

**ANALISIS PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN
DI KOTA MAKASSAR**
*ANALYSIS OF EMPLOYEE COMPETENCE
DEVELOPMENT IN EDUCATION DEPARTMENT IN
MAKASSAR CITY*

Muhammad Faisal¹, Burhanuddin², Suaib Ibrahim³

^{1,2,3}Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sulawesi Selatan
Email: faisalmile69@ipdn.ac.id; burhanuddin@ipdn.ac.id; suaib@ipdn.
ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kompetensi pegawai meliputi pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Makassar. Penelitian menggunakan pendekatan dekriptif kualitatif dengan informan penelitian adalah Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian serta pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Makassar. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi, selanjutnya data dianalisis dengan tiga tahapan yaitu reduksi data, display data dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengembangan keterampilan pegawai berupa diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis. Pengembangan kompetensi pegawai ditinjau dari segi pengembangan pengetahuan dapat dilihat dari pendidikan formal, pendidikan non formal, kesesuaian disiplin ilmu, dan pengalaman kerja. Pengembangan kompetensi pegawai ditinjau dari segi pengembangan sikap pegawai dapat dilihat dari kegiatan kemandirian, ceramah spiritual, pengarahan, sanksi, dan penghargaan.

Kata Kunci: Pengembangan, keterampilan, pengetahuan, sikap

ABSTRACT

This study aims to determine the development of employee competence including the development of skills, knowledge, and attitude of employees at the Department of Education Makassar. The research used qualitative descriptive approach with the research informant is Head of Department, Secretary, Head of Division, and Head of Sub Division of General and

Personnel as well as employees at Education Department of Makassar City. Data were collected by interview, observation and documentation technique, then the data were analyzed by three stages: data reduction, data display and verification / drawing conclusion. The results of the study explain that the development of employee skills in the form of leadership, functional and technical training. The development of employee competence in terms of knowledge development can be seen from formal education, non formal education, the appropriateness of discipline, and work experience. The development of employee competence in terms of employee attitude development can be seen from the activities of independence, spiritual lecture, direction, sanction, and appreciation.

Keywords: *Development, skills, knowledge, attitude.*

PENDAHULUAN

Kajian tentang pengembangan kompetensi pegawai telah banyak dilakukan. Kompetensi merupakan syarat penting untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan (Steers, 1985; Hasibuan, 2001; Mathis & Jackson, 2002; Tudero, 2004; Terry, 2005). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai bagi suatu organisasi adalah mutlak diperlukan. Pengembangan kompetensi pegawai adalah upaya untuk merubah cara kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga pegawai tersebut dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Moenir, 1991; Prasetya, 1997; Awaluddin, 1993). Sementara itu, kompetensi dipahami sebagai gabungan antara skill, kognitif, dan atribut personal yang muncul dalam perilaku kinerja yang dapat diobservasi, dinilai, dan dievaluasi (Nurefendi, 2015). Kompetensi seseorang seperti gunung es yang tampak di permukaan hanyalah perilaku yang dapat dilihat, sementara potensi yang besar tidak tampak karena di bawah permukaan. Padahal sesungguhnya potensi tersebut sangat menentukan tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang. Seorang pegawai negeri sipil (PNS) perlu memiliki kompetensi pengetahuan, skill, dan sikap perilaku untuk menjamin bahwa tugas-tugasnya dapat diselesaikan dengan baik. Setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan (Hasibuan, 2001). Sedangkan teori kepentingan yang diperkenalkan oleh McKenna (2004) menyatakan setiap orang dalam suatu organisasi sumber daya manusia memiliki kepentingan untuk berprestasi sesuai tingkat

pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan organisasi. Inti kompetensi tersebut sangat terkait dengan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diambil dalam membuat suatu keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.

Lebih jauh, keterampilan adalah kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan (Siagian, 1994; Mulyasa, 2002; Wardoyo, 2005; Alma, 2006). Untuk memenuhi kompetensi pegawai yang terampil dalam bidang kerjanya maka perlu dilaksanakan pendidikan dan latihan struktural, fungsional, teknis, kursus atau magang (Sedarmayanti, 2001; Evayanti, 2002; Moekijat, 2003; Sudirman, 2003). Selain itu, pengetahuan pegawai juga perlu ditingkatkan. Oleh Mulyasa (2002) menyebut pengetahuan (*knowledge*) adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Tingkat pendidikan yang dimiliki serta latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuni sangat terkait dengan tingkat pengetahuan dari seorang pegawai. Menurut Sastrohadwiryo (1996) semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka hasil kerja akan lebih baik begitu pula sebaliknya seseorang yang berpendidikan yang rendah maka hasil kerja rendah pula. Hal ini disebabkan oleh mereka yang berpendidikan tinggi memperoleh pengetahuan dan informasi yang lebih banyak sehingga lebih banyak tercermin pada keterampilan dan pengetahuan berpengaruh terhadap keberhasilan tugasnya. Diketahui bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam suatu organisasi tidak hanya dibutuhkan keterampilan dan pengetahuan yang memadai tetapi juga diperlukan adanya sikap pegawai yang cemerlang. Sikap menjadi gambaran kepribadian seseorang terhadap gerak fisik dan pemikiran tentang suatu hal yang harus diungkapkan untuk mengembangkan pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya. Sikap dari orang yang memiliki kompetensi menunjukkan gambaran kepribadian dalam menyikapi suatu pekerjaan berdasarkan tingkat kemandirian, kemampuan spiritual, pengarahan, sanksi dan penghargaan kerja sebagai wujud dalam menyikapi sesuatu yang memacu untuk meningkatkan kompetensinya (Nelson, 2004; Wahid, 2004; Nawawi, 2006). Sikap yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya ditentukan oleh tingkat kompetensi, tingkat komitmen, disiplin dalam bekerja. Selain itu didukung pula oleh kepribadian spiritual yang dimiliki, penerapan sanksi dan pemberian penghargaan (*reward*). Pengembangan kompetensi pegawai merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kompetensi melalui

peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam menghadapi dinamika kerja sesuai kebutuhan pekerjaan (Hasibuan, 2001).

Kenyataan bahwa masih ada 12,30 persen pegawai yang tingkat pendidikannya SMA atau sederajat menjadi ukuran untuk mengetahui pengetahuan dalam meningkatkan kompetensi pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Makassar. Terlihat adanya suatu kesenjangan bahwa pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar perlu pengembangan perilaku kerja yang sesuai eksistensi kerja dalam suatu pelayanan. Terlihat adanya kompetensi sikap perilaku yang masih perlu diperbaiki, yang berkaitan dengan sikap kemandirian, peningkatan spiritual, kemampuan mengarahkan, penerapan sanksi dan pemberian penghargaan dalam menyikapi setiap pegawai supaya menunjukkan kompetensi yang baik dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka perlu ada upaya untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, harapannya adalah dengan mengetahui kompetensinya memudahkan dalam memetakan dengan bidang tugas yang dapat diemban oleh setiap pegawai. Berbagai fenomena tersebut, menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian di Dinas Pendidikan Kota Makassar, khususnya terkait dengan kompetensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pokok permasalahan penelitian ini adalah bagaimanakah pengembangan kompetensi pegawai pada Dinas Pendidikan di Kota Makassar?

KAJIAN PUSTAKA

Pengembangan Pegawai

Pengembangan adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila pengembangan berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut telah berjalan efektif. Berdasarkan pendapat Steers (1985) pengembangan merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Lebih lanjut Steers (1985) pengembangan dapat dijelaskan dengan memahami 3 (tiga) konsep yang saling berhubungan, yaitu (1) optimalisasi tujuan, dalam organisasi tujuan keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang langka dan berharga serta sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Dalam hal ini tercapainya tujuan dan mencari alternatif

terbaik guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. (2) perspektif sistem, dalam perspektif sistem organisasi dari berbagai unsur yang saling mendukung dan saling melengkapi. Unsur-unsur tersebut sangat berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuan organisasi, (3) tekanan pada segi perilaku manusia, dalam perilaku manusia, tingkah laku individu dan kelompok menentukan kelancaran tercapainya tujuan suatu organisasi.

Pengembangan selalu berkaitan dengan tolok ukur atau penilaian yang digunakan. Seperti yang dikemukakan oleh Argyris (dalam Steers 1985) menyatakan pengembangan adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan pemecahan dan pemanfaatan tenaga manusia. Berarti dalam menilai pengembangan maka tolok ukur yang digunakan adalah keseimbangan atau pendekatan secara optimal upaya pencapaian tujuan.

Kriteria pengembangan dapat dinilai dan dilihat dari keefektifan organisasi itu sendiri menurut dimensi waktu (Sedarmayanti, 2001), dibagi atas ukuran waktu sebagai berikut: (1) jangka pendek, ialah kriteria untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau lebih, (2) jangka menengah, ialah kriteria yang ditetapkan apabila menilai keefektifan seseorang, kelompok atau organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama (misalnya lima tahun), (3) jangka panjang, ialah kriteria untuk menilai waktu yang akan datang dan tak terbatas.

Pendapat Emitai Etzioni dalam (Tudero, 2000), mengemukakan pendekatan pengukuran pengembangan organisasi yang disebutnya *System Model*, mencakup empat kriteria, yaitu (1) adaptasi, yaitu dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, (2) integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya, (3) motivasi, yaitu pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, (4) produksi, yaitu usaha pengukuran efektifitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Pencapaian hasil pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi terdiri dari tiga tahap, yakni input, *conversion* dan *output* atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap menentukan input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat

menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap *conversion* ditentukan oleh kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan pengguna teknologi agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktivitasnya. Sedangkan tahap *output*, pelayanan yang diberikan merupakan hasil dari pengguna teknologi dan keahlian SDM. Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Menurut Steers (1985), ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur suatu pengembangan, yaitu kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas organisasi, kepuasan kerja, kemampuan berlabar, pencarian dan pemanfaatan sumber daya manusia.

Konsep Kompetensi

Untuk memahami teori dan konsep kompetensi, maka terlebih dahulu perlu diketahui istilah kompetensi. Kompetensi berasal dari kata *competent* yang berarti kemampuan. Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang biasanya sangat terkait dengan adanya tingkat keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam mendukung potensinya untuk menjadi orang yang berkompeten. Nawawi (2006) menyatakan kompetensi merupakan kemampuan individual dan mampu menguasai atau melaksanakan suatu pekerjaan serta mampu menganalisis pekerjaan atau peraturan-peraturan kerja. Kompetensi dapat memberikan suatu gambaran keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) seseorang dalam mengembangkan suatu kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kaitan kompetensi dalam suatu organisasi pegawai negeri sipil, hal tersebut tertuang dalam penjelasan Peraturan Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, di mana kompetensi diartikan sebagai kemampuan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Dimana kompetensi menjadi hal yang berperan penting dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pegawai.

Pengembangan pegawai merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kompetensi melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam menghadapi dinamika kerja sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan.

Hasibuan (2001) menyatakan keberhasilan pengembangan pegawai dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, sehingga organisasi harus memberikan peluang yang banyak kepada setiap pegawai untuk meningkatkan kompetensinya dalam menghadapi dinamika kerja dan persaingan yang menuntut adanya pegawai yang terampil, berwawasan luas dan memiliki sikap.

Meningkatkan kompetensi pegawai berarti melakukan suatu upaya untuk mengembangkan pegawai dalam meniti karir yang representatif sesuai dengan tingkat keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Mathis dan Jakson (2002) menyatakan kompetensi adalah tindakan dalam memperlakukan kepada setiap pegawai dalam suatu organisasi untuk dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam menghadapi dinamika organisasi, sehingga dituntut adanya pegawai yang terampil, berwawasan luas dan memiliki komitmen sikap yang kuat dalam menjalankan tugas yang diamanatkan kepadanya. Karena itu, perlu disikapi dengan baik pentingnya suatu kompetensi yang diterapkan dalam suatu organisasi guna meningkatkan kompetensi seseorang sesuai dengan pengembangan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diambil dalam menghadapi suatu perubahan organisasi dan tuntutan pelayanan organisasi yang penuh dengan persaingan. Dengan adanya pegawai yang memiliki kompetensi yang andal, mandiri dan professional, maka kompetensi memiliki nilai yang esensial dalam pengembangan pegawai.

Pengembangan Kompetensi

Dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimiliki pegawai, maka diperlukan adanya standar kompetensi meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Siagian (1994) mengemukakan bahwa keterampilan adalah kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan, usaha-usaha pengembangan keterampilan adalah bagian dari kegiatan pendidikan yang dilakukan secara programatis dan sistematis, khusus dalam berbagai bidang yang sifatnya teknis dalam penerapan yang lebih ditujukan kepada kegiatan-kegiatan operasional. Usaha pengembangan keterampilan biasanya dilakukan melalui pelatihan.

Sementara itu, Mulyasa (2002) menyatakan bahwa Pengetahuan (*knowledge*) adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Pengetahuan dapat diperoleh berdasarkan pengalaman kerja atau pendidikan yang tepat yang

diperolehnya. Pendidikan sangat diharapkan dari seseorang individu bila mengerjakan suatu pekerjaan. Pengetahuan merupakan unsur yang mutlak dimiliki oleh individu. Sedangkan sikap pegawai mutlak diperlukan. Sikap adalah kecenderungan seseorang untuk bertindak. Menurut Nawawi (2006) menyatakan setiap pegawai perlu memiliki sikap yang menjadi gambaran kepribadian terhadap gerak fisik dan pemikiran tentang suatu hal yang harus diungkapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif digunakan untuk mengetahui lebih jauh pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh dinas pendidikan Kota Makassar. Desain penelitiannya adalah deskriptif. Ini dimaksudkan untuk menggambarkan fakta-fakta dan sifat-sifat dari subjek penelitian. Data dijaring melalui observasi langsung dan wawancara mendalam terhadap informan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif berguna untuk membuat penjelasan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Kasus yang dipilih dalam penelitian ini adalah pengembangan pegawai pada dinas pendidikan Kota Makassar. Pengambilan data di lapangan dilakukan melalui pengamatan langsung dan wawancara mendalam terhadap informan.

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan, dengan alasan: a) Dinas Pendidikan adalah instansi teknis yang telah memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan yang sudah berstrata tiga (S3) sebanyak lima orang, tetapi masih ada juga yang masih berpendidikan setara SMA yaitu 23 orang dari 187 orang; b) Dinas Pendidikan Kota Makassar memiliki tempat parkir yang sempit, sehingga pegawai banyak yang parkir kendaraannya di bahu jalan Hertasning seputar Dinas Pendidikan Kota Makassar. Sikap pegawai dalam memarkir kendaraannya tersebut, mengakibatkan terjadinya macet di Jalan Hertasning Kota Makassar pada setiap hari kerja.

Jenis data yang dijaring dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengambilan datanya dengan wawancara mendalam dan menggunakan *interview guide*. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai informan adalah Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kasubbag dan pegawai pada Dinas Pendidikan.. Sumber data sekunder diperoleh dari Sekretariat Dinas Pendidikan, serta buku induk kepegawaian, internet,

jurnal-jurnal penelitian dan laporan penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Analisis data dilakukan secara kualitatif dimulai dengan reduksi data, display data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan keterampilan

Pentingnya pemberian keterampilan kepada pegawai dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Keterampilan dibutuhkan dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab dari seorang pegawai. Suatu pekerjaan tidak akan bisa diselesaikan dengan baik jika pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut tidak memiliki keterampilan. Dengan demikian seorang pegawai dituntut supaya dapat memiliki keterampilan atau skill tentang pekerjaannya. Hal ini dimaksudkan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Tingkat keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai akan mempengaruhi kualitas dari pekerjaannya. Semakin terampil seorang pegawai maka semakin baik hasil pekerjaannya.

Ada beberapa pegawai yang telah diikuti dalam berbagai peningkatan keterampilan berupa diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis. Berkenaan dengan pengembangan keterampilan pegawai, berikut ini diberikan hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan:

“Kalau setahu saya, sudah ada beberapa pegawai yang telah mengikuti diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis, rata-rata yang telah mengikuti sudah mendapatkan jabatan seperti Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Dan saya rasa hal itu cukup baik dalam mengembangkan kompetensi pegawai di Dinas Pendidikan ini.” (Hasil Wawancara dengan Infoman).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan pendidikan dan latihan (diklat) itu adalah meningkatkan tidak hanya aspek pengetahuan tetapi juga adalah keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional dilandasi dengan kepribadian dan etika PNS. Diklat kepemimpinan menjadi syarat bagi seorang pegawai untuk mendapatkan jabatan tertentu di instansinya. Hal ini merupakan tujuan yang diharapkan dalam pengembangan keterampilan pegawai, namun belum seluruhnya pegawai diberikan peluang dikarenakan alokasi anggaran diklat masih terbatas, sehingga pegawai yang belum mengikuti diklat kadang-kadang

menemukan adanya kesulitan dalam menghadapi tugas pokok dan fungsinya. Oleh Sakti dan Mulyadi (2015) menggolongkan pelaksanaan pendidikan dan latihan dalam dua situasi sebagai berikut: pertama, situasi ketika pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu yang sesuai yang wajib dimiliki oleh pegawai untuk memiliki skill yang tidak sama dari skill yang dimilikinya saat ini, dan situasi kedua adalah ketika kemajuan di dalam suatu organisasi mengharuskan pegawai untuk mempunyai skill yang baru. Jadi kedua situasi tersebut lebih kepada fungsi adaptasi agar pencapaian tujuan dari sebuah organisasi bisa terlaksana. Sejalan dengan pendapat Sakti dan Mulyadi (2015) tersebut, pada Dinas Pendidikan Kota Makassar juga melaksanakan pendidikan dan latihan (diklat) misalnya ketika ada penyempurnaan kurikulum dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) 2006 menjadi kurikulum 2013. Artinya bahwa tuntutan pekerjaan mewajibkan para pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan supaya mereka dapat mengikuti dan mengerjakan penyempurnaan dari sebuah objek pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala bidang pendidikan dasar berikut ini:

“Pada tahun 2013 yang lalu itu, saya dan kepala seksi kurikulum beberapa kali mengikuti pendidikan dan latihan tentang penyempurnaan atau pemberlakuan kurikulum 2013 yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan setelah itu kami juga melaksanakannya di Kota Makassar untuk memberikan sosialisasi kepada pihak sekolah, baik kepala sekolah maupun guru-guru”. (Hasil wawancara dengan Informan).

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa Dinas Pendidikan Kota Makassar tanggap terhadap adanya perubahan dalam pekerjaan dengan mengirim pegawai yang mempunyai tanggungjawab terhadap bidangnya untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Tampak pula bahwa apa yang mereka dapatkan pada saat mengikuti diklat selanjutnya didesiminasikan kepada pegawai fungsional dalam hal ini adalah para kepala sekolah dan guru-guru yang memang menjadi tanggungjawab mereka.

Jenis pendidikan dan latihan lainnya yang pernah diikuti oleh pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar dalam rangka pengembangan kompetensi keterampilan adalah diklat fungsional bendahara yang hanya diikuti oleh bendahara rutin atau bendahara pengeluaran. Demikian juga diklat teknis yang dikhususkan bagi pengelola barang. Diklat teknis lainnya yang pernah diikuti oleh pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar adalah diklat teknis manajemen berbasis kinerja, diklat teknis penyusunan data

tenaga kependidikan, diklat teknis Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa, dan diklat teknis penyusunan profil pendidikan. Oleh Sekretaris Dinas Pendidikan menyebut diklat itu sudah cukup bagus, tapi masih perlu adanya peningkatan supaya pegawai yang belum pernah mengikuti diklat teknis juga diikuti (Hasil Wawancara dengan Informan). Data tersebut lagi-lagi menjelaskan bahwa pendidikan dan latihan yang dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan adanya skill atau keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai. Selain itu, hasil wawancara tersebut juga bermakna bahwa diklat yang dilaksanakan belum optimal karena masih ada pegawai yang belum pernah ikut diklat.

Pengembangan pengetahuan.

Pengembangan kompetensi pegawai ditentukan oleh pentingnya pengetahuan yang dimiliki pegawai. Pentingnya pengetahuan dari pegawai dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan pengalaman kerja dalam memberikan pelayanan publik. Para pegawai yang diberikan peluang untuk meningkatkan pengetahuan melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi dilakukan untuk menghadapi dinamika kerja yang semakin maju dan berkembang yang menuntut pegawai memiliki wawasan yang luas di dalam mengetahui, memahami dan menganalisis berbagai analisis kerja (*job analysis*) dan uraian kerja (*job description*). Adapun bentuk-bentuk penerapan peningkatan kompetensi pegawai dalam pengetahuan berupa adanya peluang yang diberikan kepada pegawai meningkatkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi, adanya peluang yang diberikan kepada pegawai meningkatkan pendidikan non formal, kesesuaian disiplin ilmu dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan dan berbagai pengalaman-pengalaman kerja yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kompetensi pegawai khususnya kompetensi pengetahuan. Hasil wawancara dengan informan Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Makassar bahwa:

“Kalau tentang peluang untuk melanjutkan pendidikan formal saya rasa sudah cukup baik. Kami selalu memberikan peluang kepada semua pegawai untuk lanjut. Walaupun tidak mendapat tugas belajar, tapi mereka tetap antusias untuk lanjut. Dan hal ini menurut saya sangat baik.” (Hasil Wawancara dengan Informan).

Peningkatan kompetensi pegawai, perlu untuk terus ditingkatkan pengetahuannya melalui jalur pendidikan formal berupa peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, termasuk juga mendorong kepada

setiap pegawai untuk mencari pendidikan alternatif yang secara langsung atau tidak langsung berdampak pada tingkat pengetahuannya seperti kursus bahasa Inggris, kursus komputer, dan keterampilan fungsional lainnya, sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki oleh pegawai, hal ini dimaksudkan untuk menambah penguasaan dalam melakukan pekerjaan. Berikut hasil wawancara dengan salah seorang pegawai yang menyatakan bahwa:

“Saya melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 karena inisiatif sendiri, tidak ada tugas belajar. Saya hanya dikasih surat izin belajar untuk melanjutkan pendidikan” (Hasil Wawancara dengan Informan).

Upaya pengembangan kompetensi pengetahuan sudah terwujud sesuai dengan yang diharapkan, karena umumnya pegawai yang dapat meningkatkan jenjang pendidikannya berdasarkan inisiatif, dan bukan berdasarkan peluang dari kebijakan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan pegawainya, dan hal ini menjadi motivasi atau dorongan bagi pegawai lain untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan mereka meskipun tanpa mendapat tugas belajar, mereka mampu meningkatkan kompetensi pengetahuan mereka berupa peningkatan pendidikan formal, atau dapat juga dilakukan dengan peningkatan pendidikan non formal, penyesuaian disiplin ilmu serta menambah pengalaman kerja pegawai.

Pengembangan Sikap Pegawai

Supaya pegawai memiliki kecenderungan yang positif terhadap aktivitas kerjanya, maka kompetensi sikap pegawai perlu dikembangkan. Pengembangan kompetensi sikap pegawai, salah satunya dapat dilakukan dengan memberikan ceramah spiritual kepada kelompok pegawai. Perlakuan seperti ini sudah pernah dilakukan, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar bahwa:

“Kalau tentang kegiatan ceramah spiritual, di Dinas Pendidikan ini juga sudah pernah dilakukan tetapi masih kurang, kami lebih memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk ikut kegiatan ceramah spiritual di luar.” (Hasil wawancara dengan Informan).

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Makassar menyatakan bahwa:

“Menurut saya, kegiatan-kegiatan ceramah sangat penting dilakukan. khusus di instansi ini, sudah pernah dilakukan tapi intensitasnya masih rendah. Kegiatan yang pernah dilakukan seperti buka puasa bersama dan acara halal bihalal.”(Hasil wawancara dengan Informan).

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa telah dilakukan upaya pengembangan kompetensi sikap pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Makassar. Ceramah spiritual diberikan untuk membentuk pandangan pegawai dalam merespon tugas-tugas yang dihadapinya setiap saat. Walaupun intensitasnya yang masih kurang tetapi diharapkan memiliki dampak positif terhadap kecenderungan perilaku positif pegawai baik terhadap dirinya maupun pada lingkungan sekitarnya. Pemberian ceramah agama kepada pegawai sangat penting, karena nilai-nilai agama dipandang dapat menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku etis bagi seorang individu dan pada gilirannya akan memengaruhi hasil kerja dari seorang pegawai.

Pada sisi lain, pegawai yang kurang disiplin dalam pekerjaannya sudah diberikan teguran baik lisan maupun teguran tertulis dan sebaliknya pegawai yang memiliki kinerja yang baik diberikan penghargaan. Hal tersebut dilakukan supaya pegawai memiliki sikap yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Pengembangan keterampilan pegawai dilaksanakan berupa diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis. Tidak semua pegawai mengikuti diklat kepemimpinan. Pegawai yang diberi peluang untuk mengikuti diklat kepemimpinan adalah mereka yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan struktural yang dilihat dari pangkat golongan dan masa kerja pegawai. Demikian juga untuk diklat fungsional diberikan kepada pegawai yang menangani bidang kurikulum sekolah. Tidak semua pegawai diikutkan dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan karena kurangnya alokasi anggaran yang dialokasikan untuk diklat. Pengembangan kompetensi pegawai dari segi pengembangan pengetahuan pegawai dilakukan melalui peningkatan pendidikan formal seperti dari tingkat pendidikan pegawai dari SMA menjadi S-1 dan yang sudah S-1 diberikan peluang untuk lanjut pada program S-2, begitupun untuk S-2 diberikan kesempatan untuk lanjut ke program S-3. Pengembangan kompetensi pegawai ditinjau dari segi pengembangan sikap pegawai ditunjukkan dengan adanya kegiatan kemandirian, ceramah spiritual, pengarahan, sanksi, dan penghargaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari, 2006. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta. BPFE.
Awaludin, 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Balai Pustaka.

- Evayanti, 2002. *Penempatan SDM dalam Tinjauan Kualitas pendidikan.* , Jakarta. Penerbit Harvasindo.
- Hasibuan P. Malaju, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. Penerbit Rineka Cipta.
- Mathis dan Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta., Penerbit Salemba Empat.
- McKenna, Eugene, 2004. *The Esence: Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. Penerbit Elex media Komputundo..
- Moekijat, 2003. *Administrator Kepegawaian Indonesia.* Jakarta. Penerbit Haji Masagung.
- Moenir, AS. 1991. *Pendidikan dan Pelatihan PNS.* Jakarta. Haji Masagung.
- Mulyasa, 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi.* Jakarta. Penerbit Remadja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta. Penerbit Gramedia Pustaka.
- Nelson, Neil, 2004. *Human Recource management In streng Quality Prospective.* New York. Published Mcgraw Hill,.
- Nurefendi, 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *Jurnal Mimbar.* Vol. 31 No. 1 (Juni-2015): 1-10.
- Prasetya, Abimanyu, 1997. *Pengembangan Pegawai dalam Konteks Organisasi.* Jakarta. Penerbit Pustaka Jaya.
- Sakti, Rafles Tiara dan Mulyadi, 2015. *Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu.* *Mimbar. Jurnal Penelitian Sosial dan Politik.* April-Juni 2015. Volume 4 No. 2..
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. B. 1996. *Manajemen Tenaga Kerja, Pendekatan Administratif dan Operasional,* Jakarta. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Bandung. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang, P, 1994. *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Organisasi.* Jakarta., Penerbit Gunung Agung.
- Steers, Richard, 1985. *Efektivitas Organisasi.* Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Sudirman, MT., 2003. *Bentuk-Bentuk Pelatihan Kompetensi SDM.* Jakarta. Penerbit Embun.
- Terry, GR., 2005. *Human resource Management.* Ohio. Published by Mcgraw Hill.

- Tudero, Sasono, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kompetensi Kerja*. Jakarta. Penerbit Pustakajaya.
- Wahid, Subondo, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit Gramedia Pustaka.
- Wardoyo, Darmin, 2005. *Tingkat Pendidikan Implementasi Dunia Kerja*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.