

PENGEMBANGAN KOMPETENSI CAMAT BAGI PENINGKATAN KINERJA APARATUR DAERAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA

Deddy Setyo Utomo¹, Hartutiningsih², Jamal Amin³

Abstrak

Artikel ini menyoroti bagaimana strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai kartanegara dalam mengembangkan kompetensi camat bagi peningkatan kinerja aparatur daerah kabupaten kutai kartanegara serta faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi dalam pengembangan kompetensi aparatur daerah khususnya Camat. Adapun pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Agar mendapatkan hasil penelitian yang baik, maka penelitian ini akan dilakukan dengan mengidentifikasi setiap variable-variabel yang berpengaruh terhadap fakta yang ditemukan dilapangan yang diberikan penafsiran. Dalam penelitian ini digunakan analisis data kualitatif dengan menggunakan reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Kata kunci: Pengembangan Kompetensi Camat, Faktor Pendukung dan penghambat, Kinerja Camat

Pendahuluan

Undang-undang 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah difokuskan pada diwujudkannya kemandirian daerah secara bertahap. Hal ini mengharuskan setiap daerah berupaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi aparatur di daerahnya masing-masing. Di era otonomi daerah saat ini kompetensi sumber daya aparatur merupakan sebuah keniscayaan, tanpa adanya kompetensi sumber daya aparatur yang memadai, maka kebijakan otonomi daerah untuk menghasilkan pelayan public yang prima tidak mungkin dapat diwujudkan. Dengan kata lain, kompetensi Sumber Daya Manusia yang tinggi dan ditopang oleh kapasitas kelembagaan dan kapasitas anggaran suatu daerah merupakan syarat utama untuk menjalankan roda pemerintahan di daerah berdasarkan prinsip otonomi yang luas.

Harapan terhadap peningkatan mutu dan kinerja aparatur sendiri dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan kinerja nyata yang dihasilkan (*actual performance*) oleh jajaran aparatur. Dalam hal ini, suatu unit organisasi dapat dikatakan berkompotensi tinggi apabila secara total system (*input-proses-output*) yang dijalankan dalam organisasi tersebut menunjukkan kinerja yang tinggi pula, sehingga kompetensi tidak hanya

¹ Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: Deddystyo@gmail.com

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

sebagai suatu rician kerja yang dimiliki oleh suatu badan/individu yang memegang jabatan tertentu, namun juga dimaknakan sebagai tingkat kemampuan untuk melaksanakan kewenangan yang dimiliki secara optimal.

Pengelolaan sumber daya aparatur melalui pengukuran standar kompetensi diyakini bisa lebih membantu dan menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, terutama bagi organisasi pemerintahan yang mempunyai tantangan yang lebih mewujudkan sumber daya aparatur yang berkualitas dan kompetitif, dibutuhkan adanya strategi pemberdayaan personel yang harus dikembangkan oleh setiap instansi, mulai dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penempatan, promosi, serta aspek-aspek manajemen kepegawaian lainnya (sedarmayanti, 2007 ; 165).

Pengembangan kompetensi aparatur daerah di berbagai bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya aparatur di daerah yang berkualitas, memiliki kemampuan, memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan kompetensi aparatur di daerah untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus sehingga menjadikan aparatur daerah yang produktif.

Pengembangan kompetensi yang dimaksud adalah pengembangan kompetensi jabatan, yang merupakan suatu proses yang tidak bisa dipisahkan dari pengembangan karir individu PNS. Artinya, penempatan seseorang pada suatu jabatan struktural tertentu hanya dilakukan jika PNS tersebut telah memiliki kompetensi individu yang memadai, sehingga dapat menjalankan fungsi yang melekat pada jabatan tersebut. Dengan kata lain pengembangan karir akan sangat menentukan tinggi rendahnya kompetensi PNS, baik sebagai individu maupun sebagai pejabat (struktural maupun fungsional). Pada gilirannya kompetensi PNS akan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kabupaten Kutai Kartanegara terbagi atas 18 Kecamatan yang masing-masing dipimpin oleh seorang Camat. 18 Kecamatan tersebut antara lain; Kecamatan Loa Janan, Loa Kulu, Anggana, Marangkayu, Sanga-sanga, Muara Jawa, Muara Badak, Samboja, Tenggarong, Tenggarong Seberang, Sebulu, Kota Bangun, Muara Kaman, Muara Muntai, Muara Wis, Kenohan, Kembang Janggut dan Kecamatan Tabang. Pada wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara telah beberapa kali melakukan evaluasi penilaian terhadap kinerja camat. Pada perkembangan terakhir salah seorang camat yang berlatar pendidikan sekolah kepamongan⁴ berhasil menjadi camat terbaik se-Kabupaten Kutai Kartanegara dan se-Kalimantan timur, yang selanjutnya mewakili Provinsi untuk mengikuti seleksi tingkat nasional.

Pada Kabupaten Kutai Kartanegara camat yang memiliki pendidikan sarjana atau S1 sebesar 66,7 persen namun diantara 18 camat tersebut masih terdapat camat memiliki latar belakang pendidikan yang belum sesuai secara langsung dengan jabatan yang diemban. Diantaranya camat yang berlatar pendidikan di bidang ilmu ekonomi, ilmu hukum dan ilmu pendidikan.

⁴sekolah kepamongan merupakan lembaga pendidikan yang bertujuan mempersiapkan kader pemerintahan, baik ditingkat daerah maupun pusat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi camat serta mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat untuk mencapainya peningkatan kinerja aparatur daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara.

Kerangka Teori

Pengembangan Kompetensi

Dalam ilmu sumber daya manusia, konsep pengembangan kompetensi merupakan bagian daripada konsep pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dikatakan oleh Sedarmayanti (2007 : 167) bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelejaran organisasi, tim dan individu.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wexley dan Latham (dalam Marwansyah, 2010 :156) yang mengatakan bahwa program pengembangan sumber daya manusia memiliki satu atau lebih tujuan tujuan berikut :

- (1) Meningkatkan kesadaran individu,
- (2) Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih, dan
- (3) Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara memuaskan.

Lebih lanjut Wexley dan Latham menjelaskan (dalam Marwansyah, 2010: 156) menjelaskan bahwa melalui peningkatan kemampuan dan kinerja individu dan kelompok, program pengembangan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan demikian, asumsi penulis terdukung oleh teori Wexley dan Latham tersebut bahwa upaya pengembangan atau peningkatan kompetensi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Kompetensi

Secara harviah, kompetensi berasal dari kata "*competence*" yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Adapun secara etimologi kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik (Scale dalam Sutrisno, 2010 : 202).

Masih sejalan dengan pendapat tersebut, rumusan konsep kompetensi menurut McClelland dalam Sedarmayanti (2007 : 156) yaitu kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau memprediksi kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performance* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Dengan demikian, kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan oraganisasi.

Menurut pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil, Kompetensi Merupakan

Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan sikap dan perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang dapat diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Jenis Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Marwansyah (2010 :38-40) mengemukakan bahwa, kompetensi yang dimiliki individu dapat dibedakan menjadi enam kluster kompetensi sebagai berikut :

1. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*), esensi kluster ini adalah dorongan untuk bertindak dari seseorang dan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas.
2. Kompetensi pelayanan (*Helping and human Service*), Esensi kluster ini termasuk kesungguhan dalam memahami keinginan, kepentingan dan kebutuhan orang serta termasuk kebutuhan orang yang akan dilayaninya.
3. Kompetensi mempengaruhi orang lain (*the Impact and Influence*), esensi pada kluster ini adalah kemampuan dirinya dalam mempengaruhi orang lain
4. Kompetensi manajerial (*managerial*), esensi kluster ini mengacu kepada kemampuan khusus dalam pengelolaan sumber daya organisasi.
5. Kompetensi keahlian (*cognitive*), yang menjadi esensi dari kompetensi ini adalah kemampuan individu dalam memahami situasi, tugas, masalah dan peluang yang ada melalui pengetahuan tertentu.
6. Efektivitas diri (*Personal Effectiveness*), yang menjadi esensi dari kompetensi ini merefleksi pada kedewasaan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dalam pekerjaan.

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS tanggal 11 februari 2013 sebagai berikut:

1. Pengetahuan kerja, antara lain berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang PNS melalui pendidikan dan pengalaman baik teoritis maupun praktis.
2. Keterampilan Kerja, keterampilan melaksanakan pekerjaan individu, keterampilan mengelola tugas, ketrampilan merespon dan mengelola kejadian, ketrampilan khusus untuk melaksanakan pekerjaan tertentu dan keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.
3. Sikap Kerja, ataralain perilaku PNS yang menekankan aspek perasaan dan emosi terhadap objek pekerjaan.

Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam Ensiklopedia Administrasi Publik dan Kebijakan Publik tahun 2003 dalam Keban (2007:193), Kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu, dibandingkan

dengan organisasi lain, dan sampai sejauh mana pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002:67)

Berdasarkan pengertian pengertian kinerja tersebut diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam konsep kinerja terdiri dari:

1. Hasil-hasil dari fungsi pekerjaan
2. Faktor-Faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan / pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya
3. Pencapaian tujuan organisasi,
4. Periode waktu tertentu

Maka dari itu, kinerja merupakan hasil-hasil dari fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi tertentu.

Pengukuran Kinerja

Dalam studi administrasi public, kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Woodrow Wilson mengatakan Efisiensi dalam desain system administrasi, dan sejak Fredrick W. Taylor mendorong pegawai bekerja efisien. Dalam prakteknya, pengukuran kinerja seringkali dikembangkan secara ekstensif, instensif dan eksternal (Pollit dan Boukaert, 2000:87)

Pengukuran kinerja selalu didasarkan pada kriteria atau indikator yang diilhami oleh suatu paradigm yang dianut. Bila paradigm yang dianut adalah *good governace*⁵, maka kedua-duanya akan menjadi sama pentingnya karena disamping harus bekerja professional dan harus akuntabel terhadap apa yang telah dijanjikan kepada public, aspek transparansi, responsivitas dan sebagainya juga harus diperhatikan.

LAN RI (1999:7) merumuskan indikator kinerja meliputi masukan (*input*), keluaran (*output*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). Indikator masukan didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, dapat berupa dana, SDM, informasi, kebijakan atau peraturanperundang-undangan dan sebagainya. Indikator keluaran sesuatu yang dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkanberfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Indikator manfaat adalah segala sesuatu yang terkaiy dengan tujuan akhir pelaksanaan kegiatan. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negative pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Dengan demikian indikator kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi ; (1) tahap perencanaan, (2) tahap pelaksanaan dana (3) tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

⁵*good governace adalah istilah dari bahasa inggri yang memiliki arti tata laksana pemerintahan yang baik*

Metode penelitian

Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti ini termasuk penelitian kualitatif. Pertimbangan dalam penelitian kualitatif adalah penelitian ini akan lebih peka terhadap informasi yang bersifat kualitatif dengan cara berusaha mempertahankan keutuhan obyek yang diteliti. Dengan demikian melalui jenis penelitian ini maka dapat di gambarkan secara detail prosesnya , sehingga hasil akhirnya bisa memberikan rekomendasi kepada instansi terkait.

Fokus Penelitian

Memperhatikan fenomena yang terjadi yang telah dirumuskan di pendahuluan sebelumnya, maka penelitian ini berfokus pada pengembangan kompetensi fungsional dan manajerial;

1. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur
 - a. Pemberian kesempatan pendidikan Formal
 - b. Pemeberian kesempatan pendidikan non formal (baik itu berupa diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional)
2. Kompetensi Camat
 - a. Kompetensi Berprestasi dan bertindak
 - b. Kompetensi Pelayanan
 - c. Kompetensi Mempengaruhi Orang lain
 - d. Komptensi Manajerial
 - e. Kompetensi Keahlian
 - f. Efektivitas Diri
3. Faktor-faktor Pendukung
 - a. Peraturan/Kebijakan mengenai pengembangan Kompetensi
 - b. Visi dan Misi Organisasi
 - c. Komitmen Pimpinan
4. Faktor-faktor Penghamabat
 - a. Anggaran Pengembangan Aparatur yang Tidak tepat waktu
 - b. Belum tertibnya mekanisme penempatan aparatur daerah

Lokasi Penelitian

Peneelitian ini dilakukan di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan memilih 3 Kecamatan diantara 18 kecamatan yang ada di kabupaten kutai kartanegara kecamatan tersebut anantara lain (1) Kecamatan Muara Badak, (2) Kecamatan Loa Janan dan (3) Kecamatan Tenggarong Seberang. Alasan dipilihnya 3 kecamatan tersebut dikarenakan kedekatan peneliti dengan objek penelitian dikarenakan Kabupaten Kutai Kartanegara merupakan tempat peneliti berdomisili, disisi lain kecamatan tersebut salah satunya terdapat salah satu camat yang mendapat penilaian terbaik dari kabupaten maupun tingkat Provinsi Kalimantan Timur.

Sumber Data

Sebagai sumber data primer dalam penelitian ini adalah *Key Informan*⁶, yang ditentukan secara *purposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2011:229). Key Informan yang dimaksud adalah Bupati Kabupaten Kutai

⁶*key informan adalah narasumber atau orang yang dapat memberikan informasi*

Kartanegara selaku pimpinan tertinggi dari wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara yang membawahi para camat, disamping itu, beberapa camat pada wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara turut menjadi sumber data selaku informan, termasuk beberapa staf kecamatan yang bersangkutan.

Data Sekunder diambil dari beberapa dokumen atau catatan yang berasal dari instansi terkait, hasil penelitian sejenis maupun buku literature yang menunjang penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data, adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

1. wawancara : Esterberg dalam Sugiyono (2001:316) menyatakan bahwa pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dikonstruksikan makna dalam stau topic tertentu. Teknik wawancara pada penelitian ini semistruktur yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka.
2. Observasi : pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung maupun tidak langsung untuk mengamati proses atau pengembangan kompetensi camat di Kabupaten Kutai Kartanegara dalam kaitanya dengan upaya meningkatkan kinerja aparatur daerah.

Teknik analisi data

Untuk menganalisis peneelitian ini peneliti menggunakan teknik menganalisis data dengan model interaktif, pada model ini peneliti bergerak pada empat komponen, yaitu pengumpulan data, data reduksi, data display dan *concluding drawing*. Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2011:135)

Hasil Penelitian

Kecamatan merupakan perangkat daerah Kabupaten/Kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu dan dipimpin oleh camat yang mempunyai tugas dan fungsi yang diatur dalam Kepmendagri Nomor 158 Tahun 2004. Dalam melaksanakan tugas camat dibantu oleh sekertaris camat, para kepala seksi dan kelompok jabatan fungsional yang menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi kecamatan. Hubungan kerja dengan perangkat daerah kabupaten/kota bersifat koordinasi teknis fungsional dan teknis operasional.

Kabupaten Kutai Kartanegara memiliki 18 Kecamatan dan sebesar 66,7% yang telah menyelesaikan jenjang pendidikan S1 (sarjana), dan masih terdapat camat yang secara langsung tidak memiliki latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban. Sesuia dengan Permendagri No 30 Tahun 2009 camat yang tidak memiliki latar belakang pendidikan pemerintah wajib mengikuti diklat kepemimpinan camat.

Pengembangan Kompetensi Camat

Pemberian Kesempatan pendidikan formal (ijin belajar)

Salah satu strategi pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam pengembangan aparatur daerah salah satunya dilakukan dengan cara pemberian kesempatan melanjutkan ijin belajar baik bagi camat maupun untuk aparatur daerah lainnya. Berdasarkan data ijin belajar yang diberikan oleh pemerintah daerah

kabupaten kutai kartanegara pada tingkatan kecamatan diberikan 55 orang, yang terdiri dari 41 orang yang melanjutkan program S1 atau sarjana, 9 orang melanjutkan program S2 dan 4 orang melanjutkan pendidikan untuk memperoleh ijazah paket C. diantara 55 orang yang memperoleh ijin belajar hanya satu orang yang menjabat sebagai camat yaitu camat samboja. Penegembangan kompetensi melalui pemberian kesempatan pendidikan formal melauai pemeberian ijin belajar dianggap suatu hal yang bernilai positif sebab merunjuk kepada peciptaan system pemerintahan yang lebih professional dan kompeten sesuai perkembangan jaman dan tuntutan masyarakat akan pelayan public yang baik. Dan berdasarkan penilaian pada tahun 2011 dan tahun 2012 terhadap 176 pegawai eselon II dan III, sebanyak 72% pegawai memerlukan peningkatan kompetensi agar sesuai dengan syarat jabatannya.

Pemberian Kesempatan Pendidikan non Formal

Pemeberian kesempatan pengembangan Kompetensi sumber daya aparatur daerah di kabupaten Kutai Kartanegara juga diberikan dalam bentuk pemberian kesempatan mengikuti pendidikan non formal berupa pemberian diklat-diklat. Diklat PNS di atur dalam Peraturan pemerintah No 101 tahun 200 tentang diklat jabatan PNS yang selanjutnya Diklat yaitu proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningktakan kemampuan PNS.

Jabatan Camat menurut Peraturan Pemerintah No 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, jabatan camat merupakan jabatan eselon IIIA dan dapat diisi oleh PNS dengan Pangkat terendah IV/a dan telah mengikuti Diklat Kepemimpinan tingkat III, dari seluruh Camat di Kabupaten Kutai Kartanegara telah mengikuti Diklat Pim Tingkat III.

Diklat Teknis adalah diklat yang memberikan keterampilan dan penguasaan pengetahuan teknis di bidang tugas yang terkait kepada penguasaan pengetahuan teknis di bidang tugas yang terkait kepada PNS sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara konsisten. Adapun diklat Fungsional yang pernah diberikan kepada pegawai ditingkat kecamatan antara lain; Diklat Bendaharawan, diklat Bendaharawan Barang, diklat manajemen kepegawaian, dll.

Pada organisasi kecamatan di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara, aparatur daerah yang telah mengikuti berbagai jenis pendidikan dan latihan menunjukkan peningkatan kinerja yang disebabkan karena telah bertambahnya keterampilan dan keahlian yang mereka miliki dari kegiatan pendidikan dan latihan yang telah diikuti. Sebab bagaimanapun, suatu kegiatan pendidikan dan latihan diselenggarakan dengan tujuan dan sasaran tertentu, yaitu dengan maksud membantu organisasi agar memiliki sumberdaya manusia yang mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Adapun menurut Permendagri No 30 tahun 2009 tentang pelaksanaan diklat bagi calon camat, bagi calon camat yang akan diangkat menjadji camat tetapi tidak memiliki ijazah pemerintahan dan belum pernah bertugas di desa, Kelurahan dan Kecamatan paling singkat 2 tahun wajib untuk mengikuti diklat camat. Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara telah mengirim beberapa camat yang tidak memiliki latar belakang pendidikan pemerintahan untuk mengikuti diklat tersebut, masih ada 4 Camat yang belum Mengikuti diklat teknis camat tersbut.

Kopetensi Camat di Kabupaten Kutai Kartanegara

Kompetensi merupakan seperangkat karakteristik yang melekat pada seseorang yang akan membedakan kinerja seseorang yang bersangkutan dengan oranglain. Kompetensi terdiri dari karakteristik bawaan yang relatif sulit untuk dikembangkan atau karakteristik yang dapat dibentuk melalui suatu progam pengembangan tertentu.

Agar suatu organisasi dapat mengembangkan diri dan mencapai tujuannya, maka pemahaman akan kompetensi menjadi syarat mutlak. Pemahaman ini penting mengingat organisasi mempunyai kewajiban bukan hanya untuk mencapai tujuan organisasi semata, akan tetapi juga untuk memberikan kepuasan pada para anggota organisasi. Terlebih lagi bagi organisasi Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara, yang memiliki fungsi sebagai lembaga pemerintahan yang melayani kepentingan publik.

Spencer dan Spencer dalam Marwansyah (2010 : 38-40) mengemukakan enam jenis kompetensi yang dapat dimiliki oleh seorang pegawai di dalam suatu organisasi. Enam jenis kompetensi tersebut adalah kompetensi berprestasi dan bertindak, kompetensi pelayanan, kompetensi dalam mempengaruhi oranglain, kompetensi manajerial, kompetensi keahlian serta efektivitas diri.

Kompetensi berprestasi dan bertindak (*achievement and action*) mengandung esensi sebagai dorongan untuk bertindak dari seseorang dan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas. Para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara tentunya memiliki kompetensi jenis ini dalam mengemban tugas dan wewenang yang muncul akibat jabatannya. Mereka memfokuskan diri pada pentingnya pelaksanaan tugas yang berorientasi pada prestasi, seperti mempergunakan standar-standar tertentu sebagai acuan kerja, mengutamakan pemanfaatan sumberdaya organisasi secara optimal dan berupaya untuk memenuhi kriteria efisiensi. Disamping itu, mereka tidak lupa untuk senantiasa melakukan *monitoring* pada kerja bawahan dalam rangka penerapan prinsip kejelasan dalam pemberian layanan publik serta memiliki orientasi stratejik untuk masa depan organisasi yang dipimpinnya.

Kompetensi pelayanan (*helping and human service*) mengandung esensi sebagai kesungguhan dalam memahami keinginan, kepentingan dan kebutuhan orang serta termasuk kebutuhan orang yang akan dilayani. Para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara tentunya harus memiliki kompetensi jenis ini dalam mengemban tugas dan wewenang yang muncul akibat jabatannya. Mereka secara mendasar harus memiliki jiwa *public service* yang bercirikan memiliki empati, yaitu keinginan untuk memahami kebutuhan publik atau sensitivitas atau kepedulian terhadap publik. Ciri lainnya adalah bekerja dengan orientasi pelayanan dan kepuasan publik, dimana berarti memiliki jiwa senantiasa siap untuk membantu dan melayani publik dengan baik.

Kompetensi mempengaruhi oranglain (*the impact and influence*) mengandung esensi sebagai kemampuan diri yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi oranglain. Para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara sebagai seorang pemimpin organisasi tentunya harus memiliki kompetensi jenis ini dalam mengemban tugas dan wewenang yang muncul akibat jabatannya tersebut. Pemimpin yang produktif harus memiliki kemampuan untuk mendorong dan mempengaruhi anggota organisasi untuk dapat mengoptimalkan potensi masing-

masing dalam pelaksanaan tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya. Pemimpin juga harus memiliki kesadaran berorganisasi, dimana mereka harus memahami kekuatan dan hubungan kerja yang ada di dalam organisasi yang ia pimpin juga cara menjalin hubungan kerja dengan organisasi lainnya. Pemimpin organisasi harus mampu membangun jaringan kerja dan pengembangan hubungan yang baik dengan organisasi lain yang bersangkutan paut dengan tugas pokok dan fungsi organisasinya.

Kompetensi manajerial mengandung esensi sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki organisasi. Para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara tentunya juga harus memiliki kompetensi jenis ini terkait dengan jabatannya. Mereka harus memiliki kemampuan untuk mengelola berbagai sumberdaya yang ada di dalam organisasi yang ia pimpin. Dalam melaksanakan fungsi pengelolaan itu, Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara mengembangkan kemampuan bawahannya dengan memberikan bimbingan dan arahan terhadap kinerja tiap-tiap individu anggota organisasi maupun terhadap kinerja tim yang ada di dalam organisasi tersebut. Kerjasama *teamwork* pun perlu dikelola dengan baik untuk menghasilkan iklim kerja yang mampu menghindari konflik di dalam organisasi sehingga benar-benar dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Kompetensi keahlian mengandung esensi sebagai kemampuan pimpinan dalam memahami situasi, tugas, masalah dan peluang yang ada melalui pengetahuan yang dimiliki. Kompetensi jenis ini lebih banyak bersumber dari bawaan tiap-tiap individu pemimpin. Maka kompetensi jenis ini tidak mutlak dimiliki oleh setiap pimpinan organisasi yang dalam penelitian ini adalah para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara. Pimpinan yang memiliki kompetensi keahlian yang baik, akan mampu berpikir analitis dan mampu pula berpikir konseptual pada saat menghadapi permasalahan. Termasuk pula memiliki keahlian teknis dalam melaksanakan pekerjaan. Walaupun pimpinan merupakan pemegang kekuasaan tertinggi pada suatu organisasi, namun demikian keahlian teknis juga penting untuk dimilikinya.

Terakhir, efektivitas diri. Efektivitas diri mengandung esensi yang merefleksikan pada kedewasaan seorang pemimpin dalam hubungannya dengan oranglain di dalam pekerjaan. Kompetensi jenis ini juga merupakan karakteristik bawaan dari tiap-tiap individu pemimpin, yang walaupun demikian juga dapat muncul dari adanya upaya pengembangan kompetensi. Para Camat di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara sejauh ini pada umumnya cukup memiliki efektivitas diri yang mampu mendukung peningkatan kinerja pada organisasi yang dipimpinya. Efektivitas diri yang lebih banyak memasuki ranah kepribadian diri individu pemimpin memiliki dampak yang besar bagi praktek kepemimpinan seorang Camat pada organisasi yang dipimpinya. Mengapa demikian ? Sebab efektivitas diri berkaitan dengan pengendalian diri, kepercayaan diri serta fleksibilitas seorang pemimpin dalam memimpin anggota organisasinya. Seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dan memiliki kemampuan untuk berubah sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi.

Dari kesemua uraian akan enam kompetensi yang perlu dimiliki seorang pemimpin organisasi, termasuk dalam hal ini para Camat di wilayah Kabupaten Kutai

Kartanegara, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan aspek esensial dalam pencapaian kinerja organisasi tiap-tiap organisasi Kecamatan, yang perlu didukung oleh aspek-aspek lain seperti kepemimpinan yang konstruktif dan budaya organisasi yang suportif.

Faktor-faktor pendukung pengembangan kompetensi camat

Kebijakan atau Peraturan yang Mendasari

Pelaksanaan upaya pengembangan SDM dalam suatu organisasi tentunya bertitik tolak dari adanya kebijakan yang mendasari hal tersebut. Adapun kebijakan yang mendasari pelaksanaan pengembangan kompetensi Camat bagi peningkatan kinerja aparatur di Kabupaten Kutai Kartanegara adalah berupa sejumlah peraturan-peraturan sebagaimana terurai di bawah ini :

- 1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Bagi PNS.
- 3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 30 Tahun 2009 tentang Pelaksanaan Diklat Teknis Pemerintahan bagi Calon Camat.
- 4) Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor SE.01/1/1994 tanggal 2 Agustus 1994 tentang Membangkitkan Semangat Pegawai untuk Mengikuti Pendidikan S1 dan S2.
- 5) Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor SE/18/M.PAN/5/2004 tanggal 14 Mei 2004 tentang Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi PNS.
- 6) Surat Edaran Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Nomor 832.893-9685 tanggal 17 Agustus 1997 tentang Penetapan Persyaratan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Daerah Provinsi Kaltim.
- 7) Surat Edaran Gubernur Provinsi Kalimantan Timur Nomor 832-893.1-7605/Peg tanggal 12 Juli 2000 tentang Penandatanganan Wewenang Ijin Belajar dan Tugas Belajar.
- 8) Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 365 Tahun 2011 tentang Penetapan Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi PNS Kabupaten Kutai Kartanegara.
- 9) Surat Edaran Bupati Kutai Kartanegara Nomor 892/IV.I.2280/BKD/2003 tanggal 17 Juni 2003 tentang Persyaratan Tugas Belajar dan Ijin Belajar.

Visi Misi Organisasi

Visi misi organisasi kantor Camat merupakan implementasi atau jabaran dari visi misi Kabupaten Kutai Kartanegara sebagai acuan yang akan diraih dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasinya. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari kedudukan Kecamatan sebagai perangkat daerah Kabupaten / Kota yang memiliki wilayah kerja tertentu sebagaimana Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 158 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan.

Sebagaimana visi misi organisasi yang saling berhubungan antara Kecamatan dan Kabupaten, maka Camat sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerjanya pun berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Kutai Kartanegara melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Visi Kabupaten Kutai Kartanegara adalah menuju terwujudnya masyarakat Kutai Kartanegara yang sejahtera dan berkeadilan. Sejahtera secara menyeluruh masyarakat dapat terpenuhi hak-hak dasarnya dibidang sosial, ekonomi dan budaya, berkeadilan adalah pembangunan yang adil dan merata serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Sehingga visi terciptanya masyarakat yang sejahtera menjadi 'roh' bagi Gerakan Pengembangan Rakyat Sejahtera (Gerbang Raja).

Sementara misi utama Kabupaten Kutai Kartanegara adalah Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan dengan menitik beratkan pada pelaksanaan good governace dan meningkatkan kulaitas SDM yang unggul serta meningkatkan peran serta perempuan dalam aspek kehidupan. Dalam pengertian ini, pemerintah daerah berkeinginan meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan daerah kearah yang lebih baik dengan mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang lebih baik dan dengan meningkatkan partisipasi perempuan dalam segala aspek. Dengan demikian, setiap individu berhak dan wajib menyumbangkan potensinya dalam gerakan pembangunan tersebut. Dalam paradigma ini, sekecil dan selemah apapun kualitas SDM dan potensi seseorang, tetap dapat diberdayakan secara efektif, baik untuk dirinya sendiri maupun bagi oranglain. Maka di dalam misi tersebut terdapat semangat peningkatan kualitas hidup dan usaha untuk mendorong masyarakat untuk menapak kesejahteraan dengan kekuatannya sendiri.

Memperhatikan visi dan misi Kabupaten Kutai Kartanegara tersebut maka masing-masing organisasi Kecamatan di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara merumuskan visi dan misinya yang tidak terlepas dari visi misi Kabupaten yang mengandung pandangan akan pentingnya aspek kompetensi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan demi kesejahteraan masyarakat. Untuk itu, maka kegiatan pengembangan kompetensi Camat bagi peningkatan kinerja aparatur tentunya merupakan perihal yang penting dalam upaya mewujudkan visi dan misi tersebut.

Komitmen Pimpinan (Bupati)

Bupati selaku pimpinan Kabupaten Kutai Kartanegara selama ini telah memiliki komitmen atau *political will* yang kuat mengenai pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur di wilayah yang menjadi kewenangannya, tidak hanya bagi Camat selaku pimpinan wilayah Kecamatan. Keinginan politis atau *political will* yang melandasi timbulnya komitmen pada diri seorang pimpinan berasal dari pimpinan organisasi yang mengutamakan pengembangan kompetensi bagi anggota organisasinya, yang sangat berpengaruh bagi pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi bagi aparatur daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara.

Faktor-faktor Penghambat pengembangan Kompetensi Camat

Keterlambatan atau Keterbatasan Anggaran Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Aparatur

Strategi pengembangan kompetensi bagi sumberdaya aparatur di daerah tentunya tidak terlepas daripada anggaran atau sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan tersebut. Anggaran daerah sangat menentukan kinerja pemerintah daerah, sebagaimana Wicaksono (2006 : 17) mengemukakan. Oleh sebab itu, maka pentingnya sumber dana atau anggaran bagi pelaksanaan suatu kegiatan dalam

organisasi, sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen kepegawaian, termasuk kegiatan pengembangan kompetensi aparatur melalui pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Keterlambatan atau Keterbatasan Anggaran Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Aparatur

Strategi pengembangan kompetensi bagi sumberdaya aparatur di daerah tentunya tidak terlepas dari anggaran atau sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan tersebut. Anggaran daerah sangat menentukan kinerja pemerintah daerah, sebagaimana Wicaksono (2006 : 17) mengemukakan. Oleh sebab itu, maka pentingnya sumber dana atau anggaran bagi pelaksanaan suatu kegiatan dalam organisasi, sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen kepegawaian, termasuk kegiatan pengembangan kompetensi aparatur melalui pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Saran-saran

Berkaitan dengan kesimpulan penelitian, berikut beberapa saran penulis ajukan sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam melaksanakan pengembangan kompetensi Camat bagi peningkatan kinerja aparatur :

1. Memperhatikan tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh Camat pada 18 wilayah Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara yang didominasi oleh pendidikan Sarjana atau S1 (66,67 persen) maka Bupati Kutai Kartanegara hendaknya lebih memprogramkan peningkatan kompetensi bagi Camat melalui ijin belajar dengan lebih optimal demi peningkatan kinerja aparatur yang lebih memenuhi kriteria profesionalisme.
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi sumberdaya aparatur di masa yang akan datang hendaknya perlu disesuaikan dengan anggaran yang telah tersedia, bukan seperti yang telah dilaksanakan selama ini, yaitu kegiatan telah dirancang lebih dahulu, padahal nilai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan pengembangan sumberdaya aparatur masih belum diketahui.
3. Kendala-kendala yang berkenaan dengan faktor usia dan faktor kesehatan yang seringkali menjadi bahan pertimbangan bagi Camat untuk tidak memanfaatkan kesempatan pengembangan kompetensi selama ini perlu ditangani melalui peningkatan motivasi atau perintah dari Bupati Kutai Kartanegara selaku pimpinan pemegang otoritas tertinggi pada wilayah pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara.
4. Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ke depan perlu memprioritaskan pentingnya aspek kompetensi dalam melaksanakan manajemen kepegawaian, terutama pada kegiatan pengadaan dan penempatan pegawai. Kesesuaian kompetensi dengan jabatan masing-masing pegawai akan mampu menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam melaksanakan fungsi pelayanan publik. Namun demikian, akan jauh lebih baik apabila formasi aparatur daerah tidak terus ditambah namun mengabaikan aspek kualitas, tetapi justru lebih memantapkan sumberdaya aparatur yang telah ada dengan berbagai bentuk kegiatan pengembangan kompetensi terutama untuk pendidikan non formalnya.

Daftar Pustaka

- Keban, Yeremias T. 2007. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Gava Media. Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Jakarta.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.
- Pollitt, Christopher dan Geert Bouckaert. 2000. *Public Management Reform : A Comparative Analysis*. Oxford University Press. London.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Cetakan Pertama. Refika Aditama. Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Cetakan Kesatu. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Wicaksono, Kristian Widya. 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.

B. Perundang-undangan

- _____. *Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah*.
- _____. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 30 Tahun 2009 tentang Pedoman pendidikan Teknis Bagi Calon Camat*.
- _____. *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 156 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Kecamatan*.
- _____. *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*.
- _____. *Surat Edaran MenPAN Nomor SE/18/M.PAN/5/2004 tentang Pemberian Tugas dan Ijin Belajar PNS*
- _____. *Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan*.
- _____. *Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 365 Tahun 2011 Tentang Penetapan Tugas dan Ijin Belajar bagi PNS Kab. Kutai Kartanegara*