menemukan bahwa kemampuan individu (pengetahuan dan keterampilan) terbukti dapat memengaruhi kinerja individu tersebut. Ia memaparkan bahwa temuannya selaras dengan beberapa kajian terdahulu, meskipun terdapat pertentangan dengan kajian lainnya. Ia menyatakan bahwa perbedaan tersebut kemungkinan dari cakupan variabel dan objek yang diteliti yang memengaruhi hasil penelitian.

Saputra & Yahya (2016) menyimpulkan bahwa peningkatan disiplin dan peningkatan kesejahteraan melalui remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, mereka tidak membahas hubungan antara disiplin dan remunerasi. Artinya tidak bisa disimpulkan bahwa tinggi atau rendahnya kesejahteraan (remunerasi) berhubungan dengan tingkat kedisiplinan pegawai.

Payung besar dalam pengembangan kompetensi bagi ASN bersumber pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Pada dasarnya, dalam undang-undang tersebut, kompetensi merupakan prinsip dan persyaratan bagi seseorang untuk menduduki jabatan tertentu. Berbeda jabatan atau

profesi yang diduduki, berbeda pula persyaratan kompetensinya. Oleh karena itu, pengembangan merupakan hal yang mutlak diberikan kepada ASN agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal tersebut diatur dalam Pasal 21 dan 22 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak ASN selain gaji, tunjangan, fasilitas, cuti, jaminan pensiun dan jaminan hari tua.

Lebih rinci, hak ASN untuk mendapatkan pengembangan kompetensi tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam satu tahun. Kemudian Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNS) juga menyebutkan pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja.

Artikel ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana kondisi kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan di artikel ini adalah: "Bagaimana kondisi kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman?"

METODE

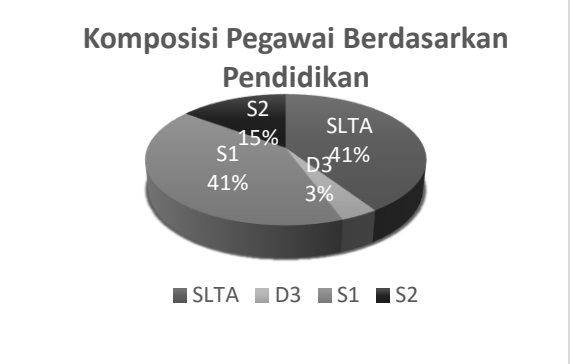
Sesuai dengan pertanyaan dan tujuan penelitian yakni mencari bagaimana kondisi kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian menggunakan wawancara dan observasi. Metode tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana permasalahan mengenai kompetensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan dengan mewawancarai informan yang bekerja di kecamatan tersebut.

Untuk operasionalisasi konsepnya, artikel ini digambarkan berdasarkan penafsiran kompetensi sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dasar untuk menggambarkan kompentensi sumber daya aparatur di Kecamatan Prambanan. Kompetensi dalam undang-undang tersebut meliputi: pertama, kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kedua, kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Ketiga, kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Jumlah informan sebanyak (enam) orang yang terdiri dari Camat, Sekretaris Camat, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Subbbagian Keuangan dan perencanaan, Pengelola Kepegawaian, dan Analis Keseahteraan Rakyat. Rentang waktu penelitian dilakukan selama dua minggu pada minggu pertama dan kedua di Januari 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Kecamatan Prambanan pada saat dilakukan penelitian berjumlah 27 (dua puluh tujuh) orang.Terdapat sembilan jabatan struktural di Kecamatan Prambanan mulai dari jabatan camat hingga kepala seksi. Jika dikelompokan berdasarkan golongan kepegawaian, maka terdapat lima orang bergolongan II, dua puluh orang bergolongan III dan 2 orang bergolongan IV. Sedangkan komposisi pegawai Kecamatan Prambanan berdasarkan tingkat pendidikan terdapat sebelas orang berpendidikan SLTA, satu orang dengan tingkat diploma tiga (D3), sebelas orang berlatar pendidikan sarjana (S1), dan empat orang dengan gelar strata dua (S2).



Sumber: Data kepegawaian Kecamatan Prambanan

Gambar 1. Proporsi Pegawai Kecamatan Prambanan berdasarkan tingkat pendidikan.

Dari data tersebut dapat terlihat, meskipun lebih dari setengah pegawai (15 orang) di Kecamatan Prambanan telah memiliki kualifikasi pendidikan tinggi (S1 dan S2), namun perbedaan jumlah pegawai yang belum mengenyam pendidikan tinggi (12 orang) tidak terlalu jauh.

Kompetensi teknis

Spesialisasi pendidikan

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Camat Prambanan pada 7 Januari 2020 menjelaskan bahwa "Penempatan pegawai di Kecamatan Prambanan tidak sesuai dengan spesialisasi pendidikan. Karena sangat sulit jika kompetensi yang dimiliki oleh aparatur harus disamakan dengan tugas yang akan dilaksanakannya."

Kemudian, kewenangan kecamatan untuk mengisi jabatan yang disesuaikan dengan kualifikasi pendidikannya sangat terbatas. Kecamatan hanya bisa mengusulkan permintaan sumber daya manusia tanpa ada jaminan mendapat SDM yang sesuai dengan tugas dan pendidikannya. Hal ini bergantung dari ketersediaan SDM di pemerintah kabupaten yang juga dibutuhkan oleh dinas-dinas dan organisasi lainnya. Akhirnya kecamatan hanya bisa mengoptimalkan SDM yang telah ada.

Sebagai contoh, Kasubbag Umum dan Kepegawaian Kecamatan Prambanan mengatakan bahwa:

> "Saya merupakan lulusan sarjana hukum, tetapi penempatan saya di Kecamatan Prambanan ditempatkan dibagian umum dan kepegawaian. Sebenarnya spesialisasi yang saya miliki dengan tugas pokok dan fungsi yang saya emban memang berbeda, sehingga saya harus belajar dari awal lagi untuk memahami dan mengerti apa yang akan saya kerjakan."

Pengakuan tersebut tentunya tidak bijak bila kemudian harus dengan ketentuan yang menyebutkan bahwa ASN harus siap ditempatkan dimana saja. Karena sesuai Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Aparatur Sipil Negara setiap jabatan memiliki kualifikasi kompetensi yang spesifik sesuai dengan jabatanannya agar dapat melaksanakan tugasnya tersebut dengan baik. Sehingga penempatan kerja yang diutamakan ialah kompetensi yang dibutuhkan di jabatan tersebut.

Dimas & Simanjuntak (2017) menyatakan bahwa secara simultan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Ini artinya, pegawai yang memiliki latar pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan jabatannya akan bekerja lebih efektif dibandingkan yang tidak sesuai. Hal ini dikarenakan, pegawai yang kompeten memiliki pengetahuan dasar sesuai dengan pendidikannya sehingga dapat mengetahui seluk beluk pekerjaan, untuk kemudian menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini, tentunya akan berbeda bila pegawai tersebut memiliki latar pendidikan yang berbeda dengan jabatannya, karena ia akan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mempelajari tugasnya.

Pelatihan teknis fungsional

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil Pasal 11 menyebutkan bahwa "Diklat fungsional merupakan jenis Diklat Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional.

Berdasarkan dokumen kepegawaian Kecamatan Prambanan yang didapat oleh penulis, tidak ada pegawai yang menduduki jabatan fungsional tertentu. Jabatan di kecamatan ini terdiri dari jabatan struktural dan fungsional umum yang disebar di beberapa satuan eselon IV. Jabatan fungsional ASN menunjukan kedudukan, tugas dan wewenang yang didasarkan atas keahlian atau keterampilan tertentu. Sebagai contoh ialah jabatan fungsional dokter, dosen, peneliti, arsiparis, pranata komputer, dll.

Terkait dengan hal ini, Sekretaris Camat mengatakan bahwa "Pelatihan teknis fungsional yang diselenggarakan oleh pemerintah yang berwenang masih kurang untuk menunjang dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur. Tidak semua aparatur yang dapat mengikuti diklat yang ada."

Pernyataan dari informan mengenai ketersediaan jabatan fungsional dan diklat

fungsional yang terbatas menunjukan sulitnya mendapatkan SDM yang memiliki jabatan fungsional. Sebagai contoh, untuk menjadi pejabat fungsional perencana, seseorang harus mengikuti diklat fungsional perencana yang diadakan oleh Badan Perencanaan Nasional (Bappenas). Untuk mengikuti diklat tersebut seseorang selain harus memiliki kualifikasi pendidikan minimal yang disyaratkan, juga harus membayar biaya diklat. Itu pun belum tentu langsung diangkat ke jabatan perencana karena formasi jabatan fungsional di kecamatan juga harus tersedia. Hambatan untuk mengikuti diklat makin bertambah karena biasanya daerah tidak menganggarkan biaya diklat tersebut. Walaupun ada, jumlahnya sangat terbatas karena keterbatasan anggaran pemerintah daerah.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan- RB) Nomor 26 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/ *Inpassing*. Tujuan penerbitan peraturan ini ialah agar ASN memiliki profesionalisme dan dapat meniti karir diluar jabatan struktural. Selain itu, penyesuaian jabatan ke fungsional sebagai upaya untuk memangkas proses birokrasi sehingga semakin efektif dan efisien.

Dengan proses *inpassing*, seorang pegawai tidak perlu melakukan diklat fungsional yang dituju, hal yang perlu dilakukan ialah mengumpulkan butir kegiatan untuk dijadikan angka kredit. Namun, pengelolaan dan penyediaan formasi jabatan fungsional di kecamatan perlu mendapat perhatian yang lebih dari praktisi dan akademisi. Mulai dari analisis jabatan apa yang dibutuhkan di kecamatan hingga pengembangan karir dan tunjangan khusus fungsionalnya.

Pengalaman bekerja secara teknis

Dari data kepegawaian di Kecamatan Prambanan, banyak pegawai yang memiliki masa kerja cukup lama di kecamatan. Berdasarkan wawancara dengan Camat Prambanan pada tanggal 9 Januari 2020 yang menjelaskan bahwa "Pegawai disini lebih bekerja dari pada saya ada yang sudah bekerja 15 tahun disini, dan ada juga yang lebih lama daripada itu tapi tempat bekerjanya berpindah-pindah."

Hal ini juga dibenarkan oleh salah seorang pengelola kepegawaian "Saya bekerja di Kecamatan Prambanan kurang lebih 15 tahun. Banyak pengalaman yang saya dapatkan selama bekerja disini, walaupun sering terjadinya pergantian Camat Prambanan."

Selain itu, Kasubbag Keuangan, Perencanaan dan Evaluasi Kecamatan Prambanan yang mengatakan:

> "Saya sudah sekitar 7 tahun bekerja di Kecamatan Prambanan, dan baru sekitar 2 tahun diangkat menjadi Kasubbag Keuangan, Perencanaan dan Evaluasi. Sebelumnya saya bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Sleman. Banyak pengalaman yang saya peroleh sehingga dapat menjadi acuan saya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat."

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor pendorong efektivitas kerja pegawai. Widyantari & Suardhika (2016) meneliti tentang faktor-faktor yang dapat membantu seorang pegawai dapat memahami dan menggunakan sistem informasi akuntansi yang digunakan di lembaga tempat bekerja pegawai tersebut. Hasilnya mereka menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman kerja dalam menggunakan sistem informasi akuntansi berpengaruh kuat terhadap efektivitas penggunaan sistem tersebut. Artinya semakin sering pegawai didik dan dilatih serta semakin sering pegawai kerja menggunakan sistem tersebut, maka semakin efektif dia menyelesaikan pekerjaannya

Serupa dengan kajian tersebut, Wirawan et al (2019) menyatakan bahwa peningkatan pengalaman bekerja dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, mereka menyarankan agar pegawai perlu diberi kesempatan untuk meningkatkan pengalaman bekerja mereka dengan pelatihan tertentu sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri

Sipil (PNS) membuka peluang bahwa seorang ASN dapat mengikuti magang atau pertukaran pegawai dengan pihak swasta. Peluang ini diberikan kepada ASN untuk menambah pengalaman kerja diuar institusinya sehingga mereka dapat mengambil pelajaran dari kegiatan magangnya. Sebagai contoh, pegawai kecamatan, kelurahan, atau institusi yang berhubungan dengan pelayanan publik bisa saja belajar dan magang misalnya di bank atau perusahaan lainnya terkait dengan pelayanan langsung dengan konsumen. Namun, perlu disusun tatalaksana bagaimana proses ini dapat berlangsung secara riil dengan kajian-kajian akademis.

Kompetensi Manajerial

Sesuai Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 cakupan kompetensi manajerial terdiri dari: tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, pengalaman kepemimpinan.

Tingkat pendidikan

Di Kecamatan Prambanan, tingkat pendidikan aparatur didominasi oleh lulusan SLTA dan S1. Komposisi pegawai berdasarkan kualifikasi di Kecamatan Prambanan menimbulkan kekhawatiran dalam lingkungan internal kecamatan. Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan Prambanan mengatakan bahwa:

> "Sebenarnya untuk pegawai yang ada sekarang dengan standar pendidikan yang ada masih jauh tertinggal, karena sekarang zaman sudah digital, banyak pegawai terutama staf yang berjumlah 11 (sebelas) orang hanyalah lulusan SLTA, tentu saja untuk kedepannya akan sulit dalam bekerja jika tidak mau mengembangkan potensi diri terutama dalam hal peningkatan pendidikan."

Berdasarkan hasil observasi di Kecamatan Prambanan, masih ada pegawai yang memiliki kelemahan dalam menggunakan komputer, sehingga pimpinan kesulitan menempatkan dan memberikan tugas sehari-hari. Selain itu, masih ada yang belum memahami dengan baik tugas di jabatannya dan *bussines process* di kecamatan. Misalnya, beberapa pegawai masih kesulitan membuat nota konsep surat, mencatat data, ataupun analisis data.

Banyak penelitian empiris yang dilakukan di berbagai unit organisasi di Indonesia yang menyimpulkan bahwa faktor pendidikan merupakan hal yang signifikan untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Seperti misalnya, Ponto, et al.(2019) menemukan bahwa dari jumlah 67 responden yang diambil, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sulawesi Utara. Mereka memaparkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin banyak diberikan pelatihan, maka kinerja pegawai akan meningkat. Senada dengan hasil penelitian diatas, Widyantari & Suardhika (2016), Wirotomo & Pasaribu (2015) Fathurrochman (2017), Tua et al.(2014), Pakpahan et al. (2003), Dimas & Simanjuntak (2017) juga menyoroti pendidikan sebagai kontributor utama dalam peningkatan kinerja pegawai. Akbar (2014) menjelaskan lebih lanjut bahwa pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pendidikan dan pelatihanlah yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai sehingga meningkat pula performa pegawai tersebut.

Beberapa pegawai di Kecamatan Prambanan mengaku bahwa kelemahan mereka terkait dengan rendahnya tingkat pendidikan dan minimnya pelatihan bagi mereka. Namun, para pegawai sepakat bahwa pendidikan dan pelatihan dapat membuat mereka lebih baik dalam bekerja.

Sebenarnya banyak aparatur yang ingin melanjutkan pendidikan, namun masalah biaya sepertinya menjadi faktor penghambat terbesar mengapa mereka tidak melanjutkan pendidikannya. Salah seorang pegawai di Kecamatan Prambanan yang merupakan salah satu pegawai lulusan SLTA mengatakan bahwa:

> "Saya merupakan lulusan SLTA, sebenarnya saya ingin melanjutkan pendidikan sarjana tetapi karena faktor biaya mengakibatkan saya membatalkan keinginan saya tersebut. Dengan hanya lulusan saya pada tingkat SLTA mengakibatkan dengan karier saya yang sampe saat ini masih menjadi staf di Kecamatan Prambanan padahal banyak

pegawai lain yang lebih muda dari saya sudah menduduki jabatan."

Keterangan salah seorang pegawai tersebut diamini oleh Camat Prambanan yang menyatakan bahwa pegawainya banyak yang terbentur biaya ketika ingin melanjutkan Pendidikan. Ia menambahkan, pelatihan sebagai alternatif peningkatan pengetahuan dan keterampilan selain pendidikan pun tidak bisa terlalu diharapkan karena sangat minimnya tawaran pelatihan pegawai dan sangat terbatasnya anggaran untuk mengadakan sendiri program pelatihan bagi pegawai.

Sebenarnya pegawai di Kecamatan Prambanan sangat antusias bila diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar. Seperti contohnya diungkapkan oleh salah seorang pegawai:

> "Seminar yang saya ikuti tersebut sangat baik untuk menambah pengetahuan saya sebagai Aparatur Sipil Negara yang bekerja di Kecamatan Prambanan, sehingga saya dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Selain itu saya juga bisa membagikan kepada pegawai yang lain tentang apa yang saya dapatkan di seminar tersebut."

Begitu pula dengan pegawai lain, salah seorang staf di Seksi Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Prambanan yang mengatakan bahwa "Sosialisasi dan Pelatihan Pembangunan Desa Ramah Anak yang saya ikuti yaitu mengenai pembangunan desa ramah anak. Dalam sosialisasi tersebut pembicara menyampaikan materi mengenai tahapan pembentukan desa yang ramah untuk anak-anak yang ada di Kabupaten Sleman. Setelah mengikuti sosialisasi tersebut saya akan membuat progam yang akan saya lakukan di Kecamatan Prambanan untuk membentuk desa ramah anak tersebut."

Pelatihan Struktural

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 202 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil untuk mencapai kompetensi aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan maka diberikan pendidikan dan pelatihan untuk pejabat struktural yakni: Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) tingkat IV untuk jabatan struktural eselon IV, Diklatpim tingkat III untuk jabatan struktural eselon III, Diklatpim tingkat II untuk jabatan struktural eselon II, Diklatpim tingkat I untuk jabatan struktural eselon I.

Dari beberapa pejabat dan pegawai yang berpotensi untuk menjabat jabatan struktural yang ada, ternyata hanya 4 (empat) orang saja yang telah melakukan diklatpim, yakni Camat dan Sekretaris Camat (Diklatpim III), Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian (Diklatpim IV), dan Kepala Subbagian Keuangan, Perencanaan dan Evaluasi (Diklatpim IV).

Secara umum, untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, baik itu untuk struktural, fungsional, atau teknis, Camat Prambanan mengatakan bahwa:

> "Dalam rangka pengelolaan pegawai berupa pengembangan keterampilan dan kompetensi bagi pegawai masih kurang dikarenakan anggaran atau biaya yang dibutuhkan tidak sedikit sehingga masing-masing aparatur harus menyediakan biaya sendiri"

Khusus untuk diklat bagi struktural, salah seorang pejabat struktural mengatakan bahwa panggilan untuk mengikuti diklatpim tergolong lama karena banyaknya pejabat yang mendaftar hal serupa. Hal tersebut mengakibatkan banyaknya pejabat yang telah menduduki abatan namun belum sekalipun merasakan diklatpim. Selain itu, bagi pegawai potensial, belum melaksanakan diklatpim menjadi batu sandungan untuk menempati jabatan yang tersedia karena persyaratan telah lulus diklatpim, meskipun aturan menyatakan seseorang boleh mengikuti diklatpim setelah yang bersangkutan menduduki jabatan.

Pengalaman kepemimpinan

Seperti penjelasan sebelumnya, pengalaman kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Begitu pula dengan pengalaman kepemimpinan yang

dapat membantu seseorang dalam mengelola unit kerja dibawahnya. Camat Prambanan mengatakan "saya sudah bekerja hampir 27 tahun menjadi seorang Aparatur Sipil Negara. Saya memang baru menjadi Camat di Kecamatan Prambanan ini, tetapi sebelumnya saya juga menjadi Camat di Kecamatan Ngemplak yang masih satu Kabupaten dengan Kecamatan Prambanan."

Pengalaman kepemimpinan Camat Prambanan di kecamatan sebelumnya diakuinya sangat membantu dirinya untuk melaksanakan tugas dengan baik. Mote et al.(2019) mengatakan bahwa kemampuan manajerial seorang camat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kecamatan. Artinya performa seorang camat turut memberikan andil terhadap performa kecamatan secara keseluruhan.

Kompetensi Sosial Kultural

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Bab VIII Pasal 69 Ayat (3), kompetensi sosial kultural dapat diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Camat Prambanan menyampaikan bahwa meskipun dirinya mempelajari tentang kultur sosial dan wawasan kebangsaan di pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti, namun mempraktikan langsung hal tersebut merupakan tantangan tersendiri. Pengalaman belajar langsung di lapangan bersama masyarakat dalam mengenali dan mendalami kondisi masyarakat

Oleh karena itu, aparatur Kecamatan Prambanan menyelenggarakan kegiatan rutin setiap dua minggu sekali di Aula Kecamatan Prambanan diluar agenda resmi yaitu rapat koordinasi yang dihadiri masyarakat yang membahas masalah-masalah yang terjadi di masyarakat setiap minggunya dan mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikan hal tersebut. Hal tersebut dilaksanakan selain untuk mendapat masukan dari masyarakat dan mempertajam program-program kegiatan yang akan disusun kecamatan, juga untuk mendekatkan masyarakat dengan jajaran apparat kecamatan. Itu sebabnya, Camat Prambanan ingin menambah frekuensi pertemuan sejenis. Ia mengatakan, "Kelak akan lebih rutin lagi kegiatan antara aparatur dengan masyarakat, dan akan dibuatkan jadwal, karena itu penting disamping pelaksanaan tugas pokok dan fungsi."

SIMPULAN

Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman menunjukan bahwa terkait kompetensi teknis dan kompetensi manajerial masih terdapat permasalahan yang perlu dipecahkan. Permasalahan tersebut pada intinya berhubungan dengan pendidikan, pelatihan dan penempatan sumber daya ASN di kecamatan. Walaupun kajian empiris menunjukan pendidikan dan pelatihan merupakan hal signifikan untuk meningkatkan performa pegawai, tapi temuan di lapangan menunjukan kontradiksi. Masih banyak pegawai yang kualifikasi pendidikannya masih rendah dan sangat minimnya program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai kecamatan.

Tentu temuan dalam studi ini memiliki limitasi. Pertama, studi ini tidak dimaksudkan untuk kepentingan generalisasi. Artinya, penelitian hanya dilakukan di satu kecamatan saja, sehingga penarikan kesimpulan bahwa seluruh kecamatan memiliki temuan yang sama dengan studi ini tentunya tidak dapat diterima. Kedua, rentang waktu pelaksanaan penelitian yang dilakukan pada periode tertentu, tidak bisa menggambarkan kondisi Kecamatan Prambanan secara umum dalam periode diluar periode penelitian. Mungkin saja temuan akan berbeda bila dilakukan di periode waktu yang lain. Ketiga, hasil temuan sangat mungkin berbeda bila kondisi kompetensi di Kecamatan Prambanan dilihat dari faktor lain. Misalnya, bila ingin menambahkan faktor motivasi pegawai mungkin saja faktor tersebut berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai.

Oleh karena itu, perlu melakukan studi lebih lanjut terkait kompetensi pegawai perencanaan SDM kecamatan, dan performa kecamatan di lebih banyak *locus* dan dalam waktu yang lebih lama dan konsisten. Selain itu,

masalah kompetensi pegawai juga berhubungan erat dengan perencanaan SDM pegawai. Keterbatasan wewenang dalam pengadaan dan perencanaan SDM berkualitas, membuat kecamatan bergantung pada kebijakan daerah hingga nasional.

Terkait dengan pengelolaan SDM pegawai, temuan yang disodorkan oleh Fahrani (2017) menarik untuk didiskusikan lebih lanjut. Fahrani (2017) mengidentifikasi bahwa dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya aparatur terdapat hambatan dalam perencanaan sumber daya PNS yakni, regulasi yang tumpeng tindih, perbedaan format perencanaan SDM, adanya perbedaan jumlah formasi CPNS antara Kemenpan-RB dan BKN, minimnya kualitas dan komunikasi pegawai yang melakukan perencanaan SDM, kurangnya perhatian pimpinan, dan tidak dianggarkannya anggaran belanja untuk menopang jabatan fungsional tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, D. R. (2014). Pengaruh Kemampuan , Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, *2*(1), 1–10.

Dimas, P., & Simanjuntak, D. (2017). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan Kualuh Hulu Labuhanbatu Utara. *Jurnal Ecobisma*, *4*(2), 64–76.

Fahrani, N. S. (2017). Perencanaan Pegawai Negeri Sipil: Study Kasus Jabatan Fungsional Tertentu. *Civil Service*, *11*(1), 63–76.

Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, *11*(21), 120–129.

Hasan, S. (2011). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mande Kabupaten Cianjur. *Jurnal Ilmu Administrasi*, *VIII*(3), 354–361.

Krausert, A. (2009). Performance Management for Different Employee Groups: A Contribution Employment System Theory. *Berlin: Physica-Verlag Heidelberg.*

McClelland, D. C. (1987). *Memacu Masyarakat Berprestasi: Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Motif Berprestasi*. Jakarta: Intermedia.

Mote, Y., Rahmawati, R., & Seran, G. G. (2019). Managerial Skill Camat Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kecamatan Ciawi Kabupaten Bogor. *Jurnal Governansi*, *5*(2), 123–130.

Nawawi, M. (2012). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Tenaga Kesehatan Terhadap Kinerja Pusat Kesehatan Masyarakat. *MIMBAR*, *XXVIII*(1), 93–102.

Pakpahan, E. S., Siswidyanto, & Sukanto. (2003). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, *2*(1), 116–121.

Ponto, R., Kojo, C. J., & Walangitan, M. D. (2019). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, *7*(3), 4036–4045.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Saputra, R., & Yahya, A. S. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja , Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementarian Dalam Negeri. *Civil Service*, *10*(2), 55–69.

Suryanto. (2019). Konsep Manajemen Talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta Di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service*, *13*(2), 63–72.

Tua, A. G., Tewal, B., & Karuntu, M. (2014). Konsep Diri, Pendidikan dan Pelatihan, Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Pegawai di Keaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Jurnal EMBA, *2*(1), 353–32.

Widyantari, N. W. L., & Suardhika, I. M. S. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Partisipasi Manajemen Pada Efektivitas Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi*, *17*(2), 1546–1574.

Wirawan, K. E., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *5*(1), 60–67.

Wirotomo, D., & Pasaribu, P. N. (2015). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Jurnal MIX*, *V*(3), 466–480.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNS).