TESIS

MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO

UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

OLEH :

WIDI PURNAMA
NIM. 090315149M

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

OLEH :

WIDI PURNAMA
NIM. 090315149M

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL : .....

OLEH

PEMBIMBING KETUA

Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.

PEMBIMBING

Drs. Jusuf Irianto, M.Com.

Mengetahui :
Wakil Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.
NIP. 130.685.841

Tesis ini telah disetujui dan dinilai

Oleh Panitia Penguji Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Pada tanggal 11 Juli 2005

Panitia Penguji :

Ketua : Dr. H. Haryadi Soeparto, dr. DOR. MSc.

Anggota :
1. Prof. H. Haryono Suyono, MA. PhD.Drs.
2. Prof. Dr. Soedjono Abipradja, SE
3. Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc.
4. Dr. Rohadi Hariyanto, MSc
5. Drs. Jusuf Irianto, M.Com.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kehadirat Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rakhmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Dr. Sunarjo, dr. MS. MSc., Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran, serta nasehat secara terus menerus.

Terima kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Drs. Jusuf Irianto, M.Com., Pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran.

Saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Bupati Kulon Progo yang telah memberikan kesempatan untuk tugas belajar sehingga kami dapat meningkatkan ilmu dan pengetahuan untuk menyongsong masa depan supaya lebih baik.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankanlah saya juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Dr. Med. Puruhito, dr atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang dijabat oleh Prof. Dr. H.

Muhammad Amin, dr. atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia, Prof. Haryono Suyono, MA. PhD., atas kesempatan yang diberikan pada saya untuk mengikuti pendidikan program Magister Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Kedua orang tua saya yang telah memberikan tauladan kepada anak-anaknya dalam menghadapi berbagai cobaan hidup dan selalu memberikan nasehat serta petunjuknya. Semoga segala jerih payah dalam membesarkan dan mendidik kami menjadi amal jariyah bagi keduanya.

Isteri saya tercinta, Dra. Siti Muqodimah, serta kedua anak saya, Salma Dyah Purnamawati dan Syarifa Dwi Purnamasari, yang selalu menjadi pendorong, penyemangat dan obat penyejuk di kala berbagai cobaan hidup menerpa sehingga dapat bangkit untuk melewatinya. Semoga kesabaran dan pengertian serta ketulusannya akan menjadi amal sehingga akan memberikan jalan lapang dan kemudahan dalam melangkah kehidupan selanjutnya.

Teman-teman Program Studi Ilmu PSDM dan segenap karyawan/karyawati pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kulon Progo yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, yang selalu memberi semangat dan membantu dalam menghadapi berbagai kesulitan dalam penulisan tesis ini.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

RINGKASAN

MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO

WIDI PURNAMA

Persyaratan kompetensi bagi PNS terutama bagi pejabat struktural menjadi sesuatu yang tidak dapat diabaikan. Hal ini untuk menunjang kinerja yang pada akhirnya adalah tercapainya visi dan misi institusi pemerintah. Bagi pejabat struktural sebenarnya kompetensi jabatan menjadi salah satu syarat dalam pengangkat dalam jabatan struktural (Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000). Namun pelaksanaannya seringkali terabaikan oleh karena belum jelasnya pemahaman tentang kompetensi jabatan itu sendiri.

Untuk mewujudkan pejabat struktural yang memiliki kompetensi yang memadai, harus diawali dengan menentukan kompetensi jabatan struktural. Dengan demikian setelah dapat diketahui kompetensi jabatan struktural akan memudahkan untuk menentukan personil yang sesuai dengan jabatan tersebut.

Model pengembangan kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo terdiri dari dua unsur yaitu *hard competence* (kompetensi yang tampak) dan *soft competence* (kompetensi yang tidak tampak). *Hard competence* terdiri dari pendidikan *(knowledge)* dan pelatihan atau Diklat *(skill)* yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Sedangkan *Soft competence* juga terdiri dari 2 unsur yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 432 pejabat struktural. Dengan pertimbangan untuk mencapai sampel yang valid dalam menentukan sampel menggunakan tehnik *stratified random sampling*.

Penentuan *hard competence*, pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo telah diatur dengan Keputusan Bupati 249 Tahun 2003 tentang Analisis Kebutuhan Pegawai dalam Bentuk Kualifikasi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Umum yang berisi syarat pendidikan umum, syarat diklat pimpinan dan diklat teknis pada setiap jabatan.

Penentuan *soft competence* mengacu pada Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, yang terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Hasil penelitian mendapatkan 5 jenis kompetensi dasar dan 10 jenis kompetensi bidang.

SUMMARY

STRUCTURAL POSITION COMPETENCE DEVELOPMENT MODEL IN KULON PROGO REGENCY ADMINISTRATION

WIDI PURNAMA

Competence requirement for civil servant (PNS) especially for structural official has become an important matter. This is needed in order to sustain work efficiency that will finally reach the government institution's mission and vision. For structural official, position competence is one of the requirements in support in structural position (Government Regulation No. 100 in the year of 2000). But its implementation is often neglected because there has not been a clear understanding about that position competence itself.

To bring into reality structural officials who have adequate competencies, it has to be started by deciding the structural position competence. So that after the structural position competence had known, it will be easier to decide officials who appropriate with that position.

Structural position competence development model in Kulon Progo regency administration consists of two elements that is *hard competence* (visible competence) and *soft competence* (invisible competence). *Hard competence* consists of education (*knowledge*) and training (*skill*) needed by the position. While *soft competence* also consists of two elements that is basic competence and field competence.

Population in this research was 432 structural officials. With the consideration of reaching valid samples in deciding the samples *stratified random sampling technique* is used.

Hard competence determination, in Kulon Progo regency administration has been arranged with Regent Decision about Official Needs Analysis in the Form of General Functional Position and Structural Position Qualification which consists of general education requirement, leadership training requirement, and technical training in every structural position.

Soft competence determination refers to the Decision of the Head of State Employee Affairs Agency No. 46A in the year of 2003 about the Standard Guidance of PNS Structural Position Competence, which consists of basic competence and field competence. From the results of the research, there were 5 kinds of basic competencies and 10 kinds of field competencies.

ABSTRACT

STRUCTURAL POSITION COMPETENCE DEVELOPMENT MODEL IN KULON PROGO REGENCY ADMINISTRATION

WIDI PURNAMA

Competence requirement for civil servant (PNS) especially for structural official has become an important matter. This is needed in order to sustain work efficiency that will finally reach the government institution's mission and vision.

To bring into reality structural officials who have adequate competencies, it has to be started by deciding the structural position competence. So that after the structural position competence had known, it will be easier to decide officials who appropriate with that position.

Structural position competence development model in Kulon Progo regency administration consists of two elements that is *hard competence* (visible competence) and *soft competence* (invisible competence). *Hard competence* consists of education (*knowledge*) and training (*skill*) needed by the position. While *soft competence* also consists of two elements that is basic competence and field competence.

Key Words :Hard competence, soft competence, vision, mission.

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang 1

1.2. Rumusan Masalah 5

1.3. Tujuan Penelitian 6

1.4. Manfaat penelitian 6

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 7

2.1. Model 7

2.2. Visi dan Misi Organisasi 8

2.3. Struktur Organisasi dan Tata Kerja 10

2.4. Analisis Pekerjaan 11

2.5. Konsep Kompetensi 12

2.6. Model Kompetensi 23

2.7. Jabatan Struktural 28

2.8. Kompetensi Jabatan Struktural 30

2.9. Kinerja 45

BAB 3 KERANGKA PIKIR 47

BAB 4 METODE PENELITIAN 51

4.1. Rancangan Penelitian 51

4.2. Lokasi Penelitian 53

4.3. Populasi 53

4.4. Pengambilan Sampel 54

4.5. Jenis Data dan Tehnik Pengumpulan Data 54

4.6. Tehnik Pengolahan dan Analisis Data 55

4.7. Macam dan Definisi Kompetensi Bidang 56

BAB 5 HASIL PENELITIAN 59
5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 59
5.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian 61
5.3. Hasil *Focus Group Discusion* (FGD) 62
5.4. Penentuan Kompetensi Bidang yang sesuai 100

BAB 6 PEMBAHASAN 102

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN 110
7.1. Kesimpulan 110
7.2. Saran 112

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	:	Prediksi Kesuksesan Jabatan Profesional, Manajerial dan Eksekutif	26
Tabel 2.2	:	Eselonisasi Jabatan Struktural	28
Tabel 4.1	:	Penentuan Sampel Penelitian	54
Tabel 5.1	:	Jumlah PNS Daerah Kabupaten Kulon Progo Berdasarkan Tingkat Pendidikan Keadaan April 2005	59
Tabel 5.2	:	Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Berdasarkan Tingkat Pendidikan Keadaan April 2005	61
Tabel 5.3	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Sekretariat Daerah	68
Tabel 5.4	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Badan Kepegawaian Daerah	73
Tabel 5.5	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Badan Pengawasan Daerah	77
Tabel 5.6	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Dinas Pertanian dan Kelautan	81
Tabel 5.7	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Kesehatan	85
Tabel 5.8	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Dinas Kependudukan, Catatan Sipil. Keluarga Berencana dan Pemberdayan Masyarakat	88
Tabel 5.9	:	Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	92

Tabel 5.10 : Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat 95

Tabel 5.11 : Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Kecamatan Wates 100

Tabel 5.12 : Modus dalam Kompetensi Bidang 100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Karakteristik Kompetensi 19

Gambar 2.2 : Model Alur Sebab Akibat Kompetensi 21

Gambar 2.3 : Struktur Model Kompetensi 23

Gambar 6.1 : Model Pengembangan Kompetensi Jabatan Struktural..... 109

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan adanya pergeseran paradigma yang mendasar dalam penyelenggaraan negara maupun pengelolaan pembangunan, telah terjadi perubahan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang ditandai dengan adanya otonomi daerah yang dititikberatkan pada Pemerintah Kabupaten/Kota. Lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah di samping telah membawa konsekuensi pada kewenangan yang semakin luas bagi Pemerintah Kabupaten dengan 11 kewenangan wajib, juga pada gilirannya membawa implikasi perubahan mendasar pula di bidang kepegawaian.

Berkaitan dengan bidang kepegawaian, otonomi daerah telah membawa implikasi pada terjadinya penambahan jumlah pegawai, beban anggaran untuk pegawai semakin meningkat dan ruang lingkup kewenangan semakin luas. Di sisi lain untuk menuju pada kesiapan dalam manajemen kepegawaian daerah secara baik, jelas memerlukan waktu yang cukup dan kualitas sumber daya aparatur yang handal. Sementara sampai saat ini potret aparatur yang masih nampak menjadi permasalahan yang hampir dialami oleh setiap daerah. Permasalahan tersebut sebagaimana disampaikan oleh Hardijanto (2003), antara lain ketidaksesuaian antara latar belakang keahlian/kecakapan dengan tugas atau pekerjaan yang dilakukan *(mismatch)*. Di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) kecenderungan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

terjadinya *mismatch* sudah terbuka sejak seseorang menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) karena rekruitmen didasarkan pada jenjang dan bidang pendidikan, bukan pada kompetensi jabatan.

Hardijanto juga mengemukakan adanya permasalahan lain yaitu, sebagian, atau mungkin sebagian besar PNS secara kuatitatif bekerja, dalam artian melakukan pekerjaan sesuai tugas yang diemban, dengan jumlah waktu kerja di bawah jumlah yang seharusnya *(underemployment)*. Gejala ini cenderung makin meningkat sehingga perlu memperoleh perhatian secara sungguh-sungguh. Hal ini perlu dipertanyakan apakah memang tidak ada yang dikerjakan, tidak mau mengerjakan pekerjaan yang ada, atau pimpinan unitnya tidak mampu menciptakan kegiatan kerja.

Besarnya jumlah PNS yang menjadi tanggung jawab Pemerintah Daerah akibat kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang membuat sebagian besar tugas dan fungsi pemerintah di bidang pelayanan umum menjadi kewenangan daerah, perlu mendapat perhatian khusus. Konsekuensi dari otonomi daerah ini, untuk menjamin daerah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya adalah peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia daerah baik dari jumlah maupun kualitasnya. Untuk itu pemerintah secara administratif telah mengalihkan PNS dari Pusat menjadi perangkat daerah dalam jumlah besar. Permasalahan ini tidak berjalan dengan lancar oleh karena daerah cenderung melaksanakan manajemen kepegawaian hanya bersifat ketatausahaan. Fokus kegiatan ini berupa pencatatan dan pembuatan surat keputusan yang umumnya bersifat rutin. Sedangkan kegiatan perencanaan kepegawaian dan pengembangan pegawai pada umumnya sedikit

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sekali dilakukan. Akibatnya banyak PNS yang dilimpahkan tidak ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.

Persyaratan kompetensi bagi PNS terutama bagi pejabat struktural menjadi sesuatu yang tidak dapat diabaikan. Hal ini untuk menunjang kinerja agar visi dan misi institusi pemerintah tercapainya. Bagi pejabat struktural sebenarnya kompetensi jabatan menjadi salah satu syarat dalam pengangkat dalam jabatan struktural (Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000). Namun pelaksanaannya seringkali terabaikan oleh karena belum jelasnya pemahaman tentang kompetensi jabatan itu sendiri.

Selain itu dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang menempatkan eselonisasi perangkat daerah mengalami peningkatan, juga menjadi kendala pemerintah daerah dalam pengisian pejabat struktural.

Persyaratan Pangkat/Golongan Ruang terendah bagi yang akan menduduki jabatan struktural sangat dirasakan implikasinya oleh karena terbatasnya PNS yang memenuhi syarat. Sebagai gambaran adalh situasi aparatur di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo pada pelantikan pertama kali setelah otonomi daerah. Dengan Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor Pem.D/041/820/D.4 tertanggal 17 Maret 2001, menetapkan 340 orang untuk menduduki jabatan struktural eselon II.a, II.b, III.a, III.b dan IV.a. Pada pelantikan tersebut tidak semua jabatan struktural dapat diisi oleh karena terbatasnya PNS yang mempunyai kualifikasi pangkat/golongan ruang terendah sebagai syarat menduduk jabatan struktural. Kekosongan jabatan tersebut sebanyak 123 jabatan atau 26,6% dari formasi yang ada, dengan perincian eselon

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

II.b sejumlah 4 jabatan, eselon III.a sejumlah 31 jabatan, dan eselon IV.a sejumlah 88 jabatan. Akibatnya pemerintah daerah cenderung mengisi jabatan yang ada sebatas dengan PNS yang memenuhi syarat kepangkatannya saja, dengan agak mengesampingkan aspek kompetensi jabatan.

Dalam Keputusan Bupati tersebut, dari 340 pejabat yang dilantik terdapat 78 orang (22,9%) mempunyai latar belakang pendidikan setingkat SLTA dengan menduduki eselon IV.a. Pejabat yang berpendidikan setingkat Diploma sejumlah 55 orang (16,2%) dengan perincian 6 orang menduduki eselon III.a, 2 orang menduduki eselon III.b dan 47 orang menduduki eselon IV.a. Pejabat yang berpendidikan setingkat Sarjana sejumlah 206 orang (60,6%) dengan perincian satu orang menduduki jabatan struktural eselon II.a, 13 orang pada eselon II.b, 43 orang pada eselon III.a, 10 orang pada eselon III.b dan 139 orang pada eselon IV.a. Sedangkan yang mempunyai latar belakang pendidikan setingkat S-2 hanya 1 orang (0,3%) dan menjadi pejabat struktural eselon IV.a.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dalam melaksanakan otonomi daerah terutama di bidang kepegawaian, mengalami berbagai permasalahan. Pertama, sangat terbatasnya PNS yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan strutural terutama berkaitan dengan pangkat/golongan ruang, sehingga masih adanya jabatan yang belum dapat diisi pejabatnya.

Kedua, karena keterbatasan personil tersebut maka dalam pengisian jabatan struktural sebagai pertimbangan pertama dan utama adalah pangkat/golongan ruang. Dengan demikian kompetensi jabatan yang seharusnya menjadi pertimbangan utama terabaikan. Hal tersebut dapat terlihat dari masih

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

banyaknya pejabat struktural yang mempunyai latar belakang pendidikan setingkat SLTA (22,9%) dan setingkat Diploma (16,2%). Dari pejabat yang mempunyai latar belakang Diploma tersebut ternyata terdapat 6 orang yang menduduki jabatan setingkat Kepala Bagian/Kepala Bidang/Kepala Kantor (eselon III.a) dan 2 orang yang menduduki jabatan sebagai Camat (eselon III.b).

Ketiga, pejabat yang telah menduduki jabatan akan mendapat kesempatan yang lebih besar untuk mencapai pangkat yang lebih tinggi dan hal tersebut terus meningkat. Kenaikan pangkat tersebut juga tanpa mempertimbangkan kompetensi jabatan.

Dengan demikian kompetensi yang seharusnya menjadi pertimbangan utama dalam pengangkatan PNS ke dalam jabatan struktural terabaikan oleh karena keterbatasan PNS yang memenuhi syarat normatif sehingga akan mempengaruhi kinerja.

Oleh karena itu sangat dibutuhkan sistem kompetensi jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo. Hal ini diperlukan untuk memberi peluang yang lebih besar dalam mencapai keberhasilan baik organisasi maupun individu dalam mencapai tujuannya.

1.2. Rumusan Masalah

Bersumber dari latar belakang di atas, masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

Bagaimana model pengembangan kompetensi jabatan struktural yang sesuai pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo ?

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan umum yaitu untuk membuat model pengembangan kompetensi jabatan struktural yang sesuai pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

Sedangkan tujuan khusus penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kompetensi jabatan berdasarkan teori maupun berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Menyusun model pengembangan kompetensi jabatan struktural berdasarkan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis, merupakan sumbangan pengetahuan mengenai model kompetensi jabatan pada sektor publik, sehingga memperkaya khasanah ilmu pengembangan sumber daya manusia.
2. Secara empirik, diharapkan dari hasil penelitian ini menjadi masukan bagi pejabat struktural dalam praktek pembuatan model pengembangan kompetensi jabatan struktural bagi PNS.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Model

Model dapat diartikan sebagai kerangka pikir yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan suatu aktivitas tertentu. Dalam pengertian lain, model diartikan sebagai barang tiruan, metafor, atau kiasan yang dirumuskan. Pouwer (Sunardi, 2004:1) menerangkan tentang model dengan anggapan seperti kiasan yang dirumuskan secara eksplisit yang mengandung sejumlah unsur yang saling tergantung. Sebagai metafora model tidak pernah dipandang sebagai bagian dari data yang diwakili. Ia menjelaskan fenomena dalam bentuk yang tidak seperti biasanya dirasakan. Setiap model diperlukan untuk menjelaskan sesuatu yang lebih atau berbeda dari data. Syarat ini bisa dipenuhi dengan menyajikan data dalam bentuk: ringkasan (*type, diagram*), konfigurasi (*structure*), korelasi (pola), idealisasi, dan kombinasi dari kesempatnya. Jadi model merupakan kiasan yang padat yang bermanfaat bagi pembanding hubungan antara data terpilih dengan hubungan antara unsur terpilih dari suatu konstruksi logis.

Simarmata (1983:1) mendefinisikan model sebagai abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya. Pembagian model menurut fungsi terdiri dari :

a. Model deskriptif, yaitu model yang hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Model Prediktif, yaitu model yang menggambarkan apa yang akan terjadi bila sesuatu terjadi.

c. Model Normatif, model ini menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model ini merekomendasikan tindakan-tindakan yang perlu diambil. Disebut juga sebagai model simulatif. Masalah model normatif biasanya berbentuk penemuan nilai-nilai dari variabel yang dapat dapat dikendalikan sehingga akan menghasilkan manfaat yang besar seperti yang diukur oleh variasi hasil atau kriteria.

Pengembangan model dalam penelitian ini termasuk dalam model normatif yaitu model yang dapat memberikan jawaban terbaik bagi pengembangan kompetensi jabatan.

2.2. Visi dan Misi Organisasi

Visi berkaitan dengan pandangan ke depan menyangkut ke mana instansi pemerintah harus dibawa dan diarahkan agar dapat berkarya secara konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan instansi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2003:4).

Dengan visi yang jelas diharapkan dapat mampu menarik komitmen dan menggerakkan orang, menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi, menciptakan standar keunggulan dan menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Misi adalah suatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan (Lembaga Administrasi Negara, 2003:5). Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan dan peran instansi pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Kabupaten Kulon Progo telah menetapkan Visi dan Misinya dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kulon Progo Nomor 3 Tahun 2002 tentang Rencana Stratejik Daerah (Renstrada).

Dalam Peraturan Daerah (Perda) tersebut disebutkan bahwa Visi Kabupaten Kulon Progo adalah sebagai berikut :

"Terwujudnya peningkatan kesejahteraan masyarakat Kulon Progo, didukung pemerintahan yang baik dan bersih, pengembangan sumber daya daerah, ketahanan sosial budaya dan berwawasan kebangsaan."

Adapun misinya adalah meningkatkan kesejahteraan rakyat melalui :

1. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih di tandai dengan kredibilitas aparatur pemerintah yang profesional, transparan, dan akuntabel serta perwujudan demokrasi dan penegakkan supremasi hukum.
2. Pengembangan sumber daya daerah baik sumber daya manusia melalui pengembangan pendidikan maupun sumber daya alam terutama komoditas pertanian dalam arti luas dengan mengembangkan ekonomi kerakyatan dengan prioritas pada agrobisnis.
3. Ketahanan sosial budaya yang diwujudkan dengan pelaksanaan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pembangunan kesehatan, peningkatan kesejahteraan sosial, kualitas beragama, pengembangan seni budaya dan pariwisata, peningkatan peranan perempuan, pemuda dan olahraga.

4. Penanaman wawasan kebangsaan untuk mempertebal rasa persatuan dan kesatuan antar seluruh warga masyarakat.

Dari rumusan visi dan misi di atas maka terdapat beberapa unit kerja karena kewenangan dan ketugasannya sangat berperan dalam pencapaian visi dan misi, yaitu :

1. Badan Kepegawaian Daerah (BKD)
2. Badan Pengawasan Daerah (Bawasda)
3. Dinas Pertanian dan Kelautan
4. Dinas Kesehatan
5. Dinas Kependudukan, Pemberdayan Masyarakat dan Keluarga Berencana (Dinas KPM dan KB)
6. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
7. Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat (Kantor Kesbang Linmasy).

2.3. Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Struktur Organisasi dan tata kerja (SOTK) menggambarkan hubungan di antara beraneka macam fungsi dan aktifitas organisasi dengan memperlihatkan jabatan-jabatan yang bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi tersebut. Fungsi

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

lini dan fungsi staf dipaparkan dalam SOTK. SOTK juga memberikan gambaran tentang tugas pokok dan fungsi serta arah tanggung jawab dari unit kerja.

Kabupaten Kulon Progo telah menyusun SOTK ini dalam Peraturan Daerah Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja yang terbagi dalam Sekretariat Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Dinas Daerah, dan Kecamatan.

2.4. Analisis Pekerjaan

Pekerjaan merupakan entitas organisasional. Pekerjaan harus dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasional. Kewajiban dan tanggung jawab setiap pekerjaan manentukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan orang untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dibutuhkan analisis pekerjaan untuk menetapkan persyaratan sumber daya manusia organisasi.

Simamora (2004:87), memberikan pengertian analisis pekerjaan *(job analysis)* sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja utama di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas ini. Istilah lain yang sering digunakan untuk untuk memberikan pengertian dari kegiatan ini adalah analisis jabatan, analisis aktivitas, analisis tugas, ataupun penelitian kerja. Produk akhir dari analisis pekerjaan adalah deskripsi tertulis dari persyaratan aktual pekerjaan.

Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo juga telah dikeluarkan Keputusan Bupati yang merupakan hasil dari analisis pekerjaan. Keputusan tersebut adalah :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Keputusan Bupati tentang Uraian Tugas Jabatan pada setiap unit kerja. Keputusan ini berisi tentang uraian tugas dari semua pejabat struktural dari eselon II sampai dengan eselon IV. Masing-masing pejabat struktural dalam menjalankan tugasnya telah terurai pada Keputusan Bupati ini. Dengan keputusan bupati ini maka dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kompetensi jabatan struktural terutama berkaitan dengan kompetensi yang tidak nampak *(intangible competence)*

2. Keputusan Bupati tentang analisis kebutuhan pegawai dalam bentuk kualifikasi jabatan struktural dan jabatan fungsional umum. Dalam keputusan ini persyaratan golongan ruang, syarat pendidikan umum, syarat diklat kepemimpinan, syarat diklat teknis jabatan, jumlah kebutuhan pegawai, dan kondisi fisik yang terdiri dari sex (pria/wanita) dan usia. Keputusan ini dapat digunakan untuk mengetahui kompetensi pejabat struktural berkaitan dengan kompetensi yang nampak *(tangible competence)* yaitu berkaitan dengan pendidikan umum dan diklat. Pendidikan umum merupakan pencerminan dari pengetahuan *(knowledge)* dan Diklat merupakan pencerminan dari ketrampilan/keahlian *(skill)*.

2.5. Konsep Kompetensi

Pada tahun 1973, David McClelland (Spencer & Spencer, 1993: 3) menulis tentang praktek-praktek rekrutmen untuk jabatan-jabatan *civil service*, yang menunjukkan ketidakcocokan penggunaan tes-tes psikologi dan inteligensi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

terstandarisasi, seperti tes-tes IQ dan *Minnesota Multiphasic Personality Inventory*, untuk jabatan-jabatan tertentu.

McClelland menyarankan penggunaan pengukuran kompetensi untuk menggantikan tes-tes standar semacam itu. Dikatakannya, "Jika Anda mau menguji seberapa baik seorang polisi atau memprediksi akan seberapa baik seorang calon polisi, selidiki apa saja yang dilakukan seorang polisi. Ikuti dia, buat daftar apa saja aktivitasnya, dan ambil sampel dari daftar itu sebagai bahan ujian untuk para kandidat." Rekomendasi serupa tentu berlaku pula untuk penggunaan tes-tes standar psikologi di lingkungan organisasi dan perusahaan, yang ketika itu didesain untuk memprediksi kinerja akademis alih-alih kinerja di lingkup pekerjaan, manajemen, dan organisasi industri.

Istilah kompetensi ini kemudian menjadi begitu dikenal setelah Boyatzis (Spencer & Spencer, 1993: 19) mengadakan penelitian dengan mempelajari sampel yang terdiri dari 2000 manajer dari 41 jenis tugas dari dua belas organisasi untuk menentukan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan manajer.

Secara umum, dalam kamus bahasa, kompetensi *(competency)* bermakna *"an ability to do something or for a task."* Dapat dikatakan bahwa seseorang "mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan" atau secara lebih spesifik, "mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target" (Syaiful F. Prihadi, 2004: 83). Kompetensi merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah tugas. Istilah kompetensi juga dapat dipahami sebagai salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten. Tiap kompetensi merupakan suatu dimensi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

perilaku yang *discrete*. Dimensi perilaku itulah yang relevan dengan kinerja dalam tugas tersebut.

Dengan demikian, dalam hal ini ada dua penggunaan istilah kompetensi, yakni:

1). Digunakan untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten (*training design, competency model development*, manajemen proyek, manajemen keuangan, dan sebagainya). Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan *output* jabatan.

2). Digunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven*, dan sebagainya). Makna ini tumbuh dan berkembang di kalangan peneliti dan konsultan yang berkecimpung dan mengambil spesialisasi pada upaya-upaya meningkatkan efektivitas manajerial. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap, dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan *output* jabatan yang efektif, *outstanding*, atau superior. Banyak definisi kompetensi *behavioral* sejenis ini merupakan variasi dari "sebuah kompetensi jabatan adalah sebuah karakteristik fundamental seseorang yang menghasilkan kinerja efektif dan/atau superior dalam sebuah jabatan" (Klemp, 1980 dalam Syaiful F. Prihadi, 2004: 85) hingga "seperangkat dimensi atau *repertoires* perilaku yang melandasi kinerja yang kompeten," atau yang setara dengan itu, "seperangkat pola perilaku

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

yang diperlukan pemegang jabatan untuk dipraktikkan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten" (Woodruffe, 1993 dalam Syaiful F. Prihadi, 2004: 85).

Hingga kini sebagian kalangan masih menganggap kompetensi sebagai konsep yang rumit dan kontradiktif . Di satu sisi dianggap berkaitan dengan kinerja efektif yang dapat didefinisikan dan diukur, di sisi lain dipandang merujuk pada karakteristik-karakteristik fundamental seseorang yang tidak gampang diukur. Boyatzis (Spencer & Spencer, 1993: 9) sebagai salah seorang pelopor konseptual maupun aplikasinya, mendefinisikan kompetensi secara luas sebagai *"An underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance on the job"*. Sementara sejumlah besar pakar bidang sumber daya manusia pada konferensi mengenai kompetensi di Johannessburg pada 1995 menyepakati bahwa kompetensi adalah *"a cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affects a major part of one's job (role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development."*

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa secara esensial terdapat polarisasi dua sudut pandang yang didasari asumsi yang berbeda. Pandangan pertama meletakkan perilaku sebagai fokus pemahaman terhadap kompetensi dengan bertumpu pada asumsi bahwa hanya perilaku yang dapat diamati dalam latihan-latihan simulasi sebagai metode utama yang seharusnya menjadi sasaran pengukuran. Pandangan kedua memposisikan karakteristik fundamental individu sebagai titik berat dalam konsep mereka mengenai kompetensi dengan berpijak

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pada pandangan bahwa perilaku manusia hanyalah pucuk permukaan sebuah gunung es. Aspek terpenting dalam kompetensi justru aspek-aspek fundamental pada diri manusia yang menjadi penentu perilaku, antara lain motivasi, *traits, self-concept,* dan nilai-nilai pribadi.

Menurut paham kompetensi sebagai fokus karakteristik fundamental, sebuah kompetensi adalah *underlying characteristics* pada seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau pun superior menurut standar kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu jabatan atau situasi. Karakteristik *underlying* bermakna kompetensi sebagai suatu bagian kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan. Berhubungan secara kausal berarti bahwa sebuah kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Menurut standar kriteria, artinya kompetensi itu benar-benar memprediksi siapa melakukan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur pada sebuah kriteria atau standar spesifik.

Kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik fundamental pada orang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, melakukan generalisasi di berbagai situasi, dan menetap selama waktu yang cukup lama. Lebih jauh lagi mengenai kompetensi, para pakar kompetensi yang tergabung dalam kelompok Hay-McBer (dipelopori McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer) mengemukakan lima tipe kompetensi sebagai berikut:

1) *Motif (motive).* Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau tujuan sehingga lain dari yang lain;

2) *Bawaan (trait)*. Dapat berupa karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon suatu situasi atau informasi tertentu. Contoh kompetensi bawaan penglihatan jauh yang baik diperlukan oleh seorang pilot. Pengendali emosi diri dan inisiatif yang tinggi merupakan kebiasaan merespon yang baik untuk petugas pemasaran.
3) *Konsep diri (self-concept)* yang merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai-nilai diukur melalui tes kepada seseorang untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik seseorang melakukan sesuatu. Seorang yang menjadi pemimpin seharusnya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga diperlukan tes tentang *leadership ability*.
4) *Pengetahuan Akademik (knowledge)*. Informasi yang dimiliki seseorang pada area yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan seringkali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi di tempat kerja karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan akan dapat memprediksikan apa yang dapat dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan, hal ini disebabkan :
    a) Pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan untuk mencari informasi. Ingatan mengenai fakta spesifik tidak lebih penting dari pada pengetahuan mengenai fakta yang relevan terhadap masalah spesifik dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

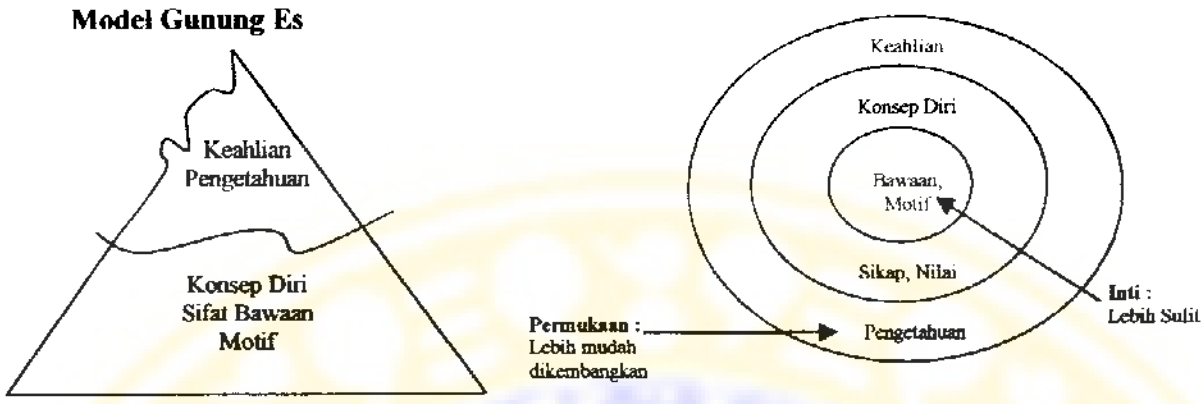
pengetahuan tentang sumber informasi di mana mencarinya ketika diperlukan;

b) Tes pengetahuan tergantung situasi responden. Tes tersebut mengukur kemampuan memilih *altematif* pilihan yang merupakan respon yang benar, dan bukan mengukur apakah seseorang dapat bereaksi sesuai pengetahuan dasarnya. Mengetahui sesuatu yang benar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang benar.

5) *Keahlian (skill).* Kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keahlian mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks).

Tipe atau level kompetensi punya implikasi praktis bagi perencanaan SDM, sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga



(Sumber: Spencer& Spencer, 1993)

Gambar 2.1.
Karakteristik Kompetensi

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung berupa karakteristik orang yang terlihat dan relatif di permukaan. Kompetensi-kompetensi *self-concept, trait,* dan *motive* lebih tersembunyi, "lebih dalam," dan pusat bagi kepribadian. Kompetensi-kompetensi pengetahuan dan keterampilan relatif mudah dikembangkan; pelatihan merupakan cara paling *cost-effective* untuk menjamin kemampuan-kemampuan karyawan dalam aspek ini.

Kompetensi-kompetensi *trait* dan *motive* inti di dasar gunung es kepribadian lebih sulit dinilai dan dikembangkan. Cara yang paling *cost-effective* adalah mengadakan seleksi untuk karakteristik ini. Kompetensi-kompetensi *self-concept* terletak di antaranya. Sikap dan *values* seperti *self-confidence* (melihat diri sendiri sebagai seorang "manajer" alih-alih "profesional/teknikus") dapat diubah oleh pelatihan, psikoterapi, dan/atau pengalaman *developmental* positif, kendatipun dengan lebih banyak waktu dan kesulitan.

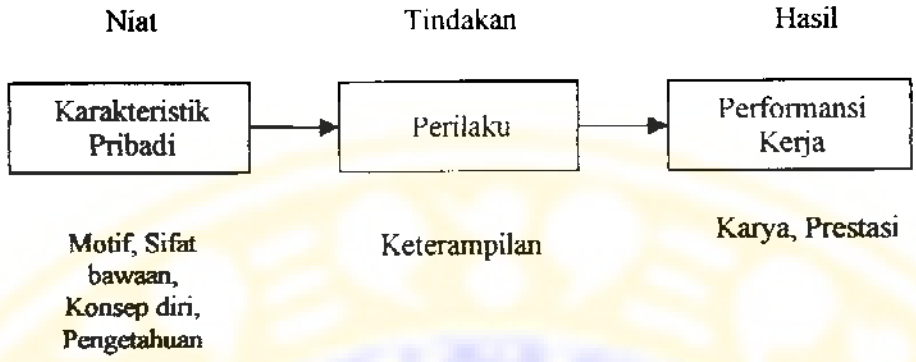
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Banyak organisasi melakukan seleksi karyawan berdasarkan kompetensi-kompetensi keterampilan dan pengetahuan permukaan dan mengasumsikan bahwa kompetensi-kompetensi *motive* dan *trait* dapat ditanamkan melalui manajemen yang baik. Kebalikannya mungkin lebih *cost-effective*; organisasi sebaiknya melakukan seleksi untuk kompetensi-kompetensi *trait* dan *motive* inti dan mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas tertentu.

Dalam jabatan-jabatan yang kompleks, kompetensi-kompetensi relatif lebih penting dalam memprediksikan kinerja superior daripada keterampilan yang berkaitan dengan tugas, intelegensi, atau *credential*. Yang membedakan para *performer superior* dalam tugas-tugas ini adalah motivasi, keterampilan interpersonal, dan keterampilan politik, yang semuanya adalah kompetensi. Karena itu, studi-studi kompetensi adalah cara paling *cost-effective* untuk mengisi posisi-posisi itu.

Kompetensi-kompetensi *motive*, *trait*, dan *self-concept* memprediksikan tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksikan *outcomes* kinerja, sebagaimana model berikut ini:

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga



(Sumber : Spencer &Spencer, 1993)

Gambar 2.2
Model Alur Sebab Akibat Kompetensi

Kompetensi selalu bermuatan intensi, yang merupakan *force motive* atau *trait* yang menyebabkan *action* menuju sebuah outcome. Sebagai contoh, kompetensi pengetahuan dan keterampilan selalu mencakup kompetensi *motive*, *trait*, atau *self-concept* yang memberikan *drives* untuk *knowledge* atau ketrampilan itu agar digunakan. Perilaku tanpa intensi tidak mendefinisikan sebuah kompetensi. Perilaku dapat mencakup pikiran, saat berpikir mendahului dan memprediksikan perilaku.

Sebuah karakteristik bukanlah sebuah kompetensi kecuali jika itu memprediksikan sesuatu yang *meaningfull* di dunia nyata. William James mengatakan aturan pertama bagi ilmuwan adalah *"A difference which makes no difference is no difference."* Suatu karakteristik yang tidak membuat perbedaan dalam kinerja bukanlah sebuah kompetensi dan tidak boleh digunakan untuk mengevaluasi orang. Kriteria yang paling sering digunakan dalam studi kompetensi adalah *superior performance* (satu standar deviasi di atas rata-rata)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dan *effective performance* (rata-rata hingga satu standar deviasi di atas rata-rata; di bawahnya kategori tidak kompeten).

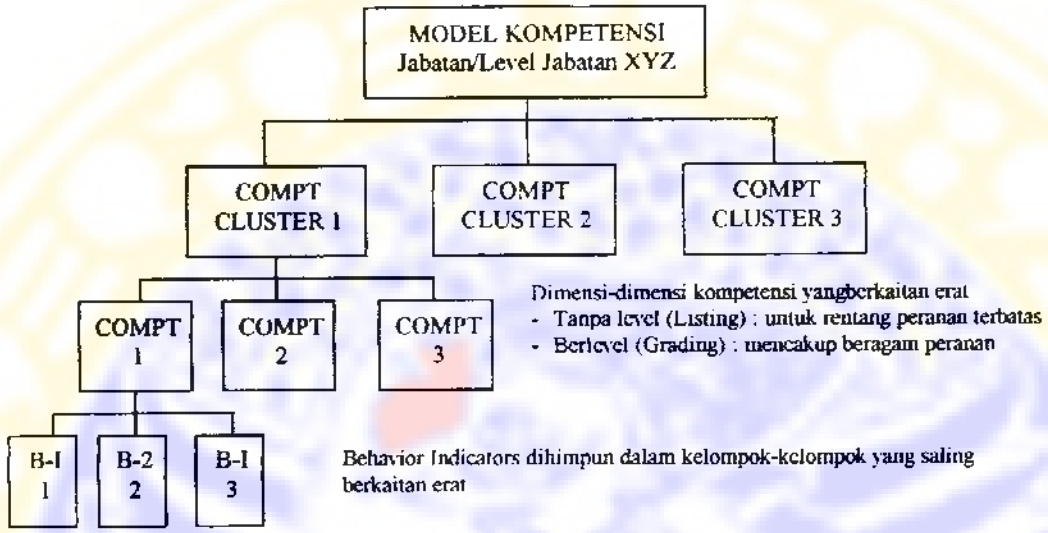
Woodruffe (Syaiful F. Prihadi, 2004: 20) memahami kompetensi sebagai seperangkat pola perilaku yang melandasi kinerja yang kompeten. Menurutnya, apa pun sebutannya dan dari mana asalnya, pada pokoknya kompetensi itu adalah suatu label ringkasan untuk perilaku orang.

Dari sejumlah besar model kompetensi dapat dilihat bahwa istilah-istilah lain selain *"competency"* dapat dipergunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku itu, misalnya disposisi, sikap, preferensi, dan sebagainya. Boyatzis dan para pakar lain dari Hay-McBer (Spencer & Spencer, 1993:9) menyatakan bahwa kompetensi-kompetensi dapat berupa banyak hal: karakteristik mendasar, *traits, motives, self-concept, self-image, knowledge*, ketrampilan, dan sebagainya. Woodruffe (Syaiful F. Prihadi, 2004:21)menyatakan bahwa alasan utama untuk istilah baru itu adalah menawarkan sebuah awal baru, peluang untuk menghindari kekeruhan *traits* dan *motives*. Pada mulanya, itu semua dapat disebut sebagai sebuah dimensi perilaku, termasuk motive dan traits, kendati kebanyakan orang melihat *motives* dan *traits* mempunyai daya eksplanatori daripada sekadar daya deskriptif. Dalam bahasa sehari-hari, seseorang dikatakan percaya diri karena ia mempunyai kepercayaan diri. Namun, dia dapat diketahui mempunyai kepercayaan diri karena dia bertindak secara percaya diri *(self-confidently)*. Padahal, orang itu bertindak secara percaya diri bukan karena suatu *traits*, namun karena dia punya serangkaian pengalaman sukses yang memungkinkannya untuk menghadapi setiap tantangan baru secara yakin. *Trait* kepercayaan diri hanyalah sebuah deskripsi perilaku, bukan suatu eksplanasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2.6. Model Kompetensi

Dimensi-dimensi kompetensi dalam sebuah model kompetensi biasanya dalam bentuk kerja terstruktur sebagaimana gambar berikut :



(Sumber : Syaiful F. Prihadi, 2004)

Gambar 2.3
Struktur Model Kompetensi

Dalam struktur yang tergambar di atas, terlihat bahwa indikator-indikator perilaku merupakan *building blocks fundamental* pada setiap model kompetensi. Indikator-indikator perilaku tersebut dihimpun dan diorganisasikan dalam berbagai dimensi kompetensi dalam bentuk sebuah daftar *(listing)* ataupun dalam bentuk berjenjang dengan beberapa tingkatan *(grading)*. Dimensi-dimensi kompetensi yang saling berkaitan erat diorganisasikan dalam kelompok-kelompok *(clusters)* kompetensi. Beragam jenis unit tersebut diuraikan sebagai berikut:

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. Indikator Perilaku

Unit ini merupakan contoh-contoh perilaku yang akan diobservasi ketika seseorang mendemonstrasikan kompetensi. Lazimnya sebagai target, pengamatan, indikator-indikator ini berupa contoh-contoh perilaku kompetensi yang efektif. Contoh-contoh perilaku yang negatif atau tidak efektif sering disebut kontraindikator, yang dapat juga dijadikan target pengamatan, namun dalam praktiknya semakin jarang.

b. Dimensi Kompetensi

Setiap unit dimensi kompetensi merupakan kumpulan sejumlah indikator perilaku yang saling berkaitan erat. Indikator-indikator tersebut diorganisasikan ke dalam sebuah daftar atau beberapa daftar, bergantung pada rentang jabatan atau level jabatan yang dicakup model kompetensi tersebut :

1) Format tanpa level

Ini adalah model kompetensi yang sederhana, meliputi hanya jabatan-jabatan tertentu yang menuntut perilaku-perilaku yang sangat serupa, dan dapat terdiri dari hanya sebuah daftar indikator. Dalam model ini seluruh indikator perilaku akan berkaitan dengan semua jabatan.

2) Format berjenjang

Dalam sebuah model kompetensi yang meliputi suatu rentang luas beragam jabatan dengan derajat tuntutan yang berbeda-beda, indikator-indikator yang termuat dalam tiap dimensi kompetensi dapat dipilah ke dalam beberapa daftar yang berbeda. Dalam hal ini, daftar-daftar itu dapat disusun secara bertingkat dan setiap unitnya disebut "jenjang," *"level,"* atau *"grade."*

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Format ini memungkinkan pemuatan suatu rentang yang cukup luas dalam suatu kompetensi yang dideskripsikan dalam sebuah judul kompetensi, yang memang layak dan perlu supaya model kompetensi tersebut dapat mencakup suatu rentang aplikasi yang luas dan meliputi suatu rentang luas jabatan atau peranan.

Metode untuk melakukan penjenjangan *(leveling, grading)* adalah dengan memilah indikator-indikator perilaku ke dalam kelompok-kelompok atau daftar dan melabelinya, lazimnya dengan angka atau nomor. Semakin kompleks suatu perilaku, semakin tinggi pula jenjangnya. Sejumlah organisasi mengaitkan jenjang kompetensi ini langsung dengan level atau golongan jabatan. Namun, kendati biasanya terdapat hubungan antara level kompetensi dengan senioritas suatu jabatan, keterkaitannya tidak selalu bersifat langsung. Banyak organisasi menghindari penggunaan struktur level atau golongan jabatan yang secara langsung menentukan persyaratan jenjang kompetensi. Sebuah metode penjenjangan lainnya adalah dengan mendasarkannya pada kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang jabatan.

Berbagai jenis kompetensi yang sering ditemukan berpengaruh positif terhadap performansi kinerja dikelompokkan berdasarkan niat/maksud yang tercakup , pada tingkat yang paling abstrak dasar individu dan berdasarkan perilaku yang nampak. Spencer & Spencer (1993: 159) mengkatagorikan kompetensi untuk memprediksi kesuksesan jabatan professional, manajerial dan eksekutif dalam 20 kompetensi sebagaimana dalam Tabel 2.3

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 2.1.

Prediksi Kesuksesan Jabatan Profesional, Manajerial Dan Eksekutif

NO	KOMPETENSI	PROFES.	MANAJ.	EKS.
1	*Achievement Orientation* (ACH)	X	X	X
2	*Concern for Order* (CO)	X	X	
3	*Initiatif* (INT)	X	X	X
4	*Information Seeking* (INFO)	X		
5	*Interpersonal Understanding* (IU)	X		
6	*Customer Service Orientation* (CSO)	X	X	
7	*Impact and Influence* (IMP)		X	X
8	*Organitational Awarenes* (OA)			X
9	*Relationship Building* (RB)		X	X
10	*Developing Others* (DO)		X	
11	*Directiveness* (DIR)		X	
12	*Teamwork* (TW)	X	X	X
13	*Team Leadership* (TL)			X
14	*Analitical Thinking* (AT)	X	X	
15	*Conceptual Thinking* (CT)	X	X	
16	*Expertise* (EXP)	X		
17	*Self Control* (SC)	X	X	X
18	*Self Confidence* (SCF)		X	
19	*Flexibility* (FLX)		X	
20	*Organitational Commitment* (OC)	X	X	X

Sumber : Spencer & Spencer (1993)

c. Judul dan Deskripsi Kompetensi

Untuk membantu proses pengkomunikasiannya, dimensi-dimensi kompetensi lazim diberi sebuah judul dan sebentuk deskripsi. Judul dimensi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kompetensi lazimnya sangat pendek dan menggambarkan kekhasan muatannya, sebagai pembeda dari kompetensi-kompetensi lain, yang cukup deskriptif dan mudah diingat oleh mereka yang berkepentingan.

Di samping sebuah judul, lazimnya suatu model kompetensi menyertakan sebentuk deskripsi untuk setiap dimensi kompetensi yang termuat di dalamnya. Dalam hal terdapat dua pendekatan berbeda, pendekatan pertama menyertakan sebuah ringkasan perilaku-perilaku yang termuat dalam dimensi kompetensi tersebut.

Apabila dimensi-dimensi kompetensi itu menyertakan ringkasan sebuah daftar indikator perilaku saja, pendekatan ini dapat efektif.

Pendekatan kedua menyajikan suatu latar belakang dimensi kompetensi tersebut, alih-alih sebuah ringkasan, yaitu suatu deskripsi mengapa kompetensi tersebut penting bagi organisasi. Cara ini paling efektif digunakan pada model kompetensi yang mengandung beragam level indikator perilaku, karena sulit membuat ringkasan yang dapat mencakup seluruh pe-ranan dalam organisasi dan seluruh indikator perilaku dalam dimensi kompetensi tersebut.

d. Kelompok Kompetensi

Sebuah *competency cluster* merupakan sebuah himpunan dimensi kompetensi yang saling berkaitan erat, lazimnya tiga hingga lima dimensi per kelompok.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2.7. Jabatan Struktural

Jabatan Struktural menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural merupakan suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Dalam Peraturan Pemerintah tersebut Jabatan Struktural bertingkat dari eselon V.a sampai dengan eselon I.a, sebagaimana dalam Tabel 2.2

Tabel 2.2
Eselonisasi Jabatan Struktural

NO	Eselon	Jenjang Pangkat, Golongan/Ruang			
		Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/ Ruang	Pangkat	Gol/ Ruang
1	I.a	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	I.b	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	II.a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Muda	IV/c
4	III.a	Pembina Tingkat I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III.a	Pembina	IV/a	Pembina Tingkat I	IV/b
6	III.a	Penata Tingkat I	III/d	Pembina	IV/a
7	III.b	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IV.a	Penata Tingkat I	III/b	Penata	III/c
9	V.a	Penata Muda	III/a	Penata Tingkat I	III/b

Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000

UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Seseorang PNS untuk diangkat dalam jabatan struktural sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 harus memenuhi syarat-syarat. Syarat-syarat tersebut adalah :

1. Berstatus PNS

   Jabatan Struktural hanya dapat diduduki oleh PNS.

2. Serendah-rendahnya memiliki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

   Yang dimaksud penilaian prestasi kerja adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

5. Memiliki kompetensi jabatan yang ditentukan

   Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang PNS berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

6. Sehat Jasmani dan Rohani.

Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud, dalam juga perlu memperhatikan faktor-faktor :

1. Senioritas dan Kepangkatan
2. Usia
3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Jabatan
4. Pengalaman

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

2.8. Kompetensi Jabatan Struktural

Sesuai dengan definisi Jabatan Struktural yang merupakan suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara, maka jabatan struktural bersifat manajerial.

Dengan demikian apabila mengacu kepada pengelompokan kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) sebagaimana Tabel 2.1 maka terdapat 16 kompetensi jabatan struktural yaitu :

1. *Achievement Orientation* (ACH)
2. *Concern for Order* (CO)
3. *Initiatif* (INT)
4. *Interpersonal Understanding* (IU)
5. *Customer Service Orientation* (CSO)
6. *Impact and Influence* (IMP)
7. *Relationship Building* (RB)
8. *Developing Others* (DO)
9. *Directiveness* (DIR)
10. *Teamwork* (TW)
11. *Analitical Thinking* (AT)
12. *Conceptual Thinking* (CT)
13. *Self Control* (SC)
14. *Self Confidence* (SCF)
15. *Flexibility* (FLX)
16. *Organitational Commitment* (OC)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Untuk dapat memahami masing-masing kompetensi tersebut dijelaskan oleh Spencer (1994) sebagai berikut :

a. *Achievement Orientation* (ACH)

Achievement Orientation (ACH) merupakan semangat untuk berprestasi untuk mencapai target kerja. Kompetensi ini untuk mengetahui derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar. *Achievement Orientation* mencakup :

- bekerja untuk memenuhi standar yang ditentukan
- menetapkan dan bertindak dalam meraih sasaran diri sendiri dan orang lain.
- Fokus pada perbaikan
- Pengoptimalan dalam penggunaan sumber daya
- Melakukan perhitungan resiko entrepreneurial

a. *Concern for Order* (CO)

Concern for Order (CO) merupakan perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja. Kompetensi ini mendorong diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian, khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

Concern for Order (CO) terdiri dari :

- mengawasi dan memeriksa informasi
- perhatian terhadap kejelasan, kepastian
- keinginan untuk mengurangi ketidakpastian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Initiatif* (INT)

Initiatif (INT) merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan dengan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau juga untuk menciptakan peluang baru.

Initiatif (INT) meliputi :

- sikap dan tindakan yang tidak mau menyerah terhadap suatu persoalan
- memahami peluang-peluang dan memanfaatkannya
- memiliki performansi yang lebih dari yang diharapkan pekerjaan
- mengantisipasi dan menyiapkan peluang dengan permasalahannya

a. *Interpersonal Understanding* (IU)

Interpersonal Understanding (IU) merupakan kemampuan untuk memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang berupa pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain.

Interpersonal Understanding (IU) mencakup :

- kemampuan mendengarkan
- kemampuan respon dengan orang lain
- kemampuan menyadari perasaan orang lain

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Customer Service Orientation* (CSO)

Customer Service Orientation (CSO) merupakan keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan / orang lain. Pelanggan di sini berarti orang yang memakai atau menggunakan hasil kerja.

Customer Service Orientation (CSO) mencakup :

- mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan dengan produk atau jasa
- mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan
- bertindak sebagai seorang penasehat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan
- bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan

a. *Impact and Influence* (IMP)

Impact and Influence (IMP) merupakan tindakan membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain sehingga mau untuk mengikuti apa yang diinginkannya.

Impact and Influence (IMP) meliputi :

- mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain
- menggunakan alasan, fakta, data-data, dan contoh nyata.
- Melakukan kerjasama dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu
- Menggunakan ketrampilan kelompok dalam memimipin suatu kelompok.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Relationship Building* (RB)

Relationship Building (RB) merupakan suatu kemapuan untuk membangun hubungan kerja. Kompetensi ini merupakan kemampuan besarnya suatu usaha untuk menjalin dan membina hubungan jaringan sosial agar tetap terjalin dengan baik.

Relationship Building (RB) mencakup :

- membangun hubungan dengan banyak orang
- membagi informasi pribadi untuk menciptakan dukungan / empati.

a. *Developing Others* (DO)

Developing Others (DO) merupakan kemampuan mengembangkan orang lain yang berupa keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain.

Developing Others (DO) meliputi :

- menunjukkan harapan positif pada orang lain
- memberikan arahan dan demonstrasi yang merupakan strategi melatih orang lain
- memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk
- mengidentifikasi dan merancang program baru untuk melatih orang lain
- mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Directiveness* (DIR)

Directiveness (DIR) merupakan kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

Kompetensi ini mencakup :

- kemampuan menghadapai masalah performansi orang lain dengan terbuka
- menetapkan standar kualitas
- menolak permintaan yang tidak masuk akal
- memberikan arahan yang rinci

a. *Teamwork* (TW)

Teamwork (TW) merupakan dorongan atau kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Dorongan atau kemampuan ini dilakukan sebagai bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

Teamwork (TW) mencakup :

- meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau merencanakan sesuatu
- menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok dan membagi informasi yang relevan
- memperlihatkan harapan positif kepada orang lain
- menghargai orang lain yang berhasil
- mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Analitical Thinking* (AT)

Analitical Thinking (AT) merupakan kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian yang lebih rinci atau mengamati keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

Analitical Thinking (AT) mencakup :

- menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan
- membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian
- mengenali penyebab suatu kejadian

a. *Conceptual Thinking* (CT)

Conceptual Thinking (CT) merupakan kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai suatu kesatuan yang integral. Kompetensi ini mencakup kemampuan mengidentifikasi, pola keterkaitan antar masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang utama dan mendasar dalam situasi yang komplek.

Conceptual Thinking (CT) meliputi :

- menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah
- melihat perbedaan antar situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya.
- Mempraktekkan dan memodifikasi konsep atau metoda yang pernah dipelajari
- Mengidentifikasi hubungan dalam data

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Self Control* (SC)

Self Control (SC) merupakan kemampuan untuk mengendalikan diri sehingga akan mencegah melakukan tindakan-tindakan yang bersifat negatif, khususnya menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain pada saat bekerja di bawah tekanan.

Self Control (SC) meliputi :

- kemampuan menahan amarah
- menolak keterlibatan yang tidak perlu
- tetap tenang dalam situasi yang rumit
- memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah

a. *Self Confidence* (SCF)

Self Confidence (SCF) merupakan kepercayaan diri atau keyakinan orang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas / tantangan / pekerjaan.

Self Confidence (SCF) terdiri dari :

- melakukan tindakan yang dianggapnya benar meskipun mendapat pertentangan dari orang lain
- memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri
- menyatakan suatu posisi yang jelas terhadap suatu kondisi / permasalahan dan percaya diri terhadap orang lain
- bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat
- belajar dari kesalahan, menganalisa performansi dan mau memperbaikinya

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

a. *Flexibility* (FLX)

Flexibility (FLX) merupakan kemampuan meyesuaikan diri dan bekerja sama secara efektif kepada berbagai orang atau kelompok yang berbeda. Kompetensi ini berkaitan juga dengan kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan pandangan dan pertentangan terhadap suatu masalah.

Flexibility (FLX) mencakup :

- mengenali kebenaran pendapat orang lain
- mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan
- menerapkan peraturan secara fleksibel
- mengubah perilaku sesuai dengan situasi

a. *Organitational Commitment* (OC)

Organitational Commitment (OC) merupakan dorongan dan kemampuan seseorang untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Organitational Commitment (OC) meliputi :

- bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
- menggabungkan aktivitas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi
- memahami kebutuhan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
- memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Badan Kepegawaian Negara juga telah memberikan pedoman standar kompetensi jabatan struktural PNS dengan Keputusan Nomor 46A Tahun 2003. Dalam Keputusan tersebut kompetensi jabatan struktural terbagi dalam dua kelompok yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

Kompetensi bidang merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh semua pejabat struktural yang terdiri dari lima kompetensi yaitu :

1. Integritas (Int), merupakan kemampuan bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur dan langsung.
2. Kepemimpinan (Kp), merupakan tindakan membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit kerja unit organisasi.
3. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP), merupakan kemampuan menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.
4. Kerjasama (Ks), merupakan dorongan atau kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melakukan suatu tugas.
5. Fleksibilitas (F), merupakan kemampuan untuk menyesuaiakan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau unit kerja lainnya. Hal ini juga berkaitan dengan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif, yang artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi

Sedangkan dalam kompetensi bidang, BKN telah merumuskan 33 macam kompetensi. Dari ketiga puluh tiga kompetensi ini diambil 5 sampai dengan 10 kompetensi yang disesuaikan dengan jabatan struktural. Kompetensi-kompetensi tersebut adalah :

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP), merupakan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain yang menggunakan hasil kerjanya baik internal maupun eksternal organisasi.
2. Berorientasi pada Kualitas (BpK), merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.
3. Berpikir Analitis (BA) merupakan kemampuan untuk memahami situasi dan masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih rinci dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.
4. Berpikir Konseptual (BK), merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengindentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.
5. Empati (E), merupakan kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

6. Inisiatif (Ins), merupakan kemampuan untuk melakukan dengan cepat tanpa menunggu perintah terlebih dahulu untuk mencapai tujuan/sasaran unit organisasi. Tindakan ini dilakukan untuk mencapai sasaran melampaui dari yang disyaratkan.
7. Keahlian Teknikal/Profesional/Manajerial (KPTM), merupakan kemampuan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan yang berupa teknik, manajerial dan profesional. Kemampuan ini berkaitan dengan motivasi untuk menggunakan dan mengembangkan serta memberikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.
8. Kesadaran Berorganisasi (KB), merupakan kemampuan untuk mengetahui situasi, sistem dan iklim organisasi agar memahami masalah dalam pengambilan keputusan.
9. Komitmen terhadap Organisasi (KtO), merupakan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.
10. Komunikasi (K), merupakan kemampuan untuk menyampaikan informasi atau pendapat dengan jelas kepada pihak lain, dan membantu mereka untuk memahami informasi atau pendapat yang disampaikan.
11. Kreatif dan Inovatif (KI), merupakan kemampuan untuk mengembangkan pemikiran-pemikiran dan melakukan perubahan-perubahan untuk mengembangkan organisasi.
12. Mengarahkan / Memberikan Perintah (MMP), merupakan kemampuan untuk memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kewenangannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

13. Manajemen Konflik (MK), merupakan kemampuan untuk mengatasi konflik yang terjadi pada orang lain dengan cara menyesuaikan nilai-nilai yang ada pada orang lain.
14. Membangun Hubungan Kerja (MHB), merupakan kemampuan untuk menjalin dan membina hubungan kerja dengan pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan.
15. Membangun Hubungan Kerja Stratejik (MHKS), merupakan kemampuan untuk mengembangkan dan melaksanakan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.
16. Membimbing (M), merupakan kemampuan untuk memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur kepada bawahan dapat melakukan kerjasama secara terarah sesuai dengan rencana.
17. Memimpin Kelompok (MKl), merupakan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
18. Memimpin Rapat (MR), merupakan kemampuan untuk memimpin rapat atau pertemuan dengan menggunakan metode hubungan antara manusia untuk mengembangkan ide-ide dan dari peserta rapat guna pencapaian tujuan.
19. Mencari Informasi (MI), merupakan kemampuan untuk mengumpulkan data / informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
20. Mengambil Resiko (MRs), merupakan keberanian dalam melakukan tindakan yang didasarkan pada perhitungan manfaat maupun dampak yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

21. Mengembangkan Orang Lain (MOL), merupakan kemampuan dalam melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal.
22. Pembelajaran yang berkelanjutan (PB), merupakan kemampuan untuk mencari dan menerapkan pengetahuan baru untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
23. Pendelegasian Wewenang (PW), merupakan kemampuan untuk melakukan pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahan agar pelaksanaan pekerjaan lebih efisien dan efektif.
24. Pengambilan Keputusan (PK), merupakan kemampuan untuk melakukan identifikasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan dan menentukan tindakan yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.
25. Pengambilan Keputusan Strategis (PKS), merupakan kemampuan untuk mengikuti perkembangan lingkungan, mengidentifikasi masalah-masalah utama yang dihadapi organisasi dan menentukan tindakan-tindakan strategis untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
26. Pengaturan Kerja (PKj), merupakan kemampuan untuk menentukan sistematika pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektifitas waktu dan sumber daya seseorang.
27. Pengendalian Diri (PD), merupakan kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

28. Perbaikan Terus Menerus (PTM), merupakan kemampuan untuk melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan cara-cara yang tepat agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif.
29. Percaya Diri (PeD), merupakan keyakinan pada kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
30. Perbaikan terhadap Keteraturan (PtK), merupakan dorongan dalam diri untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
31. Proaktif (P), merupakan dorongan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungan dan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu untuk meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah.
32. Semangat untuk Berprestasi (SB), merupakan derajat kepedulian terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik bahkan di atas standar.
33. Tanggapan akan Pengaruh Budaya (TPB), merupakan kemampuan untuk menghargai keragaman budaya dan perbedaan yang menjadi latar belakang individu pegawai.

Apabila dicermati kompetensi jabatan yang diberikan oleh BKN terdapat kompetensi yang saling berkaitan erat dan terdapat beberapa kemiripan pengertian. Sebagai contoh adalah kemiripan antara kompetensi kepemimpinan (Kp) dengan kompetensi mengarahkan/memberikan perintah (MMP), kompetensi membangun hubungan kerja(MHK) dengan membangun hubungan kerja strategik

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

(MHKS), kompetensi pengambilan keputusan (PK) dengan pengambilan keputusan strategik (PKS), dan kompetensi inisiatif (Ins) dengan proaktif (P)

2.9. Kinerja

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang berarti pencapaian kerja, atau hasil kerja/penampilan kerja (LAN, 1992). Pengertian ini bersifat harafiah karena dilihat dari kata asalnya.

Sedangkan pengertian kinerja yang lebih luas sebagaimana dikemukakan George J. Washins, et all (LAN, 1992) sebagai berikut :

> Kinerja mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektifitas). Pernyataan ini berarti bahwa daya guna menggambarkan tingkat penggunaan sumber-sumber manusia, dana dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dari hasil yang diusahakan.

Pengertian kinerja memfokuskan pada perpaduan antara daya guna dan hasil guna sebagai suatu hal yang mutlak diperhitungkan dalam pencapaian organisasi.

T.R. Mitchell (Sobarudin, 1981:46), menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek dominan, yaitu :

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)
2. *Promptness* (ketepatan waktu)
3. *Inisiative* (inisiatif)
4. *Capability* (kemampuan)
5. *Communication* (komunikasi)

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Pengertian dari kelima faktor kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, sehingga pimpinan dan atau konsumen merasa puas dan senang atas hasil/pelayanan yang diserahkan (Timpe, 1992:244)

b. Ketepatan waktu merupakan tingkat kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan (Timpe, 1992:245)

c. Inisiatif merupakan kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna (Hasibuan, 2003:43)

d. Kemampuan yaitu total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan (Hasibuan, 2003:44)

e. Komunikasi yaitu kemampuan pegawai dalam menerima dan mempersepsi informasi dari atasan ataupun dari bawahan dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi (Hasibuan, 2003:46)

BAB 3

KERANGKA PIKIR

Sebagai suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintah maka dibutuhkan visi. Visi ini kemudian dijabarkan dalam bentuk misi. Oleh karena itu misi merupakan sesuatu yang harus diemban dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2003). Dengan demikian tujuan, sasaran, dan strategi organisasi diarahkan untuk tercapainya visi dan misi tersebut. Demikian pula dengan keberadaan kompetensi pejabat struktural diarahkan untuk mendukung visi dan misi tersebut.

Kompetensi terdiri dari hal yang terlihat/berada pada permukaan *(tangible competence)* dan sesuatu yang tidak tampak *(intangible competence)* karena berada di bawah permukaan. Untuk menentukan kompetensi yang tidak tampak tersebut Badan Kepegawaian Negara telah memberikan pedoman kompetensi dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003.

Keputusan BKN ini berisi kamus kompetensi yang diklasifikasikan dalam dua kelompok yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Sedangkan untuk mengetahui kompetensi yang bersifat tampak *(tangible competence)* dapat diketahui dari pendidikan *(knowledge)* dan pelatihan *(skill)* yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Pelatihan tersebut dalam lingkup PNS dikenal dengan Pendidikan Pelatihan (Diklat).

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam menyusun kompetensi jabatan struktural tersebut dibutuhkan berbagai data dan informasi. Beberapa Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati Kulon Progo telah ditetapkan sebagai salah satu bahan penyusunan kompetensi jabatan struktural. Bahan-bahan tersebut adalah yaitu :

a. Visi dan Misi Organisasi dalam Rencana Stratejik Daerah;
b. Struktur dalam Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Daerah;
c. Uraian Tugas Jabatan; dan
d. Analisis Kebutuhan Pegawai

Untuk dapat memahami kompetensi secara mendalam maka juga di butuhkan berbagai teori yang berkaitan dengan kompetensi jabatan.

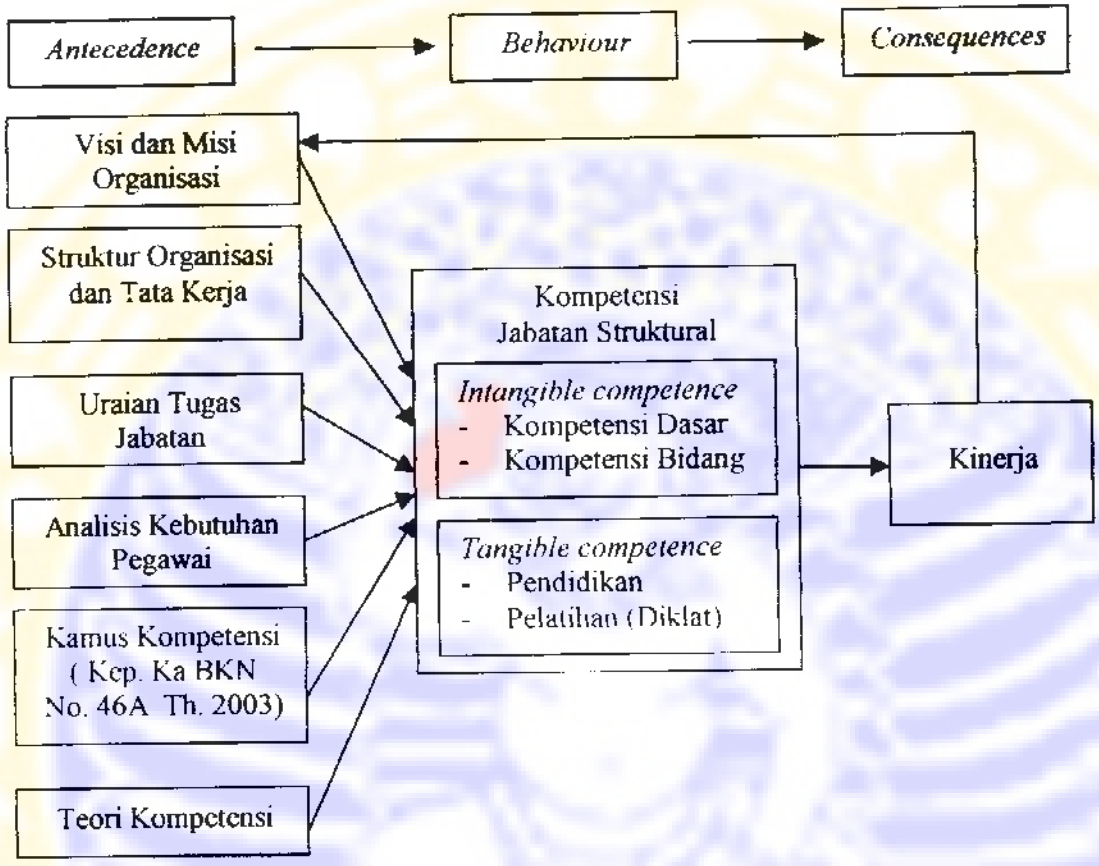
Dengan Kompetensi Jabatan Struktural tersebut maka dapat digunakan untuk menyeleksi dan mengangkat pejabat struktural yang sesuai sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja yang pada akhirnya adalah tercapainya visi dan misi organisasi.

Dalam membuat model pengembangan kompetensi jabatan struktural digunakan Model ABC (Mwita, 2000: 19) yaitu dengan menganalisa berbagai peraturan dan teori kompetensi yang akan merubah perilaku *(antecedent)*, perilaku kompetensi jabatan struktural *(behavior)* dan kinerja sebagai akibatnya *(consequences)*.

Untuk lebih jelasnya kerangka pikir model pengembangan kompetensi jabatan struktural dalam penelitian ini sebagaimana dalam Gambar 3.1

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Gambar 3.1
Kerangka Pikir Model Pengembangan Kompetensi Jabatan Struktural



Sesuai dengan Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003, kompetensi dasar terdiri dari lima yaitu integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama dan fleksibilitas. Kelima kompetensi tersebut harus melekat dalam jabatan struktural. Dengan demikian maka kompetensi dasar dalam penelitian ini sesuai dengan pedoman yang diberikan oleh BKN.

Untuk kompetensi bidang, BKN mengemukakan 33 kompetensi. Dari ketiga puluh tiga kompetensi tersebut terdapat pengertian yang saling terkait dan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

bahkan hampir sama. Oleh karena itu untuk menghindari tumpang tindih pengertian maka kompetensi tersebut disederhanakan menjadi 14 kompetensi. Penyederhanaan kompetensi tersebut juga dengan mempertimbangkan konsep kompetensi sebagaimana disampaikan oleh Spencer & Spencer (1993). Keempat belas. kompetensi tersebut adalah :

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP)
2. Berorientasi pada Kualitas (BpK)
3. Berpikir Analitis (BA)
4. Berpikir Konseptual (BK)
5. Empati (E)
6. Inisiatif (Ins)
7. Komitmen terhadap Organisasi (KtO)
8. Membimbing (M)
9. Mencari Informasi (MI)
10. Mengembangkan Orang Lain (MOL)
11. Pengendalian Diri (PD)
12. Percaya Diri (PeD)
13. Perbaikan terhadap Keteraturan (PtK)
14. Semangat untuk Berprestasi (SB)

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis rancangan penelitian deskriptif. Pemrosesan informasi dan pengolahan data dilakukan dalam suatu analisis kualitatif dan kuantitatif. Tahapan penelitian dalam penelitian model pengembangan kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo secara garis besar dilakukan dalam lima tahap, yaitu sebagai berikut :

a. Tahap pertama, menganalisis peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 dan teori tentang kompetensi. Tahapan ini untuk mengetahui macam-macam kompetensi dengan pengertiannya dan menentukan kompetensi yang dapat diterapkan pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo. Tahapan ini telah dilaksanakan yang menghasilkan dua macam kelompok kompetensi yaitu *tangible competence* dan *intangible competence*. *Tangible competence* terdiri dari pendidikan dan pelatihan (Diklat). Sedangkan intangible competence terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Sesuai dengan Keputusan Kepala BKN Nomor 46A Tahun 2003, kompetensi dasar wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural, sehingga tidak dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Adapun kompetensi bidang, sejumlah 33 kompetensi, telah dianalisis dan dengan pertimbangan adanya saling kemiripan pengertian dengan kompetensi lainnya maka dirumuskan sejumlah 14 kompetensi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Tahap kedua, survey dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Dalam tahapan ini dilakukan pembuatan daftar pertanyaan secara terbuka yang diisi oleh responden. Daftar pertanyaan ini merupakan panduan dalam menentukan kompetensi bidang. Jawaban dari responden tersebut akan digunakan sebagai bahan untuk pelaksanaan *Focus Group Discussion (FGD)*.

c. Tahap ketiga, pelaksanaan *Focus Group Discussion (FGD)*. Hasil Survey didiskusikan ke anggota FGD. FGD dilaksanakan pada setiap unit kerja yang menjadi sampel. Peserta diskusi adalah responden sendiri dan pengguna/penerima layanan dari pejabat struktural yang menjadi sampel baik itu karyawan maupun masyarakat. Cara yang digunakan untuk menentukan karyawan dan masyarakat adalah dengan *accidental sampling*. Masyarakat yang pada saat penelitian sedang menerima pelayanan dari unit kerja yang diteliti diminta pendapatnya berkaitan dengan pelayanan yang diterimanya. Keterlibatan pengguna/penerima layanan ini adalah untuk lebih mendalami perilaku jabatan struktural dan menghindari bias jawaban. Dengan mendalami perilaku jabatan struktural tersebut maka akan memudahkan dalam penentuan kompetensi bidang. Peneliti memandu diskusi sehingga mengarah kepada penentuan kompetensi jabatan struktural. Jumlah pengguna/penerima layanan dari pejabat struktural yang menjadi peserta FGD sebanyak 6 (enam) orang pada setiap unit kerja. Sumber lain untuk mendalami perilaku jabatan adalah uraian tugas jabatan.

d. Tahap keempat, penentuan kompetensi bidang. Hasil dari FGD digunakan untuk menentukan jenis dan bobot kompetensi yang sesuai dengan jabatan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

struktural. Sebagai dasar dalam penentuan jenis dan bobot kompetensi digunakan kamus kompetensi bidang.

e. Tahap kelima, melakukan analisis kuantitatif. Jenis dan bobot kompetensi tersebut dianalisis dan menghasilkan data deskriptif berupa kompetensi bidang yang sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo. Dengan analisis ini maka dapat dirumuskan model pengembangan kompetensi yang sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo.

4.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedang subyek penelitiannya adalah para pejabat struktural eselon II, III dan IV yang pada saat penelitian ini dilaksanakan menduduki jabatan struktural.

4.3. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural eselon II, III dan IV pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2001 maka pejabat struktural tersebut tersebar di Sekretariat Daerah, Lembaga Teknis Daerah (LTD), Dinas Daerah dan Kecamatan. Jumlah populasinya adalah 432 orang (Data Badan Kepegawaian Daerah Bulan Pebruari 2005) dengan perincian eselon II sebanyak 18 orang, eselon III sebanyak 89 orang dan eselon IV sebanyak 325 orang.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4.4. Pengambilan Sampel

Sedangkan dalam menentukan sampel, penelitian menggunakan *stratified random sampling* (Adi, Rianto, 2004). Penentuan sampel ini didasarkan pada peran yang lebih dominan terhadap pencapaian visi dan misi Kabupaten Kulon Progo.

Dengan pertimbangan tersebut maka besar sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 pejabat struktural dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Penentuan Sampel Penelitian

No	Kelompok	Unit Kerja	Jumlah Sampel		
			Es. II	Es. III	Es. IV
1	Sekda	Sekretariat Daerah	2	2	4
2	LTD	Badan Kepegawaian Daerah	1	2	3
		Badan Pengawasan Daerah	1	1	2
		Kantor Kesbang Linmasy.	-	1	2
3	Dinas Daerah	Dinas Pertanian dan Kelautan	1	1	2
		Dinas KPM dan KB	1	1	2
		Dinas Kesehatan	1	1	2
		Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	1	1	2
4	Kecamatan	Kecamatan Wates	-	1	5
	Jumlah		8	11	24

Keterangan : pada Kantor dan Kecamatan tidak memiliki Eselon II

4.5. Jenis Data dan Tehnik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari 2 katagori yaitu data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data primer dilakukan wawancara dengan kuesioner yang diperoleh secara langsung dari responden berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini responden mengisi kuesioner secara terbuka berkaitan dengan pekerjaanya. Untuk mengetahui perilaku jabatan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

struktural dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, juga dilakukan *focus group discussion* (FGD).

Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, wawancara dan pengolahan data sekunder yang diperoleh di lokasi penelitian yang relevan dengan permasalahan penelitian.

4.6. Tehnik Pengolahan dan Analisis Data

Sebelum dianalisis, terlebih dahulu dilaksanakan pengolahan data. Dalam penelitian ini dilakukan pengolahan data yaitu sebagai berikut :

a. Editing

Data yang telah terkumpul melalui kuesioner sebelum diolah perlu diperiksa dan diteliti terlebih dahulu. Kadangkala jawaban yang tertulis dalam lembar kuesioner tidak menjawab pertanyaan. Atau kemungkinan lain adalah tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta uraian tugas jabatannya. Editing ini dilaksanakan pada saat FGD.

b. Coding

Setelah editing selesai dilakukan, kegiatan selanjutnya adalah memberi kode setiap jawaban dalam lembar pengolahan data. Kode tersebut terdiri dari dua unsur yaitu jenis kompetensi bidang dan bobot pada setiap kompetensi bidang. Dengan kode tersebut maka data akan lebih mudah untuk dianalisis.

Sedangkan untuk menganalisis data digunakan dengan sistem kompeterisasi melalui program SPSS 11,00. Analisis data secara deskriptif dilakukan dengan menguraikan kompetensi bidang yang disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekwensi berdasarkan kuesioner.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

4.7. Macam dan Definisi Kompetensi Bidang

Kompetensi bidang dalam penelitian ini terdiri dari 14 macam. Sedangkan definisi dari keempat belas kompetensi tersebut adalah sebagi berikut :

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP), merupakan keinginan pejabat struktural untuk membantu atau melayani orang lain yang menggunakan hasil kerjanya baik internal maupun eksternal organisasi.
2. Berorientasi pada Kualitas (BpK), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.
3. Berpikir Analitis (BA) merupakan kemampuan pejabat struktural untuk memahami situasi dan masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih rinci dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.
4. Berpikir Konseptual (BK), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengindentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.
5. Empati (E), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

6. Inisiatif (Ins), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk melakukan dengan cepat tanpa menunggu perintah terlebih dahulu untuk mencapai tujuan/sasaran unit organisasi. Tindakan ini dilakukan untuk mencapai sasaran melampaui dari yang disyaratkan.
7. Komitmen terhadap Organisasi (KtO), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.
8. Membimbing (M), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur kepada bawahan bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.
9. Mencari Informasi (MI), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
10. Mengembangkan Orang Lain (MOL), merupakan kemampuan pejabat struktural dalam melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal.
11. Pengendalian Diri (PD), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif.
12. Percaya Diri (PeD), merupakan keyakinan pejabat struktural pada kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

13. Perbaikan terhadap Keteraturan (PtK), merupakan dorongan dalam diri pejabat struktural untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
14. Semangat untuk Berprestasi (SB), merupakan derajat kepedulian pejabat struktural terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik bahkan di atas standar.

BAB 5

HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada Bulan April 2005, jumlah PNS Daerah Kabupaten Kulon Progo adalah 8637 orang. Apabila dilihat dari tingkat pendidikannya maka dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 5.1
Jumlah PNS Daerah Kabupaten Kulon Progo
Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Keadaan April 2005

NO	UNIT KERJA	TINGKAT PENDIDIKAN									
		SD	SMP	SMA	D.I	D.II	D.III	D.IV	S 1	S 2	JML
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Sekretariat Daerah	11	9	122	0	0	14	1	61	3	221
2	Sekretariat DPRD	2	0	17	0	0	1	0	6		26
3	Badan Kepegawaian Daerah	1	2	31	0	0	4	2	24	2	66
4	Badan Pengawasan Daerah	2	2	23	0	0	3	1	24	2	57
5	Badan Pengelola Keuangan Daerah	1	2	63	0	0	18	0	24	4	112
6	BAPPEDA	0	2	22	0	0	7	0	30	5	66
7	Dinas Kebud. dan Pariwisata	0	0	13	1	0	10	0	17	0	41
8	Dinas Kepend., Capil, KB dan Pemberdayaan Masyarakat	2	6	66	1	0	18	0	57	0	150
9	Dinas Kesehatan	9	41	315	47	0	96	0	75	4	587
10	Dinas Pekerjaan Umum	55	57	108	0	3	17	0	17	8	265
11	Dinas Pendidikan	80	87	1150	189	2023	543	0	1605	6	5683
12	Dinas Perhubungan	0	2	33	1	0	5	0	17	0	58
13	Dinas Perindag., Koperasi dan Pertambangan	0	4	41	0	0	9	0	23	3	80
14	Dinas Pertanian dan Kelautan	3	5	142	0	0	58	1	91	3	303
15	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	6	2	60	0	3	16	0	29	1	117

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16	Kantor Arsip Daerah	0	2	10	0	0	3	0	4	0	19
17	Kantor HUMAS	0	2	15	0	0	0	0	7	0	24
18	Kantor KESBANGLINMASY	0	2	20	0	0	1	0	6	1	30
19	Kantor Pengelola Pasar	6	18	38	0	0	2	0	6	0	70
20	Kantor Pengendalian Dampak Lingkungan	0	0	8	0	0	2	0	8	0	18
21	Kantor PDE	0	0	7	0	0	2	0	9	0	18
22	Kantor Perpustakaan Umum	0	0	10	0	0	6	0	3	0	19
23	Kantor Polisi Pamong Praja	0	2	27	0	0	1	1	7	0	38
24	Kecamatan Galur	0	5	20	0	0	4	1	4	0	34
25	Kecamatan Girimulyo	0	0	18	0	0	2	0	7	0	27
26	Kecamatan Kalibawang	0	1	20	0	0	3	1	4	0	29
27	Kecamatan Kokap	0	2	19	0	0	2	1	5	0	29
28	Kecamatan Lendah	0	6	14	0	0	2	0	7	0	29
29	Kecamatan Nanggulan	0	0	16	2	0	4	0	4	0	26
30	Kecamatan Panjatan	0	2	23	0	0	2	0	4	0	31
31	Kecamatan Pengasih	0	5	12	0	0	2	1	7	0	27
32	Kecamatan Samigaluh	1	2	21	0	0	2	0	4	0	30
33	Kecamatan Sentolo	0	1	19	0	0	4	2	4	0	30
34	Kecamatan Temon	0	2	18	0	0	4	1	6	0	31
35	Kecamatan Wates	0	2	18	0	0	2	1	7	0	30
36	RSUD Wates	3	3	126	4	0	55	1	13	11	216
	JUMLAH	182	278	2685	245	2029	924	15	2226	53	8637

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kulon Progo

Dari tabel tersebut terlihat bahwa menurut tingkat pendidikan, persentase terbanyak adalah PNS yang berpendidikan SMA (31,1 %) yang secara berturut-turut diikuti oleh yang berpendidikan Sarjana/S.1 (25,8 %), Diploma II (23,5 %), Diploma III (10,7 %), SMP (3,22 %), Diploma I (2,84 %), SD (2,11 %), S.2 (0,61 %) dan Diploma IV (0,61 %).

Sedangkan Unit Kerja yang mempunyai pegawai paling banyak adalah Dinas pendidikan dengan PNS sejumlah 5683 orang atau 65,8 % dari jumlah PNS Kabupaten Kulon Progo. Hal tersebut dapat dimengerti karena Dinas Pendidikan membawahi sekolah-sekolah yang terdiri dari SD, SMP, SMU, maupun SMK.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2001 maka pejabat struktural tersebut tersebar di Sekretariat Daerah, Lembaga Teknis Daerah (LTD), Dinas Daerah dan Kecamatan. Jumlah pejabat struktural pada saat penelitian adalah 425 orang (Data Badan Kepegawaian Daerah Bulan April 2005) dengan perincian eselon II sebanyak 18 orang, eselon III sebanyak 88 orang dan eselon IV sebanyak 319 orang.

Sedangkan apabila dilihat dari latar belakang pendidikan pejabat struktural maka dapat diketahui dalam Tabel 5.2.

Tabel 5.2
Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kulon Progo
Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Keadaan April 2005

NO	Eselon	Tingkat Pendidikan						
		SLTA	D.III	D.IV	S 1	S 2	JUMLAH	%
1	II	0	0	0	15	3	18	4,24
2	III	0	4	0	77	7	88	20,71
3	IV	74	39	1	183	22	319	75,06
JUMLAH		74	43	1	275	32	425	100
%		17,41	10,12	0,24	64,71	7,53	100	

Sumber : Diolah dari Data Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kulon Progo

Dari Tabel 5.2 dapat diketahui bahwa pejabat struktural didominasi yang berpendidikan Sarjana (S 1) yaitu 275 orang atau 64,71 %. Namun demikian ternyata juga masih banyak yang mempunyai latar belakang SLTA (17,41 %) dan juga Diploma III (10,12 %). Sedangkan yang memilki latar belakang S 2 sebanyak 32 orang atau 7,53 %.

Dari data tersebut juga terlihat bahwa masih terdapat 4 orang yang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

menduduki eselon III dengan latar belakang pendidikan Diploma III. Sedangkan pejabat eselon II baru 3 orang yang mempunyai pendidikan S 2, sedangkan 15 orang lainnya berpendidikan S 1.

5.3. Hasil *Focus Group Discusion* (FGD)

Penentuan kompetensi bidang jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo menggunakan *Focus Group Discusion* (FGD). FGD dilaksanakan pada 9 unit kerja dengan maksud untuk melihat perilaku jabatan dengan cara mensinergikan antara tugas yang harus dilaksanakan oleh pejabat struktural, pelayanan yang harus diterima oleh penerima pelayanan *(client)* dan kuesioner yang telah diisi oleh responden. Berdasarkan FGD, maka masing-masing kompetensi dibuat skor sesuai dengan kamus kompetensi bidang.

Secara menyeluruh pelaksanaan FGD pada masing-masing unit kerja adalah sebagai berikut :

a. Sekretariat Daerah

FGD pada Sekretariat Daerah dimaksudkan untuk mengetahui kompetensi bidang dengan cara melihat perilaku jabatan dari para pejabat yang menjadi sampel. Pada Sekretariat Daerah ini pejabat yang menjadi sampel adalah :

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten Administrasi
3. Kepala Bagian Organisasi
4. Kepala Bagian Perlengkapan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5. Kepala Sub Bagian Kelembagaan
6. Kepala Sub Bagian Ketatalaksanaan
7. Kepala Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan
8. Kepala Sub Bagian Pengadaan

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah

Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah baik yang berbentuk Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah maupun Kecamatan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut maka Sekretariat Daerah mempunyai fungsi pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah, penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintah daerah, perumusan peraturan perundang-undangan dan pembinaan hukum yang menyangkut tugas pokok Pemerintah Daerah serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan tugas fungsinya.

Karena kedudukannya maka Sekretaris Daerah harus mampu melayani berbagai pihak, baik dari eksekutif, legislatif maupun masyarakat. Tidak jarang Sekretaris Daerah melakukan dialog langsung

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kepada masyarakat untuk menyelesaikan permasalahan yang mempunyai dampak luas dan harus segera diselesaikan.

Seringkali juga terdapat permasalahan antar unit kerja yang dapat mengganggu kinerja organisasi. Dengan demikian solusi dari permasalahan tersebut harus dapat diselesaikan oleh Sekretaris Daerah.

Oleh karena kedudukannya, maka Sekretaris Daerah harus mengetahui segala seluk beluk penyelenggaraan pemerintahan. Ketugasan yang sangat luas tersebut membutuhkan kompetensi yang memadai dan lebih besar dibandingkan dengan jabatan struktural lainnya.

2. Asisten Administrasi

Asisten Administrasi membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana daerah.

Asisten Administrasi ini membawahi tiga Bagian yaitu Bagian Organisasi, Bagian Perlengkapan dan Bagian Umum.

Oleh karena ketugasaannya dalam rangka pengelolaan sumber daya aparatur dan keuangan, Asisten Administrasi dalam melakukan koordinasi sangat berkaitan dengan Badan Kepegawaian Daerah dan Badan Pengelola Keuangan Daerah. Sedangkan untuk melakukan pengelolaan sarana dan prasarana, selain yang bersifat intern dalam lingkup Sekretariat Daerah, juga dengan semua unit kerja.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Kepala Bagian Perlengkapan

Kepala Bagian Perlengkapan mempunyai tugas menyusun pedoman dan kebijakan pengelolaan perlengkapan, program kebutuhan serta membina administrasi perlengkapan materiil.

Untuk menyelenggarakan tugasnya, Kepala Bagian Perlengkapan melakukan kegiatan dari penyusunan pedoman dan kebijakan pengelolaan perlengkapan, penyusunan rencana kebutuhan dan pemeliharaan perlengkapan, pengadaan perlengkapan, penyimpanan dan distribusi perlengkapan, sampai dengan pemeliharaan dan penghapusan perlengkapan.

Oleh karena ketugasannya tersebut maka Kepala Bagian Perlengkapan harus mampu melakukan koordinasi guna melayani kebutuhan perlengkapan kantor dari semua unit kerja.

4. Kepala Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan

Kepala Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan mempunyai tugas menyusun pedoman dan kebijakan perencanaan kebutuhan serta mengumpulkan bahan dan penyusunan rencana kebutuhan

Kepala Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan juga menyusun Standarisasi harga barang dan jasa sebagai pedoman semua unit kerja untuk menyusun dan melaksanakan anggaran, serta melaksanakan segala seluk beluk dalam rangka perencanaan kebutuhan perlengkapan barang daerah.

Dengan demikian Kepala Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

sangat berkaitan dengan kegiatan analisa rencana kebutuhan perlengkapan barang daerah yang kemudian digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan dan realisasi anggaran.

5. Kepala Sub Bagian Pengadaan

Kepala Sub Bagian Pengadaan mempunyai tugas mengumpulkan informasi serta menilai mutu perlengkapan, menyelenggarakan pengadaan Perlengkapan Pemerintah Daerah serta penyelenggaraan Tata Usaha Bagian Perlengkapan.

Kepala Sub Bagian Pengadaan melaksanakan pengadaan pakaian dinas, dan barang inventaris, pengelolaan bahan bakar dan bahan pelumas serta melaksanakan administrasi pengadaan barang.,

Oleh karena berkaitan dengan pengadaan barang maka dibutuhkan ketelitian, lebih berorientasi pada kualitas, dan kemampuan untuk mencari informasi berkaitan dengan mutu dan harga barang.

6. Kepala Bagian Organisasi

Kepala Bagian Organisasi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman, penataan dan pembinaan kelembagaan perangkat daerah, ketatalaksanaan, pembinaan Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dan pengelolaan administrasi kepegawaian Sekretariat Daerah.

Kepala Bagian Organisasi harus dapat memberikan pelayanan kepada semua unit kerja berkaitan dengan kelembagaan dan ketatalaksanaan. Kemampuan lain yang harus dapat dilaksanakan adalah

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mempunyai orientasi pada kualitas, berpikir analitis dan konseptual, komitmen terhadap organisasi, mencari informasi dan perbaikan terhadap keteraturan.

7. Kepala Sub Bagian Kelembagaan

Kepala Sub Bagian Kelembagaan mempunyai tugas menyusun pedoman, melaksanakan penataan dan pembinaan kelembagaan Perangkat Daerah.

Kepala Sub Bagian Kelembagaan menyusun rencana dan kebijakan pembentukan, pengembangan, perampingan maupun penghapusan organisasi dengan melaksanakan pembinaan, penataan dan evaluasi kelembagaan

Kemampuan untuk memahami peraturan perundang undangan yang berkaitan dengan kelembagaan, dan kemampuan melakukan analisa visi dan misi Kabupaten yang kemudian digunakan sebagai konsep pembentukan, pengembangan, perampingan maupun penghapusan kelembagan perangkat daerah menjadi salah satu syarat dari Kepala Sub Bagian Kelembagaan.

8. Kepala Sub Bagian Ketatalaksanaan

Kepala Sub Bagian Ketatalakaanaan mempunyai tugas menyusun pedoman, pembinaan dan penataan sistem, metode dan prosedur kerja serta Pendayagunaan Aparatur Negara di Daerah.

Kepala Sub Bagian Ketatalakaanaan mengolah data penyusunan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Rencana Stratejik (RENSTRA) Sekretariat Daerah, mengolah data penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah, menyusun pedoman dan melaksanakan pembinaan tentang pembakuan tata kerja, prosedur kerja, hubungan dan sistem kerja, pengukuran kerja serta naskah dinas, mengembangkan konsep indeks tingkat kepuasan masyarakat serta menyusun dan mengembangkan sistem AKIP dan tolok ukur/kriteria penilaian LAKIP.

Dengan demikian kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sub Bagian Ketatalaksanaan adalah kemampuan berpikir analitis dan konseptual, berorientasi pada pelayanandan kualitas, mencari informasi, komitmen terhadap organisasi dan perbaikan terhadap keteraturan.

Dari hasil FGD ini maka dapat diketahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Sekretariat Daerah yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.3.

Tabel 5.3
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Sekretariat Daerah

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Sekretaris Daerah	II	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5
Asisten Administrasi	II	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4
Kabag. Perlengkapan	III	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
Kasubbag. Pengadaan	IV	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
Kasubbag. Renc.Kebut.	IV	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
Kabag. Org.	III	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4
Kasubbag. Lembaga	IV	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3
Kasubbag. Tata Laksana	IV	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

b. Badan Kepegawaian Daerah

FGD pada Badan Kepegawaian Daerah dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah
2. Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian
3. Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai
4. Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan
5. Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier
6. Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Badan Kepegawaian Daerah

Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan di bidang manajemen PNS Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah melakukan penyusunan kebijakan dan penyelenggaraan di bidang perencanaan, pengadaan, dan pengembangan karier, penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS Daerah Kabupaten Kulon Progo, penyiapan kebijakan teknis mutasi kepegawaian, penyelenggaraan pengawasan, kesejahteraan dan tata usaha kepegawaian.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dengan berbagai tugas dalam hal manajemen kepegawaian tersebut maka Kepala Badan Kepegawaian Daerah harus mempunyai keempat belas kompetensi bidang. Kompetensi berorientasi pada pelayanan dilakukan kepada seluruh PNS. Kompetensi berorientasi pada kualitas dilaksanakan untuk meningkatkan seluruh potensi sumber daya aparatur daerah sehingga akan menjadi suatu kekuatan dalam mencapai visi dan misi Kabupaten Kulon Progo.

Demikian juga kompetensi bidang yang lain dilakukan untuk memahami potensi, hambatan, tantangan dan peluang dalam rangka melaksanakan manajemen PNS.

2. Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian

Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas menyusun pedoman / kebijakan dan melaksanakan pengelolaan administrasi kepangkatan, promosi serta mutasi. kepegawaian.

Mengingat jumlah pegawai yang cukup banyak yaitu sejumlah 8637 orang (Tabel 5.1), yang tersebar dalam 36 unit kerja dengan spesifikasi jabatan yang sangat beragam maka dibutuhkan kompetensi yang harus memadai dari Kepala Bidang Mutasi Kepegawaian.

Kompetensi bidang yang paling menonjol dari jabatan ini adalah berpikir aalitis, berpikir konsptual, komitmen terhadap organisasi, mencari informasi, mengembangkan orang lain, dan perbaikan terhadap keteraturan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

3. Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai

Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai mempunyai tugas menyusun pedoman / kebijakan, menghimpun dan mengolah data, menyusun formasi, rencana kebutuhan, pengadaan pegawai, penyelenggaraan pendidikan dan latihan serta pengembangan karier pegawai.

Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai melakukan penyusunan pedoman / kebijakan analisis dan penilaian, penyusunan formasi, perencanaan kebutuhan dan pengadaan pegawai, penyusunan pedoman/kebijakan serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai; dan penyusunan pedoman / kebijakan analisis dan penilaian, serta pengembangan karier pegawai.

Dengan ketugasan yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya aparatur maka kompetensi yang menonjol dari Kepala Bidang Perencanaan dan Pengambangan Pegawai ini adalah berorientasi pada kualitas, berpikir analitis, berpikir konseptual, komitmen terhadap organisasi, mengembangkan orang lain, perbaikan terhadap keteraturan dan semangat untuk berprestasi.

4. Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan

Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman/kebijakan, analisis dan penilaian, penyusunan formasi serta perencanaan kebutuhan dan pengadaan pegawai.

Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan mengolah data

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

penyusunan rencana stratejik Badan Kepegawaian Daerah, dan mengolah data penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Kepegawaian Daerah.

Kompetensi yang menonjol dari Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan ini adalah berorientasi pada kualitas, berpikir analitis dan berpikir konseptual, komitmen terhadap organisasi, mencari informasi, perbaikan terhadap kualitas dan semangat untuk berprestasi.

5. Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Latihan

Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Latihan mempunyai tugas menyusun pedoman/kebijakan program kebutuhan pendidikan dan pelatihan aparatur/kepegawaian serta menyelenggarakan pelatihan, pengajaran, dan latihan prajabatan.

Oleh karena ketugasannya yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat), yang terdiri dari Diklat Pra Jabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis, maka kompetensi yang menonjol dari Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan adalah berorientasi pada pelayanan, berorientasi pada kualitas, berpikir analitis, berpikir konseptual, komitmen terhadap organisasi, membimbing, mengembangkan orang lain, perbaikan terhadap keteraturan dan semangat untuk berprestasi.

6. Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier

Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier mempunyai tugas menyusun pedoman/kebijakan pengembangan karier pegawai, menyusun

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

rencana pegawai yang akan mengikuti ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat, menyusun analisa potensi pegawai, menyiapkan data dan mengirimkan peserta untuk mengikuti loka karya, penataran, bimbingan teknis, menyiapkan bahan pertimbangan usulan penempatan dalam jabatan, memproses ujian kesehatan CPNS dan memproses administrasi tugas belajar / ijin belajar bagi PNS.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh Kepala Sub Bidang Pengembangan Karier ini meliputi berorietansi pada pelayanan, berorientasi pada kualitas, berpikir analitis dan konseptual, komitmen terhadap organisasi, mencari informasi, mengambangkan orang lain, perbaikan terhadap keteraturan dan semangat untuk berprestasi.

Dari hasil FGD ini maka dapat diketahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Badan Kepegawaian Daerah yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.4.

Tabel 5.4
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD
pada Badan Kepegawaian Daerah

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Ka. BKD	II	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5
Kabid. Mutasi Pegawai	III	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
Kabid. Renc.&Kembang Peg.	III	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4
Kasubbid.Perenc&Pengadaan	IV	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2
Kasubbid.Kembang Karier	IV	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2
Kasubbid. Diklat	IV	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

c. Badan Pengawasan Daerah

FGD pada Badan Pengawasan Daerah dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Badan Pengawasan Daerah
2. Kepala Sekretariat
3. Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan
4. Kepala Sub Bagian Perencanaan

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Badan Pengawasan Daerah

Kepala Badan Pengawasan Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan di bidang pengawasan.

Kepala Badan Pengawasan Daerah melakukan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan Daerah yang meliputi bidang pemerintahan, perekonomian, kesejahteraan rakyat, pembangunan, pembinaan aparatur, pendapatan dan kekayaan Daerah, melakukan pengujian serta penilaian atas hasil laporan setiap unsur dan instansi di lingkungan Pemerintah Daerah atas petunjuk Bupati dan melakukan pengusutan kebenaran informasi.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Badan Pengawasan Daerah meliputi semua kompetensi bidang dengan bobot yang cukup besar.

2. Kepala Sekretariat

Kepala Sekretariat melaksanakan pengelolaan urusan rumah tangga, perlengkapan., surat-menyurat, penyajian data, kepustakaan, dokumentasi dan informasi .serta pengelolaan administrasi keuangan dan kepegawaian, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan; dan pelaksanaan perencanaan dan pengendalian program kerja.

Oleh karena fungsi pengawasan dan pemeriksaan pada Badan Pengawasan Daerah telah dilakukan oleh pejabat fungsional auditor, maka Kepala Sekretariat selain melayani Kepala Badan Pengawasan Daerah juga melayani auditor.

Dengan ketugasan tersebut maka kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekretariat adalah berorientasi pada pelayanan, berorientasi pada kualitas, berpikir analitis dan konseptual, komitmen terhadap organisasi, membimbing, mencari informasi, perbaikan terhadap keteraturan dan semangat untuk berprestasi.

3. Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan

Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas menghimpun, mengevaluasi dan menyimpan laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor. mengolah data penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan mengevaluasi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

program kegiatan Badan Pengawasan Daerah serta menyusun laporan kegiatan pengawasan.

Dalam rangka tindak lanjut hasil pemeriksaan yang telah dilakukan oleh auditor, Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Program juga melakukan koordinasi dengan berbagai pihak yang terkait dengan hasil pemeriksaan tersebut.

Kemampuan yang menonjol dari Kepala Sub Evaluasi dan Pelaporan adalah berkaitan dengan pemberian pelayanan, berorientasi pada kualitas, pola pikir analitis dan konseptual, membimbing, perbaikan terhadap keteraturan dan semangat untuk berprestasi

4. Kepala Sub Bagian Perencanaan

Kepala Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas menyusun dan mengendalikan rencana/program kerja pengawasan.

Kepala Sub Bagian Perencanaan menyusun program kerja Badan Pengawasan Daerah dan Sub Bagian Perencanaan sendiri, mengolah data penyusunan rencana stratejik Badan Pengawasan Daerah; menyusun Daftar Usulan Proyek Daerah (DUPDA) dan Daftar Usulan Kegiatan Daerah (DUKDA) serta usulan perubahan anggaran.

Dalam menjalankan fungsi pengawasan, Badan Pengawasan Daerah seringkali mendapat aduan dari masyarakat terhadap kegiatan – kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Kepala Sub Bagian Perencanaan melaksanakan administrasi pengaduan masyarakat yang kemudian dilaksanakan koreksi dan penilaian pengaduan masyarakat

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

tersebut.

Dengan ketugasan tersebut maka kompetensi yang harus dimilki oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan adalah berorientasi pada pelayanan, berorientasi pada kualitas, berpikir analitis dan konseptual, inisiatif, perbaikan terhadap keteraturan dan semangat berprestasi.

Dari hasil FGD ini maka dapat diketahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Badan Kepegawaian Daerah yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.5.

Tabel 5.5
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD
pada Badan Pengawasan Daerah

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Ka. Bawasda	II	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4
Ka. Set Bawasda	III	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	3
Kasubbag. Eval.&Program	IV	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
Kasubbag. Perencanaan	IV	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

d. Dinas Pertanian dan Kelautan

FGD pada Dinas Pertanian dan Kelautan dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Dinas Pertanian dan kelautan
2. Kepala Bagian Tata Usaha
3. Kepala Sub Bagian Bina Program
4. Kepala Sub Bagian Kepegawian

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Kepala Dinas Pertanian dan Kelautan

Kepala Dinas Pertanian dan Kelautan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan Otonomi Daerah dalam pelaksanaan tugas desentralisasi di bidang pertanian dan kelautan.

Kepala Dinas Pertanian dan Kelautan menyiapkan kebijakan teknis dalam pengembangan pertanian tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, kehutanan, dan kehewanan. Ketugasan lain yang harus dilaksanakan adalah penyelenggaraan budi daya kelautan dan budidaya perikanan darat, dan penyelenggaraan dan bimbingan penyuluhan.

Oleh karena 59,22 % masyarakat Kabupaten Kulon Progo bekerja sebagai petani dan nelayan yang tergabung dalam 809 kelompok tani (Data Dinas Pertanian dan Kelautan Tahun 2004) maka peran Dinas Pertanian dan Kelautan menjadi sangat vital terhadap peningkatan kesejahteraan rakyat.

Dengan ketugasan dan peranan dalam bidang pertanian dan kelautan tersebut maka kompetensi dari Kepala Dinas Pertanian dan Kelautan menyangkut semua kompetensi

2. Kepala Bagian Tata Usaha

Kepala Bagian Tata Usaha mempunyai tugas mengelola urusan rumah tangga, perlengkapan, surat - menyurat, menyusun dan mengendalikan program kerja, menyajikan data, kepustakaan, dokumentasi dan informasi, administrasi keuangan, kepegawaian serta penyusunan laporan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kepala Bagian Tata Usaha selain memberikan pelayanan kepada Kepala Dinas juga memberikan pelayanan dan melakukan koordinasi kepada seluruh Sub Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas pada Dinas Pertanian dan Kelautan.

Kompetensi yang dimiliki oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha mencakup semua kompetensi bidang dengan bobot yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan Kepala Dinas Pertanian.

3. Kepala Sub Bagian Kepegawaian

Kepala Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan presensi dan file kepegawaian, mengelola tata usaha kepegawaian yang meliputi pembuatan daftar nominatif pegawai, file kepegawaian, Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP-3), Daftar Urut Kepangkatan (DUK), buku-buku penjagaan bidang kepegawaian yang meliputi antara lain kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, pensiun, dan hukuman disiplin.

Kepala Sub Bagian Kepegawaian juga menyiapkan usul pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi PNS, kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, mutasi, promosi, cuti, bebas tugas/pensiun, perubahan gaji. Tugas lainnya adalah menyiapkan bahan pengusulan kesejahteraan pegawai seperti pemberian tanda jasa, Tabungan Asuransi Pensiun (TASPEN), Asuransi Kesehatan (ASKES), Tabungan Asuransi Perumahan (TAPERUM), permintaan Kartu Pegawai (KARPEG), Kartu Isteri / Kartu Suami serta mengusulkan kursus-kursus, tugas belajar, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain yang berhubungan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dengan peningkatan kualitas serta kemampuan pegawai.

Fungsi administrasi kepegawaian yang dilaksanakan oleh Sub Bagian Kepegawaian mencakup 303 orang PNS yang bekerja pada Dinas Pertanian dan Kelautan. Sedangkan dari 303 orang PNS tersebut terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional khusus dan pejabat fungsional umum (staf). Masing-masing kelompok jabatan tersebut mempunyai fungsi yang berbeda-beda sehingga penanganan dalam kepegawaian juga berbeda-beda pula.

4. Kepala Sub Bagian Bina Program

Kepala Sub Bagian Bina Program mempunyai tugas melaksanakan penyajian data, perencanaan, pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan potensi dan pelaksanaan pembangunan pertanian dan kelautan.

Kepala Sub Bagian Bina Program menyusun program kerja Dinas Pertanian dan Kelautan dan program kerja Sub Bagian Bina Program, mengolah data penyusunan rencana stratejik dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Pertanian dan Kelautan.

Untuk melaksanakan tugas tersebut maka dilaksanakan koordinasi rencana dan program kerja serta pelaksanaan kegiatan Dinas Pertanian dan Kelautan.

Dari hasil FGD ini maka dapat diketahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Dinas Pertanian dan Kelautan yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.6.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 5.6
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD
pada Dinas Pertanian dan Kelautan

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Ka.Din. Pertanian & Laut	II	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
Kabag. TU	III	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
Kasubbag. Bina Program	IV	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2
Kasubbag. Kepegawaian	IV	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

e. Dinas Kesehatan

FGD pada Dinas Kesehatan dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Dinas Kesehatan
2. Kepala Sub Dinas Pengembangan Kesehatan
3. Kepala Seksi Informasi Kesehatan
4. Kepala Seksi Seksi Perencanaan dan Penelitian Pengembangan Kesehatan

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Kesehatan

Kepala Dinas Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi di bidang kesehatan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kepala Dinas Kesehatan menyelenggarakan regristrasi, akreditasi, perizinan, pengawasan peraturan, pengembangan, bimbingan dan pelayanan di bidang kesehatan.

Pelayanan kesehatan kepada masyarakat dilaksanakan oleh Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) yang berjumlah 20 Puskesmas yang tersebar dalam 12 kecamatan. Untuk memperlancar pelayanan selain dilaksanakan oleh Puskesmas juga dibantu oleh Puskesmas Pembantu sebanyak 61 buah.

Dengan didukung PNS sebanyak 587 orang, Kepala Dinas Kesehatan diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah di bidang kesehatan seperti endemi penyakit malaria dan demam berdarah.

2. Kepala Sub Dinas Pengembangan Kesehatan

Kepala Sub Dinas Pengembangan Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan informasi, perencanaan, penelitian, pengembangan, monitoring dan evaluasi Kesehatan.

Kepala Sub *Dinas* Pengembangan Kesehatan menyelenggarakan pembinaan dan pengawasan informasi kesehatan, perencanaan dan penelitian pengembangan pembangunan di bidang kesehatan, dan pelaksanaan pembinaan, monitoring dan evaluasi program pembangunan kesehatan.

Pelayanan dan koordinasi dalam rangka pelaksanaan tugas pengembangan kesehatan dilaksanakan baik dengan pemerintah maupun swasta yang terkait dengan kesehatan. Dengan pemerintah terkait dengan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

program-program dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Sedangkan dengan pihak swasta adalah dengan rumah sakit swasta, bidan serta lembaga donor yang memberikan bantuan di bidang kesehatan.

Dalam melaksanakan tugas tersebut Kepala Sub Dinas Kesehatan dibantu oleh 3 seksi yaitu Seksi Informasi Kesehatan, Seksi Perencanaan dan Penelitian Pengembangan Kesehatan dan Seksi Monitoring dan Evaluasi.

3. Kepala Seksi Informasi Kesehatan

Kepala Seksi Informasi Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan pemasyarakatan kebijakan informasi di bidang kesehatan.

Kepala Seksi Informasi Kesehatan mengumpulkan, menyusun, dan menyebarluaskan informasi kesehatan serta mengembangkan sistem informasi kesehatan yang berkaitan dengan pengobatan tradisional. Kegiatan lainnya dari Kepala Seksi ini adalah mengadakan penyuluhan dan kampanye higiene sanitasi.

Dengan kegitan tersebut maka Kepala Seksi Informasi Kesehatan selain harus mampu tanggap dalam mencari informasi juga mampu mengolah berbagai informasi kesehatan tersebut schingga dapat bermanfaat bagi masyarakat maupun pihak-pihak yang menginginkan informasi tersebut.

4. Kepala Seksi Perencanaan dan Penelitian Pengembangan Kesehatan

Kepala Seksi Perencanaan dan Penelitian Pengembangan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kesehatan mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan data, perencanaan, penelitian, pengkajian dan pengembangan kesehatan masyarakat.

Kepala Seksi Perencanaan dan Penelitian Pengembangan Kesehatan melaksanakan kegiatan peningkatan kemampuan perencanaan tenaga dan program kesehatan di semua tingkat baik dari unsur pemerintah maupun masyarakat, peningkatan hubungan yang harmonis diantara unsur-unsur pengembangan tenaga kesehatan dari masyarakat dan pemerintah, dan mengembangkan rencana induk kebutuhan obat / alat kesehatan berbagai program kesehatan secara terpadu.

Berbagai penelitian dilaksanakan guna meningkatkan derajat kesehatan. Penelitian yang dilaksanakan adalah penelitian model-model bantuan, bimbingan dan perlindungan bagi masyarakat untuk dapat berperilaku hidup sehat, penelitian pengembangan modul penyuluhan gizi dan kesehatan, penelitian mengembangkan modul pembiayaan kesehatan oleh masyarakat, penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi penularan penyakit, penelitian dampak pembangunan dan perubahan ekosistem terhadap kesehatan, penelitian kebutuhan pelayanan kesehatan pada masyarakat pedesaan, penelitian kesehatan reproduksi, dan penelitian peran serta pengobatan tradisional dalam mengatasi masalah kesehatan.

Kepala Seksi ini juga merencanakan pembangunan, renovasi dan rehabilitasi bangunan serta fasilitas Puskesmas, rumah dinas Puskesmas dan Laboratorium Kesehatan, menyusun laporan pelaksanaan tugas Seksi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Perencanaan dan Penelitian Pengembangan Kesehatan.

Dari hasil FGD dapat diketahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Dinas Kesehatan yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.7.

Tabel 5.7
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD pada Dinas Kesehatan

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Ka.Din. Kesehatan	II	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
Kasubdin. Pengemb.Kesehat	III	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
Kasi. Info Kesehatan	IV	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1
Kasi. Perenc.& Litbangkes	IV	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

f. Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayan Masyarakat

FGD pada Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat
2. Kepala Sub Dinas Pemberdayaan Masyarakat
3. Kepala Seksi Pengembangan Masyarakat
4. Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

1. Kepala Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan

Kepala Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi di bidang kependudukan, keluarga berencana dan pemberdayaan masyarakat.

Kepala Dinas Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat menyelenggarakan administrasi kependudukan dan penyimpanan serta perubahannya, menyelenggarakan Catatan Sipil, Keluarga Berencana, pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat.

Dengan kewenangan yang luas yang terdiri dari empat bidang tersebut maka seorang Kepala Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat harus mempunyai kompetensi yang memadai baik kompetensi yang berkaitan langsung dengan masyarakat maupun kompetensi yang berkaitan dengan tugas-tugas yang bersifat administratif.

2. Kepala Sub Dinas Pemberdayaan Masyarakat

Sub Dinas Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas menyusun kebijakan teknis dan melaksanakan pembinaan pemberdayaan masyarakat..

Kepala Sub Dinas Pemberdayaan Masyarakat menyusun kebijakan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

teknis dan pembinaan pengembangan masyarakat, kesejahteraan sosial dan pemberdayaan perempuan.

Dalam rangka melaksanakan tugasnya, Kepala Sub Dinas Pemberdayaan Masyarakat selain melakukan tugas-tugas di belakang meja juga melaksanakan tugas yang langsung berhubungan dengan masyarakat di desa-desa. Aspirasi masyarakat yang berkaitan dengan pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat harus dapat ditampung yang kemudian sebagai bahan dalam rangka penyusunanan kebijakan teknis dan pembinaan.

3. Kepala Seksi Pengembangan Masyarakat

Kepala Seksi Pengembangan Masyarakat mempunyai tugas menyusun kebijakan teknis dan melaksanakan pembinaan pengembangan masyarakat.

Kepala Seksi Pengembangan Masyarakat menyusun profil desa, menganalisa dan mengevaluasi data tingkat perkembangan desa, melaksanahan pembinaan evaluasi partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa, melaksanakan pembinaan dan bimbingan teknis perencanaan pembangunan desa, dan melaksanakan pembinaan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa.

Tugas lain yang harus dilaksanakannya adalah memberikan bimbingan teknis tata ruang desa, melaksanakan pembinaan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat, melaksanakan pemantauan penyaluran pemberian Dana Pembangunan desa dan melaksanakan pembinaan teknis

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

desa miskin, perbatasan, minus, padat penduduk, kumuh dan terbelakang dalam dalam partisipasi pembangunan desa.

4. Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial

Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas menyusun kebijakan teknis dan melaksanakan pembinaan serta penyelenggaraan pelayanan kesejahteraan sosial.

Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial melaksanakan pembinaan dan pengkaderan Tenaga Sosial Masyarakat (TSM), melaksanakan inventarisasi, bimbingan dan pembinaan terhadap tenaga-tenaga sosial, organisasi-organisasi yang bergerak di bidang sosial serta permasalahan-permasalahan sosial dan melaksanakan usaha bantuan sosial akibat bencana alam serta melaksanakan penyuluhan, bimbingan dan pembinaan kepada masyarakat untuk pengumpulan dana sosial.

Setelah dilaksanakan FGD maka kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.8.

Tabel 5.8
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD
pada Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	Sb
Ka. Din. KCSKB dan PM	II	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
Kasubdin PM	III	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2
Kasi. Kesos.	IV	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
Kasi. Pengemb. Masy.	IV	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

g. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata

FGD pada Dinas Kependudukan, Catatan Sipil, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
2. Kepala Sub Dinas Pemasaran Wisata
3. Kepala Seksi Pemasaran dan Promosi
4. Kepala Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata

Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi di bidang kebudayaan dan pariwisata.

Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan kebudayaan, obyek wisata, atraksi wisata, usaha kawasan wisata, sarana wisata, pemasaran dan penyuluhan wisata.

Kabupaten Kulon Progo mempunyai beberapa obyek wisata yang dapat mendudukung keberadaan Yogyakarta sebagai tempat tujuan wisata. Namun sampai sekarang penanganan obyek wisata di Kabupaten Kulon Progo tersebut belum optimal sehingga wisatawan belum begitu

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

mengenainya. Inilah yang sebenarnya menjadi latar belakang dalam Visi dan Misi Kabupaten Kulon Progo di bidang Kebudayaan dan Pariwisata.

Dengan tanggung jawab yang harus dilaksanakannya tersebut, Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata harus mempunyai kompetensi bidang yang memadai dari berbagai segi sehingga akan tercapai Visi dan Misi Kabupaten Kulon Progo.

2. Kepala Sub Dinas Pemasaran Wisata

Sub Dinas Pemasaran Wisata mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pemasaran, promosi dan penyuluhan serta pelayanan informasi pariwisata.

Kepala Sub Dinas Pemasaran Wisata melakukan pemasaran dan promosi pariwisata, pembinaan pemasyarakatan sadar wisata, dan pelayanan informasi pariwisata.

Untuk lebih mengenalkan obyek wisata pada masyarakat, berbagai kegiatan pemasaran wisata juga dilakukan, seperti dengan pertunjukan seni dan kegiatan olah raga serta jelajah wisata.

3. Kepala Seksi Pemasaran dan Promosi

Kepala Seksi Pemasaran dan Promosi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pemantauan serta pelaporan kegiatan pemasaran dan promosi.

Kepala Seksi Pemasaran dan Promosi merencanakan dan membuat kalender wisata dalam rangka menarik kunjungan wisata, memberikan perijinan di bidang usaha mandala wisata, biro dan agen perjalanan wisata,

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

pramuwisata serta konsultan wisata.

Kegiatan pemasyarakatan dan pemasaran obyek wisata juga dilakukan antara lain melalui pembuatan dan penyebaran leaflet dan brosur serta kalender wisata.

Kepala Seksi Pemasaran dan Promosi juga melakukan kerja sama dengan biro-biro perjalanan, badan-badan promosi wisata dan penulis-penulis wisata *(travel writers.)*. Apabila pengelolaan obyek wisata dilakukan oleh masyarakat atau kelompok sadar wisata dan pelaku wisata maka Kepala Seksi Pemasaran dan Promosi menyelenggarakan negosiasi dan kontrak.

4. Kepala Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi

Kepala Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi mempunyai tugas mengumpulkan dan menyusun bahan kegiatan pembinaan dan penyuluhan serta pelayanan informasi pariwisata.

Kepala Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi merencanakan dan menyiapkan bahan-bahan pembinaan, penyuluhan dan bimbingan wisata serta pelayanan informasi pariwisata, serta membina kelompok masyarakat sadar wisata.

Dengan ketugasan tersebut kompetensi yang menonjol dari Kepala Seksi Penyuluhan dan Pelayanan Informasi adalah berorientasi pada pelayanan, empati, membimbing, mencari informasi danmengembangkan orang lain.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Hasil FGD untuk mengetahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.9.

Tabel 5.9
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD
pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Ka.Din. Kebud. & Pariw.	II	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4
Kasubdin. Pemasaran Wisat	III	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3
Kasi. Pemasaran & Promosi	IV	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1
Kasi. Suluh & Layanan Inf	IV	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

h. Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat

FGD pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
2. Kepala Seksi Kesatuan Bangsa
3. Kepala Seksi Pengerahan dan Pengendalian

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat

Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan di bidang pembinaan kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat merumuskan dan menyiapkan kebijakan fasilitasi hubungan antar lembaga, kebijakan pengkajian masalah strategis daerah, kebijakan fasilitasi kesatuan bangsa, menyelenggarakan pembinaan dan latihan satuan perlindungan masyarakat, serta. penanggulangan terhadap bencana alam

Fungsi Pertahanan Sipil yang sebelumnya dilaksanakan oleh Mawil Hansip, setelah otonomi daerah menjadi bagian dari fungsi Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindngan Masyarakat. Sedangkan sebagian lagi merupakan fungsi dari Kantor Sosial Politik.

Dengan demikian Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat harus mampu merumuskan dan menyiapkan strategi-strategi tertentu sehingga tercipta situasi dan kondisi yang kondusif di Kabupaten Kulon Progo.

2. Kepala Seksi Kesatuan Bangsa

Kepala Seksi Kesatuan Bangsa mempunyai tugas melaksanakan pembinaan kesatuan bangsa.

Kepala Seksi Kesatuan Bangsa melaksanakan pembinaan peningkatan pembauran bangsa, ketahanan bangsa, demokratisasi dan wawasan kebangsaan.

Dalam rangka melaksanakan pembinaan peningkatan pembauran bangsa maka dilakukan koordinasi, komunikasi dan.kerja sama dengan cendekiawan, tokoh agama dan tokoh masyarakat.

3. Kepala Seksi Pengerahan dan Pengendalian

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Kepala Seksi Pengerahan dan Pengendalian mempunyai tugas melaksanakan pengerahan dan pengendalian penanggulangan bencana dan keadaan bahaya.

Kepala Seksi Pengerahan dan Pengendalian melaksanakan pengamatan dan pemantauan serta antisipasi bencana dan daerah rawan bencana. Apabila sudah terjadi bencana maka melaksanakan koordinasi dan menyalurkan bantuan bagi korban bencana serta pengerahan sumber daya, perlengkapan dan peralatan dalam penyelamatan akibat bencana.

Dalam melaksanakan penyelamatan terhadap korban bencana maka dikerahkan Tim SAR Darat dan Air di bawah kendali Kepala Seksi Pengerahan dan Pengendalian.

Pekerjaan dari Kepala Seksi Pengerahan dan Pengendalian akan meningkat pada saat musim penghujan. Hal ini di pengaruhi oleh topografi Kabupaten Kulon Progo yang terdiri dari perbukitan di daerah utara dan dataran rendah di daerah selatan. Pada musim tersebut sering terjadi tanah longsor di wilayah Kulon Progo bagian utara dan banjir di wilayah Kulon Progo bagian selatan yang menggenangi pemukiman penduduk dan persawahan.

Setelah dilaksanakan FGD maka kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.10.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 5.10
Rekapitulasi Kompetensi Bidang *Hasil* FGD
pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Ka.Kan.Kesbanglinmasy.	III	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
Kasi. Kesatuan Bangsa	IV	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1
Kasi. Pengerahan & Dal.	IV	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

i. Kecamatan Wates

FGD pada Kecamatan Wates dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi dari :

1. Camat Wates
2. Sekretaris Kecamatan
3. Kepala Seksi Pemerintahan
4. Kepala Seksi Perekonomian dan Pembangunan
5. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban
6. Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial

Perilaku jabatan dari masing-masing pejabat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Camat Wates

Camat Wates mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pemerintahan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan serta pelayanan umum dalam wilayah Kecamatan Wates.

Camat Wates menyelenggarakan pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah, perlindungan masyarakat, pembinaan pembangunan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

dan kesejahteraan rakyat yang meliputi bidang perekonomian, produksi dan distribusi serta pembinaan sosial budaya di wilayah Kecamatan Wates.

Dengan ketugasan tersebut maka Camat Wates selain melaksanakan tugas-tugas yang bersifat administratif juga melakukan pembinaan di desa dan organisasi/kelompok masyarakat di wilayahnya. Kordinasi juga dilaksanakan dengan berbagai pihak seperti dengan Kepolisian Sektor Wates, Komando Rayon Militer Wates, Puskesmas, KUA dan instansi lainnya guna kelancaran tugas.

Sedangkan pelayanan diberikan kepada semua pihak di wilayah Kecamatan Wates baik kepada warga masyarakat, kelompok/organisasi kemasyarakatan maupun kepada Pemerintah Desa.

2. Sekretaris Kecamatan

Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kerja, urusan rumah tangga, ketatausahaan, penyajian data, kepustakaan, dokumentasi dan informasi, administrasi kepegawaian, koordinasi administrasi keuangan serta laporan.

Sekretaris Kecamatan melaksanakan koordinasi di bidang ketatausahaan dengan Instansi Vertikal, Lembaga Non Pemerintah, Pemerintah Desa dan Perangkat Daerah.

Sekretaris Kecamatan juga melaksanakan pengelolaan keuangan dan pembinaan / pengelolaan tata usaha kepegawaian.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Oleh karena kedudukannya, maka Sekretaris Kecamatan sering mewakili Camat dalam berbagai kegiatan sehingga dibutuhkan kemampuan yang relatif lebih baik dibandingkan dengan Kepala Seksi.

3. Kepala Seksi Pemerintahan

Kepala Seksi Pemerintahan mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi dan melaksanakan pembinaan pemerintahan umum, pemerintahan desa, administrasi kependudukan, pertanahan dan melaksanakan kegiatan di bidang pemerintahan lainnya.

Kepala Seksi Pemerintahan melaksanakan koordinasi di bidang pemerintahan dengan Instansi Vertikal, Lembaga Non Pemerintah, Pemerintah Desa dan Perangkat Daerah. Pelayanan yang diberikan kepada warga masyarakat antara lain berupa memproses ijin tetap penduduk dan pindah penduduk, melaksanakan penyuluhan dan pembinaan administrasi kependudukan, memproses penerbitan Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk (KTP), KTP sementara dan Kartu Identitas Penduduk Musiman (KIPEM).

Pekerjaan administrasi kependudukan juga dilaksanakan antara lain seperti memproses penerbitan surat keterangan tentang kependudukan, dan pengelolaan data penduduk

Berkaitan dengan pemerintah desa maka hal yang dilakukan oleh Kepala Seksi Pemerintahan adalah melaksanakan dan memfasilitasi penyeleggaraan kerjasama antar Desa dan penyelesaian perselisihan antar Desa, melaksanakan pembinaan produk hukum Desa, dan melaksanakan

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

fasilitasi penyelenggaraan pemilihan Lurah dan Badan Perwakilan Desa (BPD), dan melaksanakan bimbingan pencalonan, pemilihan, pelantikan dan pemberhentian Lurah, Pamong Desa, Sekretaris BPD dan Staf.

4. Kepala Seksi Perekonomian dan Pembangunan

Kepala Seksi Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi dan melaksanakan pembinaan pembangunan, sarana dan prasarana fisik, pertanian dan kelautan, perekonomian dan lingkungan hidup.

Kepala Seksi Perekonomian dan Pembangunan memfasilitasi dan mengkoordinasikan penyelenggaraan pembangunan, perekonomian dan lingkungan hidup dengan Instansi Vertikal, Lembaga Non Pemerintah, Pemerintah Desa dan Perangkat Daerah.

Tugas lainnya adalah memberikan pertimbangan / rekomendasi usaha bidang perindustrian, perdagangan, koperasi, pertambangan, pertanian, perhubungan, pekerjaan umum dan lingkungan hidup, serta menyelenggarakan koordinasi penyusunan program dan kegiatan pembangunan di Kecamatan dan Desa.

5. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban

Kepala Seksi Ketenteraman dan Ketertiban mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi dan melaksanakan pembinaan ketenteraman dan ketertiban serta perlindungan masyarakat.

Kepala Seksi Ketenteraman dan Ketertiban melaksanakan pendataan dan fasilitasi terhadap organisasi sosial politik dan organisasi

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

kemasyarakatan lainnya, melaksanakan pemantauan sarana dan prasarana umum dan melaksanakan upaya pencegahan dan penanggulangan bencana alam.

Untuk menjalankan tugas tersebut juga dilaksanakan koordinasi bidang pembinaan ketenteraman dan ketertiban serta perlindungan masyarakat dengan Instansi Vertikal, Lembaga Non Pemerintah, Pemerintah Desa dan Perangkat Daerah.

6. Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban

Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas menyelenggarakan, memfasilitasi dan melaksanakan pembinaan bidang kesehatan, keluarga berencana, ketenagakerjaan, sosial dan pemberdayaan perempuan serta fasilitaasi kegiatan keagamaan.

Kepala Seksi Kesejahteraan Rakyat melaksanakan pemantauan pelaksanaan sumbangan sosial dan undian berhadiah, fasilitasi dan pendataan penyandang masalah kesejahteraan sosial dan penyakit masyarakat dan melaksanakan pembinaan dan pengawasan kegiatan program kesehatan masyarakat.

Hasil FGD untuk mengetahui kompetensi bidang yang dimiliki oleh pejabat pada Kecamatan Wates yang menjadi sampel yaitu sebagaimana dalam Tabel 5.11.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Tabel 5.11
Rekapitulasi Kompetensi Bidang Hasil FGD
pada Kecamatan Wates

Nama Jabatan	Eselon	bpp	bpk	ba	bk	e	ins	kto	m	mi	mol	pd	ped	ptk	sb
Camat Wates	III	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
Sek. Kecamatan	IV	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Kasi. Pemerintahan	IV	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
Kasi. Tramtib.	IV	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1
Kasi. Eko. & Pembang.	IV	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kasi Kesra.	IV	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Sumber : Kamus Kompetensi Bidang

5.4 Penentuan Kompetensi Bidang yang sesuai

Dalam menentukan kompetensi bidang pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dilaksanakan sesuai dengan tahapan penelitian. Tahapan tersebut di mulai dari review peraturan dan teori tentang kompetensi, survey serta FGD. Setelah dilakukan FGD maka dapat diketahui kompetensi dari masing-masing jabatan struktural.

Sedangkan untuk mengetahui beberapa kompetensi bidang yang dominan digunakan distribusi frekuensi. Distribusi frekuensi ini untuk melihat kecenderungan kompetensi bidang yang sering muncul (modus). Program yang digunakan untuk mengetahui hal tersebut adalah program SPSS versi 11, dengan hasil sebagai terlihat pada Tabel 5.12 yaitu sebagai berikut :

Tabel 5.12
Modus dalam Kompetensi Bidang

		BPP	BPK	BA	BK	E	INS	KTO	M	MI	MOL	PD	PED	PTK	SB
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 4 kompetensi yang mempunyai modus 1 dan 10 kompetensi yang memiliki modus 2. Dengan demikian dari 14 macam kompetensi bidang yang dipakai sejumlah 10 yaitu sebagai berikut :

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP);
2. Berorientasi pada Kualitas (Bpk);
3. Berpikir Analitis (BA);
4. Berpikir Konseptual (BK)
5. Komitmen terhadap Organisasi (KtO)
6. Membimbing (M);
7. Mencari Informasi (MI);
8. Mengembangkan Orang Lain (MOL);
9. Perbaikan terhadap Keteraturan (PtK); dan
10. Semangat untuk Berprestasi (SB)

BAB 6

PEMBAHASAN

Kompetensi merupakan sesuatu *underlying characteristics* pada seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau pun superior menurut standar kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu jabatan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993:9). Karakteristik *underlying* bermakna kompetensi itu adalah suatu bagian kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan.

Berhubungan secara kausal berarti bahwa sebuah kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dengan demikian maka kompetensi tidak dapat dipisahkan dari perilaku dan kinerja.

Untuk dapat mencapai kinerja secara optimal maka dibutuhkan pejabat yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi jabatannya. Sedangkan kompetensi jabatan merupakan pencerminan dari perilaku jabatan.

Kinerja diarahkan untuk dapat mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Dengan demikian maka kompetensi jabatan juga harus sesuai dengan visi dan misi organisasi. Demikian pula Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dalam mencapai visi "Terwujudnya peningkatan kesejahteraan masyarakat Kulon Progo, didukung pemerintahan yang baik dan bersih, pengembangan sumber daya daerah, ketahanan sosial budaya dan berwawasan kebangsaan", harus juga didukung oleh pejabat struktural yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan visi tersebut.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam penelitian ini untuk dapat mengetahui kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo bersumber dari Visi dan Misi Organisasi Kabupaten Kulon Progo, Struktur Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Daerah, Uraian Tugas, dan Analisa Kebutuhan Pegawai serta berbagai peraturan perundang undangan yang sesuai sebagai data sekunder. Sedangkan data primer bersumber dari wawancara, kuesioner dan *Focus Group Discussion (FGD)*.

Model pengembangan kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo terdiri dari 2 unsur yaitu kompetensi yang bersifat nampak *(tangible competence)* dan kompetensi yang tidak nampak *(intangible competence)*.

Tangible competence terdiri dari dua unsur yaitu pendidikan *(knowledge)* dan pelatihan *(skill)* yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Pelatihan tersebut dalam lingkup PNS dikenal dengan Pendidikan Pelatihan (Diklat). Kedua unsur dari *tangible competence* tersebut telah diatur dengan Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 249 Tahun 2003 yang terdiri dari pendidikan umum, diklat pimpinan dan diklat teknis jabatan.

Dalam keputusan Bupati tersebut terlihat bahwa syarat pendidikan bagi pejabat struktural eselon IV, eselon III dan Eselon II terdiri dari tingkat Diploma III dan Sarjana (S 1). Jenjang pendidikan ditetapkan berdasarkan ketugasan jabatan yang bersangkutan (Pasal 6 Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 249 Tahun 2003). Ketentuan ini tidak menutup kemungkinan bagi yang telah memiliki pendidikan yang melebihi persyaratan karena merupakan persyaratan minimal. Sedangkan pemenuhan jenjang pendidikan adalah sebelum seseorang menduduki jabatan struktural.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam kenyataannya masih banyak pejabat struktural yang jenjang pendidikannya tidak sesuai dengan persyaratan pendidikan. Hal tersebut tercermin dari masih banyaknya latar belakang pendidikan SMA dan yang sederajat yang menduduki jabatan struktural (Tabel 5.2).

Sedangkan persyaratan Diklat dalam Keputusan Bupati Kulon Progo tersebut terdiri dari Diklat Kepemimpinan dan Diklat Teknis. Diklat Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Diklat Kepemimpinan ini terdiri dari 4 macam yaitu :

a. Diklat Kepemimpinan Tingkat IV adalah Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Sruktural Eselon IV;
b. Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Sruktural Eselon III;
c. Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Sruktural Eselon II;
d. Diklat Kepemimpinan Tingkat I adalah Diklat Kepemimpinan untuk Jabatan Sruktural Eselon I;

Berkaitan dengan eselonisasi pejabat struktural pada Pemerintah Kabupaten yang terdiri dari eselon IV, III dan II maka persyaratan Diklat Kepemimpinan pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo sebatas Diklat

Kepemimpinan Tingkat IV, Diklat Kepemimpinan Tingkat III, dan Diklat Kepemimpinan Tingkat II.

Sedangkan Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Macam Diklat Teknis yang harus ditempuh oleh pejabat struktural telah diatur dalam Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 249 Tahun 2003 yang disesuaikan dengan karakteristik jabatan.

Bagi pejabat struktural yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan serta Diklat Teknis sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut, harus mengikuti dan lulus kedua jenis Diklat dimaksud segera setelah pejabat yang bersangkutan menduduki jabatan struktural (Pasal 10 ayat 4 Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 249 Tahun 2003).

Intangible competence juga terdiri dari 2 unsur yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar terdiri dari 5 jenis kompetensi yang setiap kompetensinya bertingkat dengan bobot dari 1 sampai dengan 3. Sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, kompetensi dasar mutlak dimiliki oleh setiap pemegang jabatan struktural sehingga tidak terdapat perubahan dari kelima kompetensi dasar tersebut. Kompetensi dasar tersebut adalah

1. Integritas (Int) merupakan kemampuan pejabat struktural untuk bertindak konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, dan

etika organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur dan langsung.

2. Kepemimpinan (Kp) merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi.
3. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP) merupakan kemampuan menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.
4. Kerjasama (Ks) merupakan dorongan atau kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
5. Fleksibilitas (F) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dengan berbagai individu atau unit keja lainnya; menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif. Artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi.

Penentuan kompetensi bidang dilaksanakan dengan mengambil sampel pada unit kerja yang kewenangan dan ketugasannya sangat berperan

dalam pencapaian visi dan misi serta pertimbangan homogenitas jabatan sesuai dengan pengelompokkan organisasi daerah.

Hasil penelitian ini, dari 33 macam kompetensi bidang setelah dilaksanakan pencermatan dari masing-masing kompetensi, terdapat beberapa kompetensi yang saling berkaitan erat dan mempunyai kemiripan pengertian sehingga disederhanakan menjadi 14 macam kompetensi bidang. Setelah dilakukan penelitian kompetensi yang sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo dari keempat belas kompetensi bidang tersebut diambil 10 macam kompetensi bidang. Kesepuluh kompetensi tersebut adalah :

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP), merupakan keinginan pejabat struktural untuk membantu atau melayani orang lain yang menggunakan hasil kerjanya baik internal maupun eksternal organisasi.
2. Berorientasi pada Kualitas (BpK), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.
3. Berpikir Analitis (BA) merupakan kemampuan pejabat struktural untuk memahami situasi dan masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih rinci dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.
4. Berpikir Konseptual (BK), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas,

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

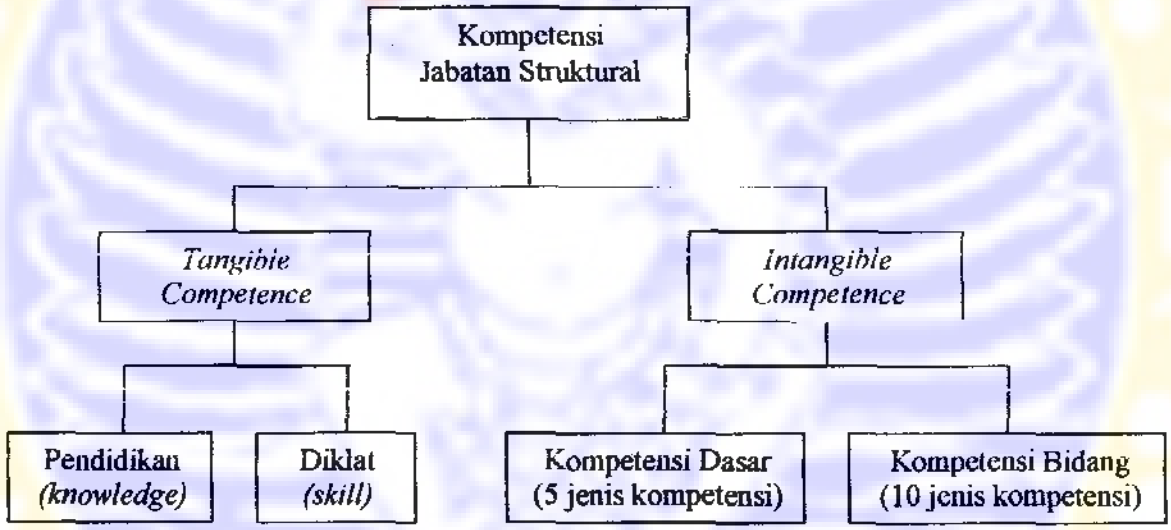
mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengindentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.

5. Komitmen terhadap Organisasi (KtO), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.
6. Membimbing (M), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur kepada bawahan bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.
7. Mencari Informasi (MI), merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
8. Mengembangkan Orang Lain (MOL), merupakan kemampuan pejabat struktural dalam melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal.
9. Perbaikan terhadap Keteraturan (PtK), merupakan dorongan dalam diri pejabat struktural untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan/ ketelitian data dan informasi di tempat kerja.
10. Semangat untuk Berprestasi (SB), merupakan derajat kepedulian pejabat struktural terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik bahkan di atas standar.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Bobot dari masing-masing kompetensi bidang sangat beragam dari tiap jabatan struktural. Apabila kompetensi dilihat dari eselonisasi jabatan maka pejabat eselon II memiliki kompetensi yang relatif lebih besar dibandingkan dengan eselon III dan IV. Demikian juga pejabat yang mempunyai eselon III juga cenderung mempunyai bobot kompetensi yang lebih besar dibanding pejabat eselon IV. Dengan demikian terdapat kecenderungan bahwa semakin tinggi eselon maka semakin tinggi bobot kompetensi bidangnya.

Dengan demikian Model Pengembangan Kompetensi Jabatan Struktural adalah sebagai berikut :



Gambar 6.1
Model Pengembangan Kompetensi Jabatan Struktural

Untuk menentukan PNS yang akan menduduki jabatan struktural maka harus memenuhi pendidikannya, Diklat kepemimpinan, Diklat Teknis, kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Dengan demikian kinerja akan meningkat sehingga visi dan misi dapat tercapai.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian ini maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

a. Kinerja secara optimal dapat dicapai apabila pejabat memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi jabatannya. Kompetensi jabatan merupakan pencerminan dari perilaku jabatan.

b. Pengembangan kompetensi jabatan struktural disesuaikan dengan visi dan misi organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Demikian pula Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dalam mencapai visi "Terwujudnya peningkatan kesejahteraan masyarakat Kulon Progo, didukung pemerintahan yang baik dan bersih, pengembangan sumber daya daerah, ketahanan sosial budaya dan berwawasan kebangsaan", harus juga didukung oleh pejabat struktural yang memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan visi tersebut.

c. Untuk mewujudkan pejabat struktural yang memiliki kompetensi yang memadai, harus diawali dengan menentukan kompetensi jabatan struktural. Dengan demikian setelah dapat diketahui kompetensi jabatan struktural akan memudahkan untuk menentukan personil yang sesuai dengan jabatan tersebut.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Model pengembangan kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo terdiri dari dua unsur yaitu *tangible competence* (kompetensi yang tampak) dan *intangible competence* (kompetensi yang tidak tampak). *Tangible competence* terdiri dari pendidikan *(knowledge)* dan pelatihan atau Diklat *(skill)* yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Sedangkan *Intangible competence* juga terdiri dari 2 unsur yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

e. Untuk menentukan kompetensi jabatan struktural yang bersifat *Tangible competence*, pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo telah diatur dengan Keputusan Bupati Nomor 249 Tahun 2003 tentang Analisis Kebutuhan Pegawai dalam Bentuk Kualifikasi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Umum yang terdiri dari pendidikan umum, diklat pimpinan dan diklat teknis jabatan.

f. Sedangkan untuk menentukan *intangible competence* berpedoman pada Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS, yang terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Namun dalam pedoman tersebut terdapat kompetensi yang saling berkaitan erat dan terdapat beberapa kemiripan pengertian sehingga beberapa macam kompetensi bidang dalam penelitian ini tidak digunakan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

g. Setelah dilakukan penelitian maka *intangible competence* yang sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo terdiri dari 5 jenis kompetensi dasar dan 10 jenis kompetensi bidang.

7.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diambil beberapa saran yaitu sebagai berikut:

a. Belum jelasnya pemahaman kompetensi dalam lingkungan birokrasi sering mengakibatkan terjadinya berbagai penafsiran tentang kompetensi itu sendiri. Dengan penelitian ini diharapkan pemahaman tentang kompetensi dapat lebih jelas sehingga dapat dihindari kesimpangsiuran.

b. Belum jelasnya pemahaman kompetensi jabatan struktural di lingkungan birokrasi berpengaruh terhadap pertimbangan untuk menentukan calon pejabat struktural, sehingga syarat kompetensi kurang diperhatikan. Oleh karena itu penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih konkrit sehingga kompetensi menjadi syarat yang tidak bisa diabaikan.

c. Model pengembangan kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dalam peneletian ini telah disesuaikan dengan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo. Namun demikian model tersebut masih bersifat hipotesis sehingga diperlukan penelitian selanjutnya sehingga akan lebih dapat memperjelas model pengembangan kompetensi jabatan struktural.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

d. Penelitian ini sebatas memandang kompetensi jabatan struktural dari visi dan misi Kabupaten Kulon Progo. Oleh karena kompetensi bersifat unik pada setiap jabatan maka terbuka kesempatan dilakukan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Adi, R. 2004. ***Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum.*** Jakarta: Granit.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kulon Progo, ***Perencanaan Strategik Badan Kepegawaian Daerah Tahun 2001 – 2005***

Badan Kepegawaian Negara. 2003. ***Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.***

Bagian Hukum Pemerintah Kabupaten Kulon Progo. 2002. ***Peraturan Daerah Kabupaten Kulon Progo Nomor 3 Tahun 2002 tentang Rencana Stratejik Daerah Tahun 2001 – 2005.***

Bagian Hukum Pemerintah Kabupaten Kulon Progo. 2003. ***Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 249 Tahun 2003 tentang Analisis Kebutuhan Pegawai dalam Bentuk Kualifikasi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Umum pada Pemerintah Daerah***

Campbell, A. and Luchs, K. S. 1997. *Core Competency-Based Srategy,* London: International Thomson Publishing Inc.

Cooper, K.C. 2000. ***Effective Competency Modeling & Reporting,*** New York: AMACOM.

De Janasz, D.S., Dowd, K.O & Schnieder, B.Z. 2002. ***Interpersonal Skills In Organizations***, New York: McGraw-Hill

Deputi MENPAN Bidang Sumber Daya Manusia. 2003. ***Penataan PNS***, Rapat Koordinasi Pendayagunaan Aparatur Negara Tingkat Nasional (RAKORPANNAS).

Hardijanto, 2003. ***Prioritas Program Penataan Pegawai Negeri Sipil***, Rapat Koordinasi Pendayagunaan Aparatur Negara Tingkat Nasional (RAKORPANNAS).

Hasibuan, M.S.P. 2003. ***Manajemen Sumber Daya Manusia,*** Jakarta: Bumi Aksara.

Lembaga Administrasi Negara. 2003. ***Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah***

Mitrani, A., Dalziel, M. & Fitt, D. 1992. ***Competency Based Human Resources Management,*** London: Kogan Page Limited.

Mwita, J.I. 2000. ***Performance Management Model,*** MCB University Press.

Prihadi, S.F. 2004. ***Assessment Centre,*** Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Simamora, H. 2004. ***Manajemen Sumber Daya Manusia,*** Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN Yogyakarta.

Simarmata, Dj. A. 1983. ***Operation Research : Sebuah Pengantar,*** Jakarta: PT. Gramedia.

Singarimbun, M. & Efendi, S. 1989. ***Metode Penelitian Survai,*** Jakarta: LP3ES.

Sofo, F. 2003. ***Pengembangan Sumber Daya Manusia,*** Surabaya: Airlangga University Press. (terjemahan)

Spencer L. M., and Spencer, S. M. 1993. ***Competency at Work : Models for Superior Performance***, New York: John Wiley & Sons.

Sudjana. 1996. ***Metoda Statistika,*** Bandung: Tarsito.

Sugiyono. 2005. ***Statistika untuk Penelitian,*** Bandung: CV. Alfabeta

Sulistiyani, A. T. 2004. ***Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia***, Yogyakarta: Gava Media.

Sunardi. 2004. ***Model Kemandirian Aktif Pembelajaran Praktik Kesenian di Perguruan Tinggi,*** Departemen Pendidikan Nasional

Suryabrata, S. 2003. ***Metodologi Penelitian,*** Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Sutarto. 1989. ***Dasar-dasar Organisasi,*** Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Timpe, A. D. 1992. ***Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kinerja,*** Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Usmara, A, 2002. ***Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia,*** Yogyakarta : Penerbit Amara Books.

Wilson, J. P. 1999. ***Human Resources Development,*** London: Kogan Page.

Yulk, G. 2002. ***Leadership in Organization***, New Jersey: Prentice-Hall.

Zwell, M. 2000. ***Creating A Culture of Competence,*** New York: John Wiley & Sons, Inc.

PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

KUESIONER PENELITIAN

Jabatan Responden : .....
Unit Kerja : .....
Eselon : **(II.b), (III.a), (IV.a)**
Pendidikan : **(SLTA) , (DIPLOMA) , (S1) , (S2)**
Tanda Tangan :

.....

Pengantar :

1. Jawaban bapak/ibu, hanya digunakan ***sebatas untuk kepentingan penelitian,*** dan ***tidak ada hubungannya dengan penilaian kondite bapak/ibu maupun sesuatu yang bersifat kedinasan.***
2. Daftar pertanyaan ini didesain untuk model pengembangan kompetensi jabatan struktural pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.
3. Demi objektivitas hasil penelitian ini, mohon jawaban dari pertanyaan di bawah ini ***sesuai dengan fakta yang ada*** dan ***dilatarbelakangi oleh perilaku jabatan sesuai dengan jabatan struktural yang bapak/ibu duduki.***

Perintah : Jawablah pertanyaan di bawah ini.

1. Apakah Bapak/Ibu beranggapan bahwa dalam menjalankan jabatan struktural ini adalah untuk melayani orang lain. Apabila jawabannya ya, maka kepada siapa melayaninya, dan bagaimana cara melayaninya ?

   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

2. Apakah Bapak/Ibu juga mempunyai orientasi pada kualitas dan ketelitian? Apa yang dilakukan dalam mendukung hal tersebut ?

   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....
   .....

3. Apa masalah yang paling berat dihadapi Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas selama ini? Bagaimana cara penyelesaiannya?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Apakah Bapak/Ibu pernah mendapat keluhan dari orang lain yang berkaitan dengan pekerjaan ? Apabila jawabannya pernah, bagaimana menanggapinya ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Apakah Bapak/Ibu pernah atau bahkan sering melakukan pekerjaan yang harus segera dilaksanakan sebelum diperintahkan? Apabila jawabannya ya, jenis pekerjaan apa dan bagaimana melaksanakannya ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap organisasi (unit kerja Bapak/Ibu atau Pemerintah Kabupaten Kulon Progo) selama ini? Apa yang dapat diperbuat oleh Bapak/Ibu dalam hal tersebut ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Bagaimana yang dilakukan Bapak/Ibu dalam membimbing bawahan/staf ? Apakah Bapak/Ibu juga memberikan nasehat-nasehat dan arahan-arahan kepada orang lain ? Bagaimana bentuknya?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Data apa saja yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran tugas Bapak/Ibu? Bagaimana cara mencari data tersebut?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. **Dalam menjalankan tugas seringkali dihadapkan kepada permasalahan-permasalahan yang sulit di atasi sehingga emosi menjadi meningkat. Pernahkah hal tersebut dialami? Apabila jawabannya pernah, bagaimana cara mengatasinya ?**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Strategi apa yang Bapak/Ibu laksanakan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan lancar?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

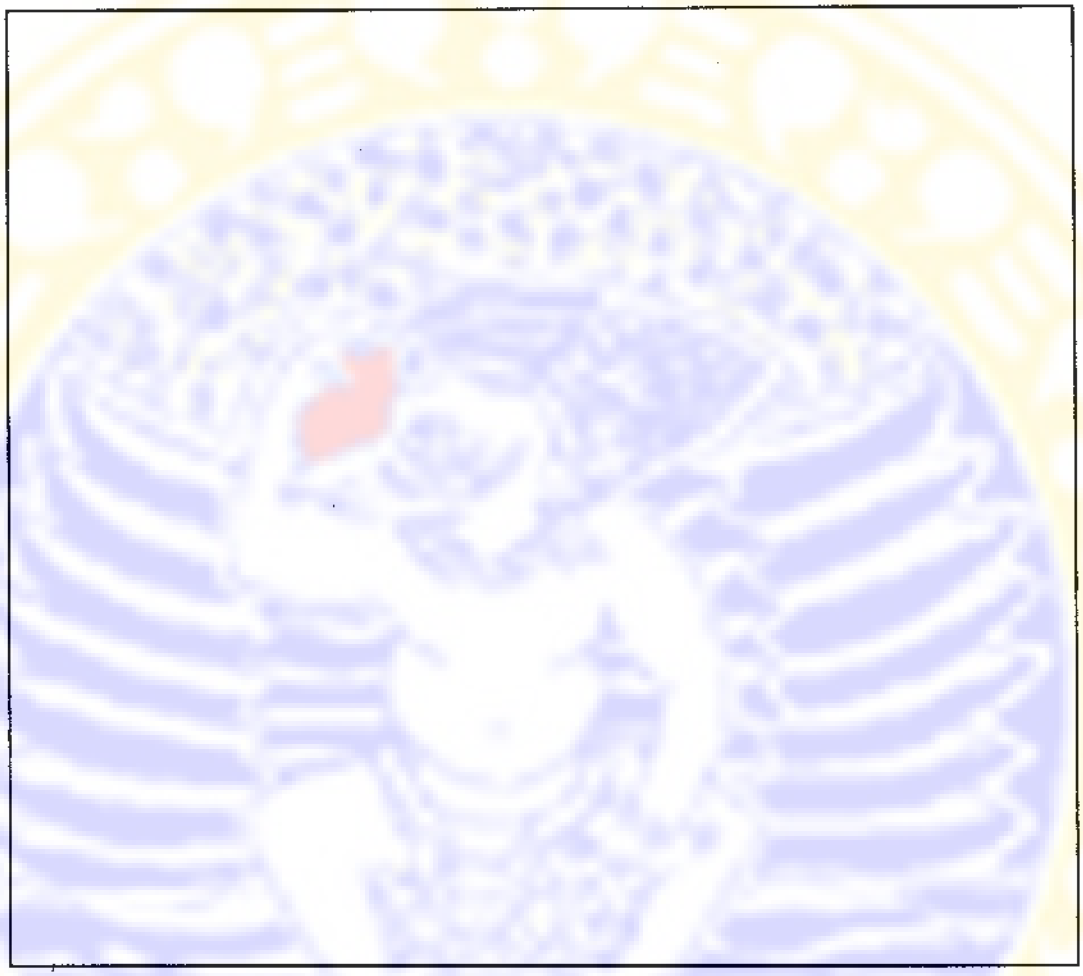
TERIMA KASIH ATAS JAWABAN BAPAK/IBU

Inst :. .....

Jabstruk : .....

LEMBAR PENGOLAHAN DATA

Catatan *Focus Group Discussion (FGD)*



Kompetensi Bidang :

BpP.	E.	MI.	PtK. .....
BpK.	Ins.	MOL.	SB. .....
BA.	KtO.	PD.	
BK.	M.	PeD.	

KAMUS KOMPETENSI DASAR

1. Integritas (Int)
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk bertindak konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, dan etika organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur dan langsung.

Tingkat	Bobot
1. **Memahami dan mengenali perilaku sesuai dengan kode etik** Mengikuti norma-norma sosial, etika. dan organisasi serta meluangkan waktu untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan tidak melanggar nilai-nilai, kebijakan organisasi dan kode etik profesi.	1
2. **Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinannya** Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinannya meskipun hal itu akan menyinggung perasaan orang lain atau teman dekat. Jujur dalam berhubungan dengan orang lain.	2
3. **Bertindak berdasarkan nilai walaupun sulit untuk melakukannya** Secara terbuka mengakui telah melakukan kesalahan. Mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis, meskipun ada resiko yang signifikan untuk diri sendiri dan pekerjaan.	3

2. Kepemimpinan (Kp)
merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi

Tingkat	Bobot
1. **Meyakinkan secara langsung** Membujuk dan meyakinkan orang lain secara langsung dalam suatu diskusi atau presentasi mengenai rencana kerja unit organisasi.	1
2. **Menyesuaikan rencana kerja unit organisasi dengan lingkungan kerja** Menetapkan kegiatan-kegiatan yang tidak bertentangan dengan lingkungan kerja.	2
3. **Menggunakan strategi mempengaruhi** Menggunakan strategi atau perilaku tertentu yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.	3

3. Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)	
merupakan kemampuan menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnyademi kelancaran pelaksanaan tugas	
Tingkat	**Bobot**
1. **Membuat prioritas** Mengenali kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan yang lebih penting dan yang kurang penting serta menyesuaikan prioritas bila diperlukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan jadwal waktu kegiatan.	1
2. **Menentukan penugasan dan sumber dayanya** Menentukan persyaratan dari suatu penugasan dengan cara menguraikannya ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil; menentukan peralatan, bahan dan sumber daya manusia yang diperlukan, serta melakukan koordinasi dengan mitra kerja internal dan eksternal.	2
3. **Tetap terfokus** Menggunakan waktu secara efektif dan mencegah gangguan yang menyimpang agar tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan.	3

4. Kerjasama (Ks)	
merupakan dorongan atau kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas	
Tingkat	**Bobot**
1. **Berpartisipasi dalam kelompok** Berpartisipasi. mendukung keputusan tim dan menyelesaikan tugasnya dalam tim serta membagi informasi yang berguna dan relevan bagi anggota tim.	1
2. **Meminta dan menghargai pendapat orang lain** Memberikan ungkapan yang positif terhadap kontribusi positif dan selalu mencari masukan dari orang yang lebih cakap. Meminta pendapat dan ide untuk menentukan keputusan.	2
3. **Membangun semangat dan kelangsungan hidup tim** Memberikan semangat dan menghargai kontribusi orang lain, menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, dan kerja sama. Menjaga kelangsungan hidup kelompok.	3

5. Fleksibilitas (F)
merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dengan berbagai individu atau unit keja lainnya; menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif. Artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi.

Tingkat	Bobot
1. **Mengakui kebenaran pendapat orang lain** Bersedia untuk mengubah pendapat diri sendiri dan menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan, untuk kelancaran pelaksanaan tugas.	1
2. **Melakukan penyesuaian terhadap situasi unit kerja dan prosedur kerja** Mengubah perilaku atau pendekatan sesuai dengan situasi unit kerja yang dihadapi dan membuat perubahan jangka pendek scbagai tanggapan atas kebutuhan atau perubahan dalam organisasi.	2
3. **Menyesuaikan strategi jangka panjang** Membuat perubahan secara keseluruhan mengenai rencana. tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan baik di dalam maupun di di luar organisasi.	3

KAMUS KOMPETENSI BIDANG

1. Berorientasi pada Pelayanan (BpP)
merupakan keinginan pejabat struktural untuk membantu atau melayani orang lain yang menggunakan hasil kerjanya baik internal maupun eksternal organisasi.

Tingkat	Bobot
1. **Berupaya untuk memenuhi kebutuhan orang lain** Secara aktif mencari informasi untuk memenuhi kebutuhan seperti permintaan, pertanyaan dan keluhan dalam pelayanan, serta menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.	1
2. **Menindaklanjuti kebutuhan orang lain** Menyiapkan informasi yang dibutuhkan dalam pelayanan berdasarkan prosedur yang berlaku dan memberikan pelayanan dengan baik.	2
3. **Memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat** Melakukan kegiatan nyata dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan menyelesaikan masalah dengan tepat.	3
4. **Menanggapi kebutuhan mendasar terhadap pelayanan** Mencari informasi mengenai kebutuhan publik yang sifatnya mendasar atau spesifik selain yang telah diketahui sebelumnya dan menyesuaikannya dengan kebijakan pelayanan yang ada.	4
5. **Menentukan kebijakan pelayanan jangka panjang** Menentukan strategi pelayanan dengan menggunakan perspektif jangka panjang dalam menyelesaikan permasalahan untuk memenuhi kepentingan publik.	5

2. Berorientasi pada Kualitas (BpK)
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk melaksanakan tugas-tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.

Tingkat	Bobot
1. **Mengikuti prosedur** Secara akurat dan penuh ketelitian mengikuti prosedur yang berlaku dalam melaksanakan tugas.	1
2. **Memastikan hasil kerja yang berkualitas** Dengan teliti dan cermat mengamati prosedur kerja, pelaksanaan tugas, dan hasil kerja untuk menghindari kekurangan atau kesalahan.	2
3. **Melakukan tindakun yang tepat** Melaksanakan suatu tindakan untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas hasil kerja, atau memperingatkan bawahan akan pentingnya kualitas kerja.	3

3. Berpikir Analitis (BA)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk memahami situasi dan masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih rinci dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Memahami masalah** Memahami situasi atau masalah dan menguraikannya menjadi urutan tugas serta menemukan hubungan sebab akibatnya	1
2. **Menentukan hubungan yang terkait dengan situasi atau masalah dalam tugas** Menguraikan hubungan berbagai unsur yang terkait dengan situasi atau masalah, mengidentifikasi indikator-indikator yang menyebabkan terjadi situasi atau masalah tersebut dan memprediksi akibat-akibat dari tindakan yang akan dilakukan.	2
3. **Membuat analisis yang menyeluruh** Menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci agar mudah dipahami, menemukan hubungan sebab akibat dari suatu masalah, dan mengkaji konsekuensi dari setiap tindakan.	3

4. Berpikir Konseptual (BK)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengindentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep-konsep baru.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Menggunakan rumusan praktis** Menggunakan akal sehat. pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi.	1
2. **Menggunakan rumusan kompleks** Menerapkan teori atau pengalaman masa lalu untuk mengatasi suatu masalah. memodifikasi konsep atau metode tertentu agar dapat dengan tepat digunakan untuk mengatasi suatu masalah.	2
3. **Menyederhanakan masalah yang kompleks** Menyederhanakan suatu masalah yang kompleks agar lebih jelas dan menentukan faktor kunci penyebab masalah.	3
4. **Menciptakan konsep baru** Memecahkan suatu masalah dengan menggunakan suatu model atau cara yang lebih efisien.	4

5. Empati (E)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan	
Tingkat	**Bobot**
1. **Memahami isi pesan secara verbal** Mampu memahami isi pesan yang terkandung di dalam ucapan seseorang.	1
2. **Memahami emosi orang lain** Mampu memahami perasaan seseorang dan sekaligus menangkap isi pesan yang disampaikan.	2
3. **Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan** Mampu mengerti hal-hal yang mendasari suatu permasalahan. Mampu menunjukkan suatu pandangan yang seimbang tentang kekuatan dan kelemahan tertentu seseorang.	3
4. **Memahami isu kompleks yang ada dibalik suatu percakapan** Mampu mengerti penyebab yang kompleks dari perbuatan, pola kebiasaan maupun masalah lama seseorang.	4

6. Inisiatif (Ins)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk melakukan dengan cepat tanpa menunggu perintah terlebih dahulu untuk mencapai tujuan/sasaran unit organisasi. Tindakan ini dilakukan untuk mencapai sasaran melampaui dari yang disyaratkan	
Tingkat	**Bobot**
1. **Memberikan tanggapan dengan cepat** Melaksanakan tugas dengan cepat pada saat menghadapi suatu masalah atau menyadari akan suatu situasi.	1
2. **Melaksanakan tugas atas inisiatif sendiri** Memulai dan melaksanakan tugas-tugas baru, tanpa menunggu atau meminta orang lain untuk mengambil tindakan.	2
3. **Melaksanakan tugas melampaui dari yang disyaratkan** Melaksanakan tugas yang melampaui persyaratan atau standar pekerjaan agar dapat mencapai tujuan unit organisasi yang telah ditetapkan.	3

7. Komitmen terhadap Organisasi (KtO)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Melakukan upaya penyesuaian** Secara aktif menyesuaikan diri terhadap norma-norma organisasi, setia, dan sadar untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	1
2. **Menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi** Mendukung visi dan misi organisasi dengan menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi dan dapat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas secara optimal.	2
3. **Mengutamakan kepentingan organisasi** Mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi atau golongan.	3

8. Membimbing (M)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur kepada bawahan bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Memberi petunjuk** Menjelaskan tugas secara rinci agar bawahan dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik.	1
2. **Menentukan target kerja** Menentukan hal-hal yang harus dilakukan oleh bawahan.	2
3. **Mendorong kinerja yang optimal** Mendorong bawahan agar bekerja optimal, berupaya agar bawahan patuh terhadap perintah, dan melakukan pengawasan yang ketat.	3
4. **Mendorong bawahan agar bertanggung jawab terhadap kinerjanya** Membandingkan kinerja bawahan dengan standar yang ditentukan.	4

9. Mencari Informasi (MI)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengumpulkan data / informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.	
Tingkat	**Bobot**
1. Mencari informasi Berinisiatif untuk mencari informasi kepada orang lain yang mengetahui permasalahan tersebut.	1
2. Menggali lebih dalam Mengajukan sejumlah pertanyaan kepada orang lain yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan akar permasalahan.	2
3. Melakukan pengkajian Berupaya secara sistematik untuk memperoleh data yang diinginkan atau menganalisis berita surat kabar, majalah, internet atau sumber lainnya.	3
4. Menggunakan cara kerja sendiri Merencanakan cara kerja atau kebiasaan sendiri untuk mendapatkan berbagai jenis informasi, misalnya dengan melakukan pertemuan informal.	4

10. Mengembangkan Orang Lain (MOL)	
merupakan kemampuan pejabat struktural dalam melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal.	
Tingkat	**Bobot**
1. Memberikan harapan positif Menyatakan harapan tentang masa depan, potensi sekarang dan masa depan serta memberikan wacana bahwa dengan belajar dapat meningkatkan kinerja.	1
2. Memberikan saran Memberikan pengarahan tentang cara mengerjakan sesuatu dan memberi saran yang bermanfaat untuk mempermudah pekerjaan.	2
3. Memberikan dukungan Memberikan penjelasan dan dukungan praktis (informasi dan nasihat dari para pakar) serta meyakinkan bahwa orang lain mampu untuk melaksanakannya.	3
4. Memberikan semangat Membesarkan hati orang yang baru mengalami kegagalan dan memberikan harapan positif serta saran pribadi untuk pengembangan menuju perbaikan.	4

11. Pengendalian Diri (PD)	
merupakan kemampuan pejabat struktural untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Mengendalikan emosi** Bertalian terhadap godaan dan mengendalikan diri dengan melampiaskan perasaan marah, frustasi dan stress tetapi tidak dengan berbuat yang tidak patut atau melakukan tindakan yang merusak diri sendiri maupun orang lain.	1
2. **Bersikap tenang** Merasa sangat marah, frustasi atau stress tetapi mengendalikan ekspresi dan tindakan dengan tenang.	2
3. **Mengelola stress dengan efektif** Menggunakan teknik manajemen stress untuk menghindari reaksi yang berlebihan secara efektif.	3
4. **Memberikan respon membangun bagi orang lain** Mengendalikan emosi dan memberikan tindakan yang membangun untuk mengatasi permasalahan dan dalam situasi stress serta menenangkan orang lain seperti yang dilakukan terhadap diri sendiri.	4

12. Percaya Diri (PeD)	
merupakan keyakinan pejabat struktural pada kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Tampil percaya diri** Bekerja sendiri tanpa perlu pengawasan, mengambil keputusan tanpa perlu persetujuan orang lain namun tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku.	1
2. **Menunjukkan rasa percaya diri** Menempatkan posisi secara jelas dalam suatu konflik dan melakukan perbuatan untuk membuktikan apa yang telah diucapkan.	2
3. **Menerima tantangan atau konflik** Merasa senang dengan tantangan, mencari tanggung jawab yang lebih besar tanpa diminta.	3
4. **Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat** Mengakui kesalahan secara spesifik dan tidak berdalih.	4
5. **Belajar dari kesalahan** Menganalisis kinerja diri dan mengerti kesalahannya dan melakukan perbaikan atas kecerobohannya.	5

13. Perbaikan terhadap Keteraturan (PtK)	
merupakan dorongan dalam diri pejabat struktural untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Memelihara lingkungan kerja** Memelihara lingkungan kerja yang teratur dengan meja, berkas-berkas, perkakas dan lain-lain dalam susunan yang baik.	1
2. **Memperhatikan aturan dan kejelasan tugas** Mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis. Selalu memeriksa ulang akurasi informasi atau pekerjaan diri sendiri.	2
3. **Memonitor pekerjaan orang lain, data, atau proyek** Memantau kualitas pekerjaan orang lain untuk meyakinkan bahwa pelaksanaan tugas sudah sesuai prosedur. Memantau data dan kekurangannya, batas waktu, serta mencari informasi untuk menjaga keteraturan.	3
4. **Mengembangkan sistem** Mengembangkan dan menggunakan sistem untuk mengelola dan menjaga kemampuan melacak setiap informasi.	4

14. Semangat untuk Berprestasi (SB)	
merupakan derajat kepedulian pejabat struktural terhadap pekerjaannya sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik bahkan di atas standar.	
Tingkat	**Bobot**
1. **Fokus pada tugas yang diberikan** Mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik sesuai target dan prestasi rata-rata.	1
2. **Meningkatkan kinerja** Menunjukkan keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan kinerja, misalnya cara kerja yang lebih cepat, efisien, dan murah.	2
3. **Mampu menetapkan ukuran prestasi kerja sendiri** Berpikir mandiri dalam menetapkan ukuran keberhasilan kerjanya.	3
4. **Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja** Mempunyai kebijakan dalam sistem kerja atau dalam kebiasaan kerjanya untuk memperbaiki kinerja.	4
5. **Mengambil risiko dengan pertimbangan dengan matang** Memanfaatkan sumberdaya dan waktu untuk meningkatkan kinerja (dalam ketidakpastian), mencoba sesuatu yang baru dan suatu tujuan baru yang menantang dengan penuh pertimbangan.	5

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya - 60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax.: (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : 1120 /J03.4/PP/2005 29 Maret 2005
Lamp :
Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. Pemerintah Kabupaten Kulon Progo

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2003/2004 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

N a m a : Widi Purnama,SIP
Nim : 090315149 - M
J u d u l : MODEL PEGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO

Pembimbing : Dr.Sunarjo,dr,MS,M.Sc
Pembimbing I : Jusuf Irianto,Drs,M.Com

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

A.n. Direktur
As.Dir.Bidang Akademik,

Prof.Dr.Laba Mahaputra,drh,M.Sc.
NIP. 130687550

SKN-PPS-UA-05

PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO

BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Alamat : Jln. Perwakilan No. 1 Wates 55611 Telp. (0274) 773247, (0274) 773010 Psw : 225

SURAT KETERANGAN / IZIN

Nomor : 072/ 118 /III/2005

Dasar : Surat dari Universitas Airlangga Surabaya Nomor : 012/j03.4/PSDM/ 2005 tanggal 15 Maret 2005

Mengingat :
1. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 9 Tahun 1983 tentang Pedoman Pendataan Sumber dan Potensi Daerah.
2. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 1983 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan di lingkungan Departemen Dalam Negeri.
3. Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 38/12/2004 tentang Pemberian Izin Penelitian di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 675 Tahun 2001 tentang Uraian Tugas pada Unsur Organisasi Terendah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Diizinkan kepada	: WIDI PURNAMA, SIP	NIM: 090315149
PT/Instansi	: Universitas Airlangga Surabaya	
Keperluan	: Ijin Penelitian	
Judul	: MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN STRUKTURAL PADA PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO	
Lokasi	: Kabupaten Kulon Progo	
Waktu Pelaksanaan	: S.d 24 Mei 2005	

Dengan ketentuan :

1. Terlebih dahulu menemui / melaporkan diri kepada Pejabat Pemerintah setempat (Camat /Kepala Desa) untuk mendapat petunjuk seperlunya.
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan-ketentuan yang berlaku.
3. Wajib melaporkan hasil penelitiannya kepada Bupati Kulon Progo cq. Badan Perencaaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kulon Progo.
4. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah dan hanya diperlukan untuk kepentingan ilmiah.
5. Surat Izin ini dapat diajukan untuk mendapat perpanjangan bila diperlukan.
6. Surat Izin ini dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak dipenuhi ketentuan-ketentuan tersebut diatas.

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintah setempat dapat membantu seperlunya.

Dikeluarkan di : Wates
Pada tanggal : 26 Maret 2005
An. BUPATI KULON PROGO
KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
Kabid Litbangdal

PEMERINTAH KABUPATEN KULON PROGO BAPPEDA

Ir. DJUNANTO MARSUDI UTOMO
NIP. 730006206

Tembusan kepada Yth. :
1. Bapak Bupati (sebagai laporan);
2. Ka. Kantor Kesbang & Linmas Kab. KP;
3. Ka. Ka. BKD Kab. KP;
4. Ka. BAWASDA Kab. KP;
5. Ka. DIPERTALUT Kab. KP;
6. Ka. Dinas KPMKB Kab. KP;
7. Ka. Dinkes Kab. KP;
8. Ka. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kab. KP;
9. Kabag. Organisasi Setda Kab. KP;
10. Kabag. Hukum Setda Kab. KP;
11. Kabag Perlengkapan Setda Kab. KP;
12. Camat Wates