

FAKTOR DETERMINAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN BIAK NUMFOR

Sri Handayani

Program Studi Ilmu Administrasi Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Yapis Biak (Papua)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan pemerintahan Kabupaten Biak Numfor yang sesuai dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014. Dengan metode deskriptif kualitatif, data primer berasal dari dokumen dan data sekunder berasal dari wawancara dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah ada inovasi pelayanan publik yang menunjukkan adanya peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat. Namun, berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan pengembangan kompetensi terutama dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dapat dilaksanakan di kabupaten Biak Numfor hanya eselon III dan IV sedangkan eselon II dilaksanakan di ibu kota Provinsi Papua. Hal ini terjadi karena masih kurang baiknya pengaturan manajerial, minimnya anggaran dan tenaga pengelola yang masih terbatas.

Pendahuluan

Berbagai upaya terus dilakukan guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan menumbuhkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintahan. Pada masa tahun 2013 birokrasi masih berbasis pada peraturan atau administrasi kepegawaian, era tahun 2018 diharapkan birokrasi pemerintahan telah berbasis kinerja dan akhirnya pada tahun 2025 diharapkan dapat menjadi birokrasi kelas dunia yang berbasis pada pengembangan potensi Sumber Daya Manusia yaitu birokrasi yang bersih, kompetensi dan melayani. Aparat Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri sipil dengan perjanjian kerja pada instansi pemerintah, yang bertugas memberikan pelayanan optimal bagi masyarakat. Aparatur Sipil Negara yang berkualitas adalah pegawai yang mempunyai keterampilan, kemampuan, dan etos kerja yang tinggi. Setiap instansi memerlukan pegawai yang memiliki kepribadian dan kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara sendiri, merupakan hal yang sangat penting dalam

mendukung peningkatan kinerja. Pengembangan aparatur sipil negara bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai dalam suatu instansi. Guna terus meningkatkan kualitas kerja Aparat Sipil Negara pemerintah berupaya dengan memberikan atau mengadakan seminar, pelatihan, kursus sampai dengan pertukaran pegawai negeri dengan pegawai swasta dengan harapan dapat memaksimalkan kinerja Aparat Sipil Negara.

Pengembangan kompetensi didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu

pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku bagi pegawai di setiap unit kerja, guna peningkatan kualitas pelayanan. Pendidikan dan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi setelah peserta kembali ke tempat kerjanya. Pelatihan biasanya terfokus pada usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus sesuai dengan jenjang kepangkatan dan jabatan yang diemban. Pemimpin harus mampu melakukan perencanaan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dengan baik agar Satuan Kerja Perangkat Daerah tersebut memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Tujuan pengembangan aparatur sipil negara adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Undang-undang RI Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan membawa perubahan dalam tatakelola pemerintahan. Sesuai dengan postur Pegawai Negeri Sipil (PNS) dimana jumlahnya proporsional sesuai rasio antara beban kerja dengan jumlah penduduk, luas wilayah dan karakteristik daerah yang perlu dikembangkan serta persentase belanja pegawai dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN)/Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada lingkungan pemerintahan kabupaten Biak Numfor pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya pejabat yang telah menduduki jabatan namun belum mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan yang diduduki sehingga produktivitas kerja yang ditunjukkan menjadi

menurun. Riset sederhana ini berupaya memberikan gambaran bagaimana pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Biak Numfor berdasarkan kesesuaian dengan Undang Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara, serta faktor apa saja yang berpengaruh didalam pelaksanaannya.

Tinjauan Pustaka

Pengertian dan konsep pengembangan dan kompetensi

Dalam pergeseran paradigma majemen sumberdaya manusia, pegawai tidak lagi dipandang sebagai modal melainkan sebagai motor penggerak pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sebanding dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki setiap individu. Kompetensi merupakan persyaratan standar bagi setiap individu untuk melaksanakan pekerjaan secara cepat dan tepat. Sehingga apa yang dimiliki oleh pegawai harus terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan: 2002: 69). Menurut Schuler dan Jackson pengembangan pegawai adalah merupakan kegiatan dalam rangka mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan dikemudian hari. Notoatmodjo (2003:4) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian, 2007:183).

Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga dapat member kontribusi optimal bagi organisasi. Dalam tahap pengembangan pegawai, (Simamora 2000:342) mengungkapkan dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan (Pasal 63 Ayat 4).

Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai. Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. Sebagaimana (Smith, 2000:2) mengemukakan "Development: the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning". Ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi mutlak dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kompetensi setiap

individu dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut (Veithzal Rivai Zainal, 2015):

1. Motif, yaitu kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi.
2. Sifat, yaitu bawaan umum untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stres atau "kekerasan".
3. Konsep diri, yaitu sikap atau nilai yang diukur oleh tes responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai, apa yang harus mereka lakukan, atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan tersebut.
4. Content knowledge, ini berhubungan dengan fakta atau prosedur baik secara teknis ataupun personal, yang dapat diukur dengan tes responden
5. Keterampilan kognitif dan behavioral, baik yang tidak terlihat (misal: keterampilan berpikir deduktif/induktif) maupun yang dapat diamati secara langsung (misal: keterampilan mendengarkan secara aktif).

Kompetensi merupakan faktor penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik serta pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan. Terdapat beberapa pendekatan mengenai model kompetensi salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensi yang menjabarkan delapan belas kompetensi umum dalam bidang pekerjaan dan industry; (1) Orientasi pencapaian, (2) Berpikir analitis, (3) Pemikiran konseptual, (4) Orientasi layanan pelanggan, (5) Mengembangkan orang lain,

(6) Mengarahkan, (7) Fleksibilitas, (8) Dampak dan pengaruh, (9) Pencarian informasi, (10) Inisiatif, (11) Integritas, (12) Pemahaman interpersonal, (13) Kesadaran organisasi, (14) Komitmen organisasional, (15) Membangun hubungan, (16) Percaya diri, (17) kepemimpinan Tim, (18) Kerja tim dan kerja sama.

Setelah berhasil membuat model kompetensi, perlu mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dimiliki, dimana hasil akhirnya adalah profil kompetensi yang memuat tantangan stratejik dan perilaku yang dibutuhkan dan kompetensi yang dimiliki. Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yaitu (Veithzal Rivai Zainal, 2015):

1. Behavior Event Interview (BEI)/Competency Based Interview, merupakan teknik interview yang memiliki tingkat akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang, yang dilakukan dengan mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu seorang individu, misalnya tentang: Apakah yang dilakukan oleh seorang individu pada situasi tertentu; Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu; dan sebagainya.
2. Tes, berbagai macam tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya work-sample test, mental-ability test, dan personality test.
3. Assesment center, kompetensi dinilai oleh assesor, dimana penilaian tersebut dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan seperti in-basket exercise, "stress" exercise, wawancara, presentasi mengenai visi, misi dan strategi atau leaderless group exercise.
4. Biodata, beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya achievement motive, dengan melihat prestasi akademisnya, team leadership dari kegiatan organisasi yang dipimpinya, atau relationship building dari kegiatan sosial yang diikutinya.

5. Rating, dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, atau pun spesialis SDM/assesor. Sering disebut sebagai "360° assessment". Beberapa metode rating antara lain: competency assessment questionnaires, customer survey, managerial style, serta organizational climate.

Pengertian dan konsep Aparatur Sipil Negara

Pengertian Aparatur Sipil Negara tidak terlepas dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam undang-undang tersebut pegawai negeri sipil maupun pejabat pemerintah dengan perjanjian kerja diberikan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan dalam suatu instansi pemerintahan. Undang-undang mengenai Aparatur Sipil Negara yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
- 2) Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
- 4) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang

memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

- 5) Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara

Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Dalam bentuk pendidikan formal dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian sesuai ketentuan perundang-undangan dengan pemberian tugas belajar yang diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Prioritas pengembangan kompetensi diberikan dalam bentuk tugas belajar sebagai salah satu bentuk penghargaan atas pencapaian kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemberian tugas belajar adalah bentuk pengembangan kompetensi instansional.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan, dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non-klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Sedangkan jalur pelatihan non klasikal paling kurang meliputi e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang dan pertukaran antara PNS dan pegawai swasta. Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara mandiri, oleh internal instansi pemerintah yang bersangkutan; bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi

tertentu; atau bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti secara sistematis. Penelitian kualitatif menyajikan data yang dikumpulkan terutama dalam bentuk kata-kata, kalimat, atau gambar yang memiliki arti lebih dari sekedar angka atau frekuensi. Maka, penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang studi kasusnya mengarah pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai kondisi tentang apa yang sebenarnya terjadi menurut apa adanya di lapangan (Sutopo, 2002:111). Adapun data dalam penelitian ini meliputi data primer berasal dari hasil wawancara serta data sekunder berasal dari data-data pendukung, seperti dokumen dan file kepustakaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan studi kepustakaan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam menjalankan sebuah aktivitas institusi, dibutuhkan sejumlah personil yang memenuhi standar kerja sehingga memenuhi kualifikasi yang di prasyaratkan sehingga selaras dengan tujuan institusi agar dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan. Hal tersebut menuntut sumber daya aparatur pemerintah untuk bekerja lebih professional terutama dalam hal pelayanan, sehingga mampu menunjang proses percepatan pembangunan Indonesia. Jumlah penduduk kabupaten Biak Numfor sebesar 140.631 jiwa yang tersebar pada 19 distrik, 257 kampung dan delapan kelurahan. Dengan jumlah pegawai sebanyak 4.935 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1

Jumlah ASN berdasarkan Golongan / Ruang

Golongan / ruang	Jumlah
IV/e	0
IV/d	0
IV/c	16
IV/b	50
IV/a	429
Jumlah golongan IV	495
III/d	548
III/c	470
III/b	667
III/a	696
Jumlah golongan III	2381
II/d	353
II/c	415
II/b	396
II/a	725
Jumlah	1889
I/d	35
I/c	102
I/a	14
Jumlah golongan I	170
Total keseluruhan	4.935

Sumber BKPSDM Biak Numfor

Dari data tersebut di atas jumlah pegawai yang paling banyak adalah golongan III.

Pengukuran kompetensi merupakan dasar dalam menentukan arah pengembangan kompetensi ASN, hasil dari pengukuran ini akan menunjukkan pada aspek mana pengembangan kompetensi perlu untuk dilakukan. Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor secara umum telah melaksanakan pengukuran kompetensi, sebagaimana yang telah disebutkan oleh (Veithzal Rivai Zainal, 2015) bahwa terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yaitu ; (1) *Behavior Event Interview (BEI)/Competency Based Interview*, (2)

Tes, (3) *Assesment center*, (4) Biodata, (5) Rating. Adapun aspek yang menjadi kriteria berdasarkan penjelasan Undang Undang Nomor 5 Tahun 2015, pasal 69 dinyatakan bahwa untuk mengukur kompetensi ASN didasarkan pada ; *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; dan *ketiga*, kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor salah satunya melalui kegiatan pelatihan, dan pengikutsertaan dalam seminar serta berbagai kegiatan peningkatan kompetensi lainnya. Hal ini sejalan dengan yang tertuang dalam Undang – Undang nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparat Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa setiap Aparat Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang. Pengembangan kompetensi ini dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran, melalui jalur pelatihan klasikal dan non-klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Sedangkan jalur pelatihan non klasikal paling kurang meliputi *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang dan pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

Namun pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara di Kabupaten Biak Numfor hanya dilaksanakan bagi eselon III dan IV, sedangkan eselon II dilaksanakan bersamaan di tingkat ibu kota provinsi. Hal ini tentu menjadi kendala bagi pejabat eselon II, sehingga menyebabkan para pejabat menduduki jabatan terlebih dahulu lalu mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini terjadi karena beberapa hal sebagai berikut :

1. Manajemen

Dalam merencanakan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai, diperlukan pengaturan manajemen yang baik antara setiap unit kerja yang ada dalam suatu lingkungan pemerintahan. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berbeda – beda. Disamping itu, manajemen yang dilakukan oleh bagian kepegawaian harus dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai dengan baik pula agar instansi tersebut mampu memenuhi kebutuhan ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan efektif. Namun, selama ini pelaksanaan perencanaan belum terencana dengan baik. Hal ini terjadi karena perencanaan program – program pengembangan Aparatur Sipil Negara belum tersusun dengan baik yang menyebabkan terjadi kesalahan dalam hal penganggaran dan pemilihan waktu. Kurangnya koordinasi antar Instansi mengenai pelaksanaan Pengembangan kompetensi juga merupakan salah satu faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Sehingga pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tidak dapat dilaksanakan secara optimal.

2. Kurangnya Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan yang dibuat dan digunakan oleh pemerintah. Anggaran yang terencana dengan baik merupakan hal yang sangat

penting karena dengan penganggaran yang cukup setiap kegiatan yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Penganggaran juga menjadi masalah yang penting dalam Pelaksanaan pengembangan Kompetensi Aparat Sipil Negara keterbatasan dana menjadi hal yang menghambat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Jadwal pelaksanaan yang sudah tersusun seringkali gagal karena anggaran yang belum tersedia. Ketersediaan dana yang kurang menyebabkan hambatan dalam banyak tugas kerja yang seharusnya dilakukan dan selesai dalam rentang waktu tertentu. Terlebih lagi tidak semua pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan dapat dilaksanakan di Kabupaten Biak Numfor, dan harus dilaksanakan di Ibu kota Provinsi yang tentu akan memerlukan anggaran yang lebih besar. Sehingga tidak semua pelaksanaan Diklat terlaksana sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang tersedia sangat mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai. Namun, dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara Kabupaten Biak Numfor belum memiliki sarana dan prasarana yang memadai terutama dalam ketersediaan tenaga pengajar widyaiswara yang mumpuni. Hal ini yang menyebabkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Aparat Sipil Negara menjadi terhambat. Terbukti bahwa tidak semua kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai dapat dilaksanakan di kabupaten Biak Numfor.

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian atas dapat disimpulkan bahwa faktor determinan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi masih kurang optimalnya manajerial dalam organisasi

terutama dalam proses perencanaan program yang akan dilaksanakan sehingga pada saat pelaksanaan mengalami berbagai macam kendala diantaranya adalah kesiapan waktu, ketersediaan dana dan tenaga ahli yang memberikan bimbingan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi Aparat Sipil Negara. Selain dari manajerial yang harus dioptimalkan faktor anggaran menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah daerah, masih terbatasnya dana bantuan pendidikan juga menjadi salah satu faktor Aparat Sipil Negara belum seluruhnya melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi yang sesuai dengan tuntutan tugas pokok dan fungsinya dalam pelaksanaan pekerjaan. Terbatasnya tenaga Widyaiswara menyebabkan semakin besarnya biaya yang harus dikeluarkan. Sarana Prasarana yang tersedia telah optimal tapi masih harus dibarengi dengan ketersediaan tenaga ahli. Sehingga diharapkan adanya perhatian yang lebih dari pemerintah guna meningkatkan kegiatan pengembangan kompetensi Aparat Sipil Negara sehingga inovasi layanan dapat terlaksana dengan baik dan pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih optimal karena semua pegawai memiliki kompetensi yang mumpuni dan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Daftar Pustaka

- Anoraga, Panji dan Ninik Widiyanti. 2003. *Psikologi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta, Bandung.

Poerwandari, K. 2007. *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*. Jakarta: PSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Satori, Djam'an. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Thoha, Miftah, 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media, Jakarta.

Dokumen-Dokumen

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Daerah Kabupaten Biak Numfor Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Biak Numfor.
- Peraturan Bupati Biak Numfor Tahun 2011 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Biak Numfor