

LAPORAN AKAHIR
Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi
Tahun Anggaran 2014



IDENTIFIKASI KOMPETENSI APARAT DALAM LAYANAN PUBLIK

Dr. M. Hadi Shubhan, SH, MH, CN /0006047305
Prof. Dr.Eman, SH.,M.S / NIDN 0025074907

Dibiayai oleh DIPA BOPTN Tahun Anggaran 2014 sesuai dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga Tentang Kegiatan Penelitian Desentralisasi Penelitian
Unggulan Perguruan Tinggi
Nomor: 965/UN3/2014, tanggal 28 Februari 2014

UNIVERSITAS AIRLANGGA

Oktober 2014

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Kegiatan : IDENTIFIKASI KOMPETENSI APARAT DALAM LAYANAN PUBLIK
Peneliti / Pelaksana : Dr. MUHAMMAD HADI SHUBHAN SH., MH., CN.
Nama Lengkap :
NIDN : 0006047305
Jabatan Fungsional :
Program Studi : Kewarganegaraan
Nomor HP : 081-33063-3000
Surel (e-mail) : hadi_unetr@yahoo.com
Anggota Peneliti (1) : Prof. Dr. EMAN RAMELAN S.H., M.S.
Nama Lengkap :
NIDN : 0025075908
Perguruan Tinggi : Universitas Airlangga
Institusi Mitra (jika ada) :
Nama Institusi Mitra :
Alamat :
Penanggung Jawab :
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 50.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp. 97.500.000,00



Purwanto, Apt.MS.()

NIP/NIK 195908051987011011

Surabaya, 5 - 8 - 2014,
Ketua Peneliti,

(Dr. MUHAMMAD HADI SHUBHAN SH.,
MH., CN)
NIP/NIK 19730406 200312 1 002

RINGKASAN

Permasalahan-permasalahan pelayanan public tidak dapat teratasi jika tidak didukung oleh aparat yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tupoksinya. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut maka diperlukan adanya identifikasi kompetensi aparat birokrasi untuk dapat dilakukan pemetaan guna mengembangkan skill yang harus dimiliki agar pelayanan public dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat. Dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau aparat birokrasi di daerah sehingga dengan demikian akan dapat dilakukan pengembangan SDM sesuai dengan standar pelayanan public serta sesuai dengan dinamika yang berkembang di masyarakat.

Dalam penelitian ini disimpulkan sebagai berikut: (1) Kompetensi aparatur pelayanan publik merupakan struktur yang kompleks antara pengetahuan, nilai, moral, sikap, perilaku, motivasi yang dimiliki oleh seorang PNS untuk dapat memberikan pelayanan yang professional kepada publik. Aparatur pelayanan publik masih belum mempunyai kompetensi yang cukup untuk memberikan pelayanan publik sesuai dengan tuntutan masyarakat dalam era reformasi birokrasi saat ini, baik kompetesni manajerial maupun kompetesni teknis. Perubahan tuntutan pelayanan masyarakat terkait dengan kompetensi teknis terutama dibidang IT, adminsitrasi keuangan, bidang hukum, tidak bisa serta merta dapat segera diikuti oleh aparatur yang ada mengingat untuk mempunyai ketrampilan (skill) yang memadai dibidang tersebut diperlukan *Basic knowledengane* (pendidikan formal) yang memadai untuk dapat dikembangkan melalui pelatihan yang dilakukan di daerah; sehingga mengalami hambatan dalam memenuhi tuntutan pelayanan publik yang harus professional, transparan dan akuntabel. Kepala daerah memiliki kewenangan mengembangkan kapasitas aparat pelayan publik melalui pembinaan, penertiban dan penyempurnaan aparatur negara dari aspek SDM, tatalaksana dan pengawasan sebagaimana tertuang dalam UU 32 tahun 2004 Pasal 129 menyebutkan bahwa (1) Pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional. (2) Manajemen pegawai negeri sipil daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah. Sedangkan dalam pasal Pasal 133 Pengembangan karir pegawai negeri sipil daerah mempertimbangkan integritas dan

moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.(2) Kompetensi aparatur pelayanan publik diatur secara khusus di Peraturan Badan Kepegawaian (Perka) Negara No. 7 Tahun 2013 Tentang Penyusunan Standard Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil dan No. 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Perumusan Standard Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil. Perka tersebut diterbitkan agar setiap jabatan di lingkungan instansi pemerintah memiliki standar kompetensi dan kualifikasi jabatan yang sesuai dengan tuntutan fungsi jabatan/kerjanya an agar setiap PNS dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi aparatur pelayanan publik merupakan hubungan yang kompleks antara kompetensi manajerial dan kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh setiap PNS agar dapat memberikan pelayanan publik sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat local maupun global. Dengan diaturnya kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS maka dapat dijadikan acuan dalam pengembangan SDM karena SDM mempunyai peran yang sangat strategis sejarah dan fakta telah membuktikan bahwa maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung dengan kompetensi SDM yang dimiliki oleh bangsa tersebut, semakin kompeten SDM yang dimiliki maka akan semakin maju bangsa dan Negara tersebut. Demikian pula apabila birokrasi pemerintah mempunyai SDM yang sesuai dengan kompetensi yang diatur dalam perka tersebut maka diharapkan akan dapat memberikan pelayanan publik yang professional sehingga dapat menjadi *Agent of Change* bagi kemajuan bangsa dan Negara.

(3) Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kompetensi Aparatur Negara antara lain adalah (a) Buruknya sistem penerimaan CPNS. Buruknya sistem penerimaan CPNS dapat dilihat dari beberapa hal antara lain; Terlalu sentralistik karena daerah hanya mengusulkan saja kebutuhan pegawainya namun kuota dan pegawai yang akan diterima tergantung pusat sehingga tidak jarang terjadi yang dianggap penting dan mendesak oleh daerah tidak dapat dipenuhi. Apalagi adanya moratorium mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan pegawai karena pegawai yang memasuki masa pensiun tidak dapat segera tergantikan. Hal ini menyulitkan daerah untuk dapat memberikan pelayanan publik yang dapat memuaskan masyarakat; Dominasinya tenaga honorer dalam penerimaan CPNS, tahun 2013 penerimaan CPNS 70 %nya didominasi oleh tenaga honorer; Tingginya peluang terjadinya KKN, diklaimnya reformasi oleh pejabat bahwa sistem penerimaan CPNS tahun 2013 telah dilakukan reformasi yang salah satu tujuannya adalah untuk mewujudkan sistem seleksi CPNS yang bersih, obyektif transparan, kompetitif dan bebas dari korupsi kolusi dan nepotisme serta adanya pengawasan yang berlebihan dengan melibatkan unsur Pengawasan internal pemerintah (inspektorat/Deputi Pengawasan, BPKP, dan unsur pengawasan eksternal, unsur audit teknologi (BPPT, Lemsaneg) unsur masyarakat (konsorsium LSM) maupun perguruan tinggi, menunjukkan bahwa secara implisit bahwa

sistem penerimaan CPNS tahun sebelumnya buru. (b) Kurang Tepatnya Dalam Penempatan Pegawai. Prinsip The Right Man On The Right Place/Job Prinsip ini merupakan kunci bagi setiap penempatan pegawai agar tujuan birokrasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Namun tidak jarang dijumpai adanya penempatan pegawai yang tidak memperhatikan hal tersebut terutama di birokrasi pemerintah sehingga ketika masyarakat menuntut untuk dapat terlayani dengan baik hal ini tidak bisa dipenuhi. Dari hasil FGD menunjukkan bahwa factor politik kadang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam menduduki jabatan tertentu sehingga kurang memperhatikan kompetensi yang dimiliki pegawai yang bersangkutan. (c) Tidak seimbang beban kerja dengan jumlah dan kompetensi pegawai. Secara konseptual beban kerja merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai yang sesuai dengan analisa jabatan yang telah ditentukan. namun dalam prakteknya masih dijumpai adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang harus diselesaikan dengan sumber daya yang ada. Kekurangan tenaga tersebut sangat terasa terutama terkait dengan tenaga teknis yang tidak bisa tergantikan orang lain karena diperlukan keahlian khusus misalnya di bidang IT, akuntansi serta bagian pelayanan yang memerlukan kekhususan misalnya guru, tenaga medis, ataupun tenaga di dinas sosial. (4) Database menunjukkan bahwa kompetensi baik kompetensi managerial maupun kompetensi teknis aparatur dari berbagai kompetensi yang harus dimiliki setiap aparatur menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur memiliki kompetensi yang cukup memadai untuk mendukung tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki. Dengan demikian dari sisi kompetensi maka aparatur negara mampu untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang membutuhkannya. (5) Tinggi rendahnya tingkat kompetensi aparatur mempunyai peran yang strategis bagi kemajuan suatu negara. Apabila aparatur pemerintah mempunyai kompetensi yang tinggi diharapkan dapat membawa dampak yang positif karena tidak ada satupun urusan yang secara langsung maupun tidak langsung tanpa keterlibatan aparatur pemerintah. Rendahnya kompetensi aparatur pemerintah sangat dipengaruhi oleh sistem perekrutan yang didominasi oleh pemerintah pusat dan anggaran di daerah yang terbatas. Hal ini berakibat pada kerugian pada semua pihak. Bagi aparatur pemerintah sendiri sebagai aparatur mempunyai hak untuk berkembang dalam kariernya dan ini tidak bisa berkembang dengan optimal, bagi masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang kurang berkualitas, bagi pemerintah tidak bisa mengemban amanat rakyat dengan optimal karena dengan demikian maka kemajuan dalam berbangsa dan bernegara akan terhambat.

Adapun dalam penelitian ini disarankan sebagai berikut: (1) Dalam sistem perekrutan CPNS sebaiknya melibatkan pihak ketiga teruma perguruan tinggi negeri yang berkompeten dalam proses seleksi sumber daya manusia, mulai dari pembuatan materi

seleksi sampai pada penentuan kelulusan. Keterlibatan pihak ketiga dapat menjamin adanya independensi serta kompetensi, sehingga diminimalisir adanya KKN dalam perekrutan CPNS serta menjaring SDM yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. (2) Dalam menentukan pengisian jabatan struktural juga melibatkan pihak ketiga yakni perguruan tinggi negeri untuk dilibatkan dalam fit and properties terhadap PNS yang akan diangkat untuk menduduki jabatan tertentu. Pelibatan PTN untuk membantu melakukan fit and proper test ini untuk menjaring pejabat yang berintegritas dan berkapabilitas. (3) Diperlukan Undang-Undang yang mengatur mengenai sistem remunerasi PNS untuk melengkapi UU Kepegawaian yang ada. Undang-undang ini untuk mengatur mengenai remunerasi yang berbasis pada kompetensi. Pegawai yang memiliki tanggung jawab lebih maka harus diberi penghasilan yang lebih pula. Sehingga di samping untuk keadilan, juga sebagai stimulus bagi pegawai agar berkarya lebih baik lagi. (4) Perlu dikaji secara terus-menerus terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur pemerintah mengingat tuntutan masyarakat juga akan selalu berubah dan perubahan tersebut akan menuntut pelayanan yang semakin berkualitas; apa lagi sekarang masih dalam masa reformasi birokrasi maka masih banyak lagi diperlukan kajian-kajian yang terkait dengan kompetensi dan kinerja aparatur negara. Kajian terutama terkait dengan sistem rekrutmen, sistem pembinaan karier aparatur serta sistem anggaran di daerah untuk peningkatan kompetensi aparatur. Selain itu perlu dikaji adanya peluang-peluang kemitraan dengan pemerintah, swasta ataupun lembaga lain yang dapat berkontribusi dalam peningkatan kompetensi aparatur pemerintah di daerah.

Kata Kunci : aparat, pelayanan publik, SDM

PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan draf laporan ini kegiatan penelitian ini dapat diselesaikan.

Dengan terlaksananya penelitian ini kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dekan Fak. Hukum, Ketua LPPM dan Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, karena penelitian ini tidak akan terselenggara tanpa adanya suatu kerjasama dan bantuan dana yang telah kami terima. Terima kasih pula kepada semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini dan semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berkelanjutan serta dapat diterapkan untuk meningkatkan pelayanan publik.

Saat kaporan kemajuan ini dibuat kegiatan penelitian masih berlangsung sehingga kami sangat mengaharapkan kritik yang akan dapat untuk memperbaiki dan memperlancar penelitian ini selanjtnya.

Surabaya, Oktober 2014

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

JUDUL PENELITIAN

| | |
|--|------|
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| RINGKASAN | iii |
| PRAKATA | vi |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | |
| DAFTAR GAMBAR | |
| DAFTAR LAMPIRAN | |
| BAB I. PENDAHULUAN..... | 1 |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA..... | 3 |
| BAB III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN | 5 |
| BAB IV. METODE PENELITIAN | 7 |
| BAB V. HASIL YANG DICAPAI | 8 |
| BAB VI. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA | 36 |
| BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN | 123 |
| DAFTAR PUSTAKA | |

BAB I PENDAHULUAN

Pada tahun 2012 ada 200 kasus sengketa pelayanan public akan dipidanakan public di Jawa Timur (<http://suarakawan.com/2012/10/02>). Sengketa pelayanan public ini terjadi sebagai konsekuensi logis adanya Undang Undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik. Dalam Pasal 52 disebutkan bahwa jika Badan Publik dikenakan pidana kurungan paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 5.000.000,00 (lima juta rupiah), karena tidak dapat memberikan pelayanan public sesuai dengan UU tersebut.. Pelayanan publik di Indonesia masih memiliki berbagai kelemahan, antara lain kurang responsif , kurang informatif , kurang accessible , kurang koordinasi, birokratis, kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat, dan inefisien. (Mohamad, 2003): Banyaknya keluhan masyarakat terkait kinerja birokrasi dalam melakukan tugas pelayanan menyebabkan masyarakat mengambil jalan pintas unbtuk mendapatkan pelayanan (Gatot Pramuka, 2010:1)

Permasalahan-permasalahan pelayanan public tersebut tidak dapat teratasi jika tidak didukung oleh aparat yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tupoksinya. Sehubungan dengan pelaksanaan pelayanan yang baik, minimal yang harus ada pada diri seseorang, adalah: memiliki ketrampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya,memiliki daya kreativitas yang tinggi, memahami cara-cara berkomunikasi yang baik, memahami pengetahuan dasar hubungan interpersonal dan psikologi sosial, memahami cara memposisikan diri dalam berbagai situasi sehingga muda beradaptasi, dan mampu mengendalikan emosi.

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut maka diperlukan adanya identifikasi kompetensi aparat birokrasi untuk dapat dilakukan pemetaan guna mengembangkan skill yang harus dimiliki agar pelayanan public dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat. Dalam penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau aparat

birokrasi di daerah sehingga dengan demikian akan dapat dilakukan pengembangan SDM sesuai dengan standar pelayanan public serta sesuai dengan dinamika yang berkembang di masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi permasalahan-permasalahan SDM di lapangan terkait dengan upaya-upaya peningkatan pelayanan pelayanan public di daerah. Penelitian ini difokuskan pada kebutuhan-kebutuhan yang strtegis dan teknis untuk meningkatkan capacity building pemerintah daerah terutama terkait pengembangan aparat agar dapat memberikan pelayanan public yang sesuai dengan perkembangan masyarakat sehingga dapat mempercepat terwujudnya *Good Governance*.

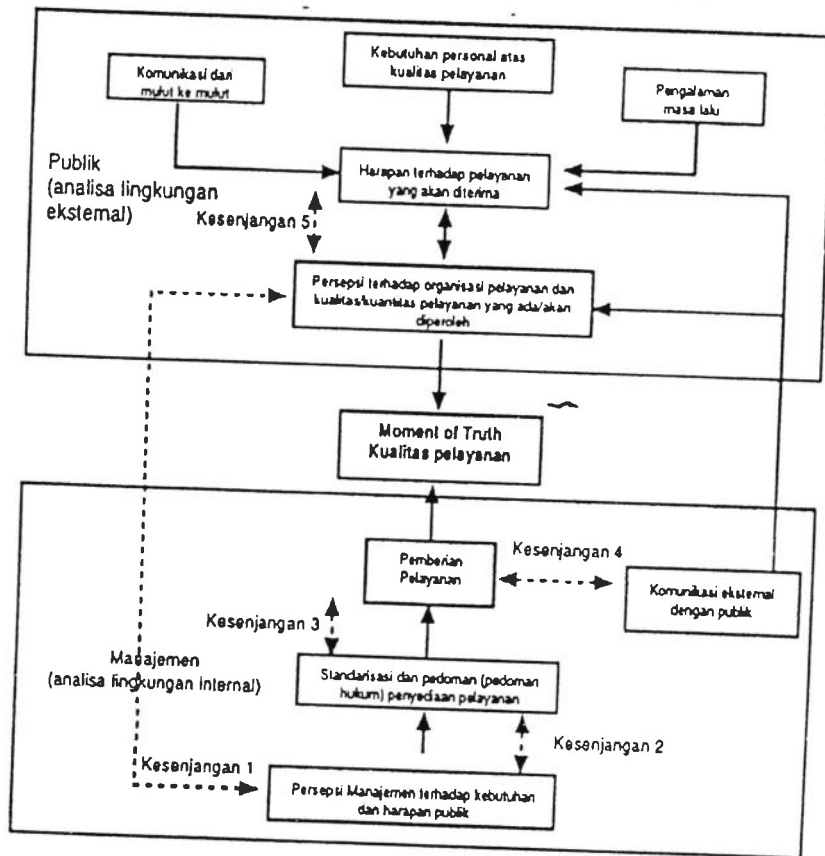
Untuk mengkaji masalah dan mencapai tujuan tersebut maka dalam penelitian ini ingin mengkaji secara komprehensif tersebut maka dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan kualitatif *Socio Legal* (Afdol,2008:11) Pendekatan ini mengkaji masalah penelitian selain dari aspek normatif juga dari akan dilakukan penelitian lapangan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Kepmen No: 63/KEP/M.PAN/7/2003, Asas Pelayanan Publik adalah : (1) Transparansi (2) Akuntabilitas (3) Kondisional (4) Partisipatif (5) Kesamaan Hak (6) Keseimbangan Hak dan Kewajiban Sedangkan prinsip utama yang melandasi *good governance*, adalah (1) Akuntabilitas, (2) Transparansi, dan (3) Partisipasi Masyarakat. (Loina Lalolo Krina P, 2003: 8) Dalam era otonomi maka paradigma pelayanan publik harus lebih berorientasi pada kepuasan pelanggan Dilihat dari ketatalaksanaan dan pelayanan publik, terjadi sistem prosedur pelayanan yang belum transparan, berbelit-belit dan terjadi praktik KKN. Oleh karena itu komitmen mewujudkan birokrasi yang bersih dan profesional harus ditindaklanjuti. Dalam hal pengawasan dan akuntabilitas aparatur, masih terjadi pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Good Governance tidak akan dapat terwujud jika perilaku PNS tidak berubah menuju pada indikator – indikator pelayanan publik yang lebih mengedepankan pada kepentingan publik seperti transparan dan akuntabel. Sedangkan perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu: persepsi (*perception*), sikap (*attitudes*), kepribadian (*personality*) dan pembelajaran (*learning*). (Siswanto, 2005:76)

Good governance has 8 major characteristics. It is participatory, consensus oriented, accountable, transparent, responsive, effective and efficient, equitable and inclusive and follows the rule of law. It assures that corruption is minimized, the views of minorities are taken into account and that the voices of the most vulnerable in society are heard in decision-making. It is also responsive to the present and future needs of society.
(<http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>)

Upaya peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi kinerja organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi penyedia jasa pelayanan adalah dengan melihat kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan pelayanan yang menjadi harapan masyarakat sebagaimana terlihat dalam gambar berikut (Zaithami, 2003; 8):



Sumber: Delivering Quality Service, Zaithami. Keterangan gambar:

Kesenjangan antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen, Kesenjangan antara persepsi manajemen dengan spesifikasi pelayanan public, Kesenjangan antara spesifikasi pelayanan public dengan penyampaian pelayanan, Kesenjangan antara komunikasi eksternal kepada public dengan proses penyampaian pelayanan, Kesenjangan antara pelayanan yang diharapkan public dengan pelayanan yang dirasakan public.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Kewenangan yang besar di daerah dalam era otonomi daerah diharapkan dapat mempercepat reformasi birokrasi yang dapat mendorong dan mempercepat pembangunan di Indonesia. Sampai sekarang kewenangan yang besar di daerah tersebut belum dapat membawa perubahan yang nyata di dalam pembangunan karena kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemerintah belum berpihak pada publik hal ini diperparah oleh sulitnya publik untuk mengakses setiap pelayanan public yang diberikan oleh birokrasi pemerintah. Masalah-masalah ini disebabkan ini dikarenakan tidak siapnya pemerintah di daerah dalam mengantisipasi setiap perkembangan dan tuntutan masyarakat sehingga pelayanan yang diberikan terasa selalu ketinggalan. Dalam penelitian ini diharapkan akan dapat melakukan identifikasi dan inventarisasi penyebab rendahnya kualitas pelayanan public. Selain itu dalam penelitian ini juga bertujuan untuk melakukan pemetaan terhadap potensi yang dimiliki daerah dan kendala-kendala yang dihadapi di daerah dalam mengembangkan aparat; sehingga akan dapat dicari solusinya untuk meningkatkan pelayanan public dan memberikan kepuasan kepada masyarakat. Dengan demikian penelitian ini mempunyai tujuan untuk melakukan peninjauan kesiapan aparat dalam memberikan pelayanan public di era otonomi daerah. Terkait dengan masalah-masalah kompetensi aparatur pemerintah tersebut maka dalam penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Mengkaji tingkat kompetensi aparatur di daerah apakah kompetensi yang dimiliki cukup memadai untuk dapat memberikan pelayanan public .
- b. Mengkaji faktor-Faktor yang menjadi hambatan pemerintah daerah dalam memenuhi kompetensi aparatur sesuai dengan yang diperlukan untuk dapat memberikan pelayanan public dengan baik.
- c. Mengkaji upaya-upaya yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi aparat dalam memberikan pelayanan public

3.2. Manfaat Hasil Penelitian

- Hasil penelitian dapat diaplikasikan untuk mendorong dan memperluas pelaksanaan *reformas birokrasi* di berbagai instansi pemerintah di daerah. Karena pelayanan public merupakan garis depan bagi pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dapat dinikmati secara langsung. Terwujudnya *Good Governance* tidak lepas dari adanya pelayanan publik yang tranparan dan akuntable, efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu adanya kajian yang terus-menerus agar aparat pemerintah dapat terus meningkatkan kapasitasnya serta kinerjanya birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik.
- Penelitian ini diharapkan dapat mendorong reformasi birokrasi karena reformasi birokrasi, pada tataran struktural, dilakukan melalui penataan kembali birokrasi pemerintahan agar lebih tanggap terhadap tuntutan kepentingan masyarakat. Sementara reformasi birokrasi pada tataran kultural, dilakukan melalui pengembangan profesionalitas dan penguatan etos kerja aparatur pemerintahan. Hal ini harus dilakukan secara terencana oleh Pemerintah. Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan pemerintahan yang baik. Titik berat dari pemerintahan yang baik adalah pada upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dan pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu.
- Hasil riset ini juga bermanfaat untuk pengembangan Ipteks khususnya pada bidang Hukum Administrasi karena hasil penelitian ini akan dipublikasikan sehingga akan menjadi bahan kajian selanjutnya bagi para ahli yang berkompeten dalam bidang hokum adminstrasi, pelayanan public, maupun bidang lainnya serta bagi pembaca lainnya terutama bagi para prkatisi untuk meningkatkan pengetahuannya.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan pendekatan ini diharapkan akan dapat dikaji secara komprehensif dan mendalam. Penelitian akan diawali dengan melakukan *needs assessment* terhadap pelayanan publik yang akuntabel, transparan dan dapat diakses publik. Setelah itu penelitian akan dilakukan *assessment* terhadap aparat yang terkait dengan pelayanan publik. Dengan demikian akan dapat diketahui kesenjangan yang ada antara harapan dan kenyataan sumber-sumber daya yang dimiliki pemerintah daerah. Kemudian akan dilakukan analisis secara sistematis dan mendalam agar yang telah teridentifikasi dan terinventarisasi. Identifikasi aparat dilihat dari segi pelaksanaan peraturan perundang-undangan, pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Governance* serta perilaku aparat untuk menemukan solusi yang terbaik bagi pelayanan publik guna mewujudkan *good local governance*. Penelitian ini mengambil lokasi di Kab. Sidoarjo Jawa Timur. Kabupaten Sidoarjo merupakan kabupaten sebagai daerah penyangga Kota Surabaya.

4.2. Sumber informasi

Yang menjadi sumber informasi utama dalam penelitian ini adalah PNS di Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Sidoarjo. Sumber informasi akan ditentukan secara *Purposive* setelah dilakukan diskusi kecil dengan Pemkab Sidoarjo SKPD-SKPD mana saja yang paling banyak melayani masyarakat secara langsung. Sedangkan PNS yang dijadikan sumber informasi adalah Golongan Kepangkatan dari golongan yang paling rendah sampai golongan yang paling tinggi di Kabupaten Sidoarjo.

4.3. Langkah-langkah Penelitian:

Penyebaran kuesioner Dalam penelitian TH I untuk memperoleh data lapangan dilakukan dengan wawancara mendalam sedangkan untuk penelitian TH II yang dilakukan dengan wawancara mendalam ; dalam penelitian TH II instrumen penelitian adalah dengan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada PNS dalam berbagai tingkat jabatan dari berbagai SKPD. **Pengolahan Data dan Editing** Setelah kuesioner terkumpul maka dilakukan pengolahan dan editing data. Data akan diolah dengan statistik untuk memperoleh data base tentang kompetensi aparatur yang dapat menunjukkan **Focus Group Discussion (FGD)** Setelah diperoleh data melalui kudilakukan wawancara mendalam maka hasil dari wawancara akan didiskusikan dengan teknik Focus Group Discussion

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Kompetensi Aparatur Pemerintah Di Daerah

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, kompetensi aparatur negara dikelompokkan menjadi 4 jenis, yaitu (Joko. 2003 :75-76)

- 1) Kompetensi Teknis (*technical competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP no 101/2000 tentang Diklat Jabatan PNS, bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.
- 2) Kompetensi Manajerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- 3) Kompetensi Sosial (*Social Competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai

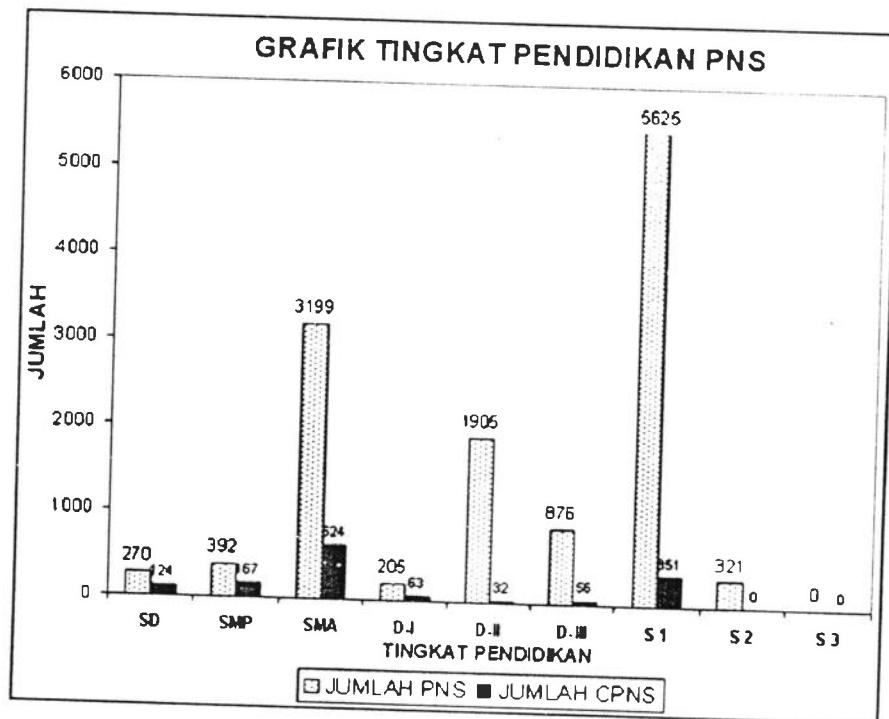
sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat

4) Kompetensi Intelektual/Strategik (*intellectual / strategic competence*), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategic dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara, serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

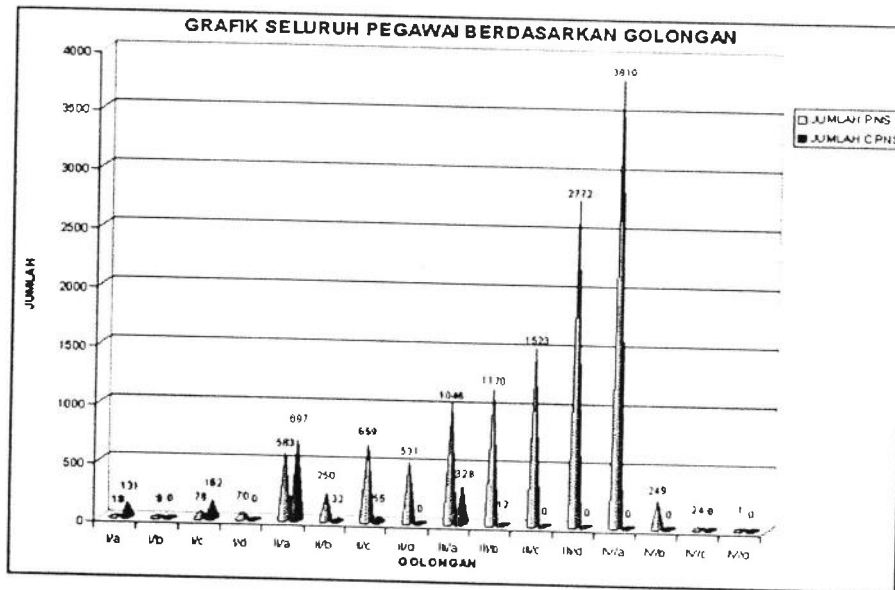
Berdasarkan pada PP 38/2007 pasal 6 ayat (1) Pemerintahan daerah Provinsi dan Pemerintahan daerah Kabupaten/Kota harus mengatur urusan-urusan yang diserahkan kepadanya. Bentuk aturan itu tidak lain adalah Peraturan daerah atau Peraturan Kepala daerah yang diterbitkan atas dasar Peraturan Daerah. Dengan demikian maka semua daerah Kabupaten/Kota dalam melaksanakan kewenangan urusan pelayanan perlu menyiapkan peraturan daerah. Dalam kebijakan desentralisasi digunakan gabungan *unified system* dan *separated system*, artinya ada bagian-bagian kewenangan yang tetap menjadi kewenangan pemerintah, dan ada bagian kewenangan yang diserahkan kepada daerah untuk selanjutnya dilaksanakan pembina kepegawaian daerah. Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah harus didasarkan pada kewenangan yang ada padanya. Tekanan pada kewenangan ini perlu untuk membedakan antara pelayanan yang diberikan oleh sektor publik dan pelayanan yang diberikan oleh sektor swasta. Kedua sektor publik tersebut sama-sama menjalankan pelayanan tetapi dalam rangka yang berbeda. Sektor pemerintah memberi

pelayanan dalam rangka mencari dukungan, sedangkan sektor swasta memberi pelayanan dalam rangka mencari keuntungan.

Sebagai ujung tombak dalam pelayanan publik maka pemerintah daerah agar dalam memberikan pelayanan publik sesuai dengan perkembangan dan harapan masyarakat maka pemerintah daerah harus dapat menyiapkan aparatur yang berkompeten. Karena masyarakat selalu mengharapkan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dan berkeadilan serta produk dan jasa lainnya yang berkualitas. Hanya saja dalam prakteknya, harapan ini tidak selalu dapat dipenuhi oleh pemerintah, baik di pusat maupun di daerah. Hingga kini, masih banyak ditemukan kasus-kasus pelayanan publik yang jauh dari harapan masyarakat. Berikut secara statistik dideskripsikan SDM yang dimiliki oleh pemerintah Kabupaten Sidoarjo.



Gambar 1. Sumber Pemkab Sidoarjo



Gambar 2. Sumber Pemkab. Sidoarjo

Apa yang terjadi di Sidoarjo tersebut juga terjadi di daerah- di daerah lain sebagaimana digambarkan oleh Aziz, bahwa secara kuantitas jumlah sumber daya manusia aparatur (Pegawai Negara Sipil) yang memberikan pelayanan juga dirasakan sangat minim dengan rasio 1,9 % dari jumlah penduduk. Jika dibandingkan dengan Negara-negara maju yang dalam setiap 1000 penduduk terdapat 77 PNS, di Indonesia hanya sebanyak 21 PNS saja. Di daerah, rasionya bahkan lebih kecil, yakni 4 : 1000. Kondisi negatif ini kemudian diperparah dengan kualitas pendidikan mereka yang masih rendah. Ketidakseimbangan antara jumlah PNS dengan jumlah penduduk yang dilayani menyebabkan pemerintah melakukan pembenahan. Salah satu cara untuk membenahi hal tersebut adalah dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur dan terus melakukan upaya melalui berbagai kebijakan dalam rangka peningkatan kompetensi PNS demi terwujudnya pelayanan publik yang lebih baik. Untuk peningkatan kompetensi, dua kebijakan telah dikeluarkan yaitu Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 dan PP 101/ 2000 Tentang Diklat Jabatan PNS. Sedangkan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik, Menpan menerbitkan Surat Keputusan No. 81/ 1993 yang merumuskan suatu pedoman umum dalam pelaksanaan pelayanan umum.

Selanjutnya, Tahun 1995, Surat Keputusan ini diperkuat oleh Instruksi Presiden Nomor 1/ 1995 yang berisi penugasan kepada Menpan untuk memimpin pelaksanaan kegiatan yang dianggap perlu agar dapat segera meningkatkan mutu pelayanan bagi masyarakat. Tahun 1998, Menteri Koordinator Pengawasan Pembangunan (Menko Wasbang) menerbitkan Surat Edaran Nomor 56/ 1998. Bagi seluruh kementerian agar mulai menerapkan pelayanan prima di lingkungannya masing-masing. Surat Edaran ini kemudian dilanjutkan dengan Surat Edaran Menko Wasbang Nomor 145/ 1999 yang berisi rincian jenis-jenis pelayanan masyarakat yang harus segera menerapkan pelayanan prima di lingkungan Pemerintah Daerah. Baru-baru ini, Kantor Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menerbitkan lagi Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/ KEP/ M.PAN/ 7/ 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik; Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 11/ M.PAN/ 1/ 2004 tentang Pencanangan Tahun Peningkatan Pelayanan Publik dan Petunjuk Pelaksanaannya; Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/ 25/ M.PAN/ 2/ 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah; dan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/ 26/ M.PAN/ 2/ 2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Keseluruhan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara ini mencoba menerobos sisi lain dari pelayanan guna mempercepat perwujudan pelayanan publik yang prima dengan membenahi kualitas kinerja aparatur pemerintah melalui pelaksanaan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik. (A. Aziz sanapiah ttpmakassar.lan.go.iddokumen1)

Melihat kewenangan pemerintah daerah (baik provinsi maupun kabupaten/kota) dalam rangka mengembangkan kapasitas aparat pelayanan publik maka kita merujuk pada UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik. Menurut UU 25/2009 dikatakan bahwa gubernur merupakan pembina pelayanan publik pada tingkat provinsi, bupati di tingkat kabupaten dan walikota merupakan pembina pelayanan di tingkat kota. Adapun tugas pembina adalah melakukan

pembinaan, pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dari penanggung jawab layanan publik. Penanggung jawab pelayanan publik di daerah adalah sekretaris daerah provinsi di daerah provinsi, sekretaris daerah kabupaten/kota di daerah kabupaten/kota atau pejabat yang ditunjuk pembina. Dari pengertian tersebut maka celah yang dapat digunakan oleh kepala daerah baik provinsi, kabupaten/kota dalam rangka mengembangkan kapasitas aparat pelayanan publik adalah dalam pembinaan. Pembinaan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar secara berkala yang diadakan dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Pendayagunaan aparatur negara pada dasarnya adalah pembinaan, penertiban dan penyempurnaan aparatur negara baik dari aspek kelembagaan, sumberdaya manusia aparatur, tatalaksana, dan pengawasan. Percepatan pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi dengan sasaran mengubah pola pikir (*mindset*), budaya kerja (*culture-set*), dan sistem manajemen pemerintahan, sehingga peningkatan kualitas pelayanan publik lebih cepat tercapai. Upaya tersebut dilaksanakan secara berkelanjutan dan berkesinambungan yang berujung pada pelayanan publik yang prima.¹ Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka daerah dalam hal ini kepala daerah memiliki kewenangan mengembangkan kapasitas aparat pelayanan publik melalui pembinaan, penertiban dan penyempurnaan aparatur negara dari aspek SDM, tatalaksana dan pengawasan yang dapat dikonkretisasi dengan melakukan berbagai cara seperti pengadaan pelatihan-pelatihan manajerial di kalangan birokrasi pelaksana layanan publik, pengadaan absensi berbasis elektronik. Dalam uu 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah Pasal 129 menyebutkan bahwa (1) Pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional. (2) Manajemen pegawai negeri sipil daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan,

hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah. Sedangkan dalam pasal Pasal 133 Pengembangan karir pegawai negeri sipil daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.

PP Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan PNS Pasal 3 bahwa Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Pasal 11 (1) bahwa Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing. (2) Jenis dan jenjang Diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional yang bersangkutan. Pasal 16 Peserta Diklat Teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya. Pasal 17 (1) Kurikulum Diklat mengacu pada standar kompetensi jabatan. (2) Penyusunan dan pengembangan kurikulum Diklat dilakukan dengan melibatkan pengguna lulusan, penyelenggara Diklat, peserta dan alumni Diklat, serta unsur ahli lain. (3) Kurikulum Diklat Prajabatan dan Diklatpim ditetapkan oleh Instansi Pembina (4) Kurikulum Diklat Fungsional ditetapkan oleh Instansi Pembina Jabatan Fungsional. (5) Kurikulum Diklat Teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

5.2. Identifikasi Kompetensi Aparat Dalam Pelayanan Publik

Kompetensi merupakan perpaduan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terindikasikan dalam kemampuan dan perilaku seseorang sesuai tuntutan pekerjaan. Tujuan implementasi kompetensi adalah agar kompetensi pegawai, baik teknis dan manajerial, dapat terukur secara akurat dan dapat diakui oleh organisasi; Agar setiap jabatan di lingkungan instansi pemerintah memiliki standar kompetensi dan kualifikasi jabatan yang sesuai dengan

¹ Lihat Latar Belakang Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 7 Tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

tuntutan fungsi jabatan/kerjanya. Agar setiap PNS dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dalam UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan UU No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 12 ayat 2 menyatakan bahwa Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Pasal 17 ayat 2 menyatakan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Menurut Undang-undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (UU 25/2009) dalam pasal 1 angka 1 disebutkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/25/M.Pan/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik menjadi suatu tolok ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat langsung menilai kinerja pemerintah berdasarkan kualitas layanan publik yang diterima, karena kualitas layanan publik menjadi kepentingan banyak orang dan dampaknya langsung dirasakan masyarakat dari semua kalangan, dimana keberhasilan dalam membangun kinerja pelayanan

publik secara profesional, efektif, efisien dan akuntabel akan mengangkat citra positif pemerintah di mata warga masyarakatnya.

Setiap orang menginginkan jasa pelayanan yang diterima dan yang dirasakan sesuai dengan harapannya. Secara umum masyarakat menginginkan pelayanan yang dari aparatur pemerintah, sebab warga negara yang mempunyai kedudukan yang sama didalam hukum berhak mendapatkan pelayanan yang sama. Pelayanan yang bersahabat dan profesional sudah menjadi suatu syarat yang harus dipenuhi oleh para penyelenggara pekerjaan administrasi negara (Bob Waworuntu, 1997, 18) Dalam paradigma *new public service* adalah bahwa pelayanan publik harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai yang ada. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan diantara warga negara dan kelompok komunitas. Ini mengandung makna bahwa karakter dan nilai yang terkandung dalam pelayanan publik tersebut harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Karena masyarakat bersifat dinamis, maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat. (Menurut H.A.S Moenir, 2006 :70.)

Di samping itu pelayanan publik model baru harus bersifat nondiskriminasi sebagaimana dasar teoritis yang digunakan, yakni teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan di antara warga negara, tanpa membedakan asal-usul warga negara, kesukuan, ras, etnik, agama, dan latar belakang kepartaian. Ini berarti setiap warga negara diperlakukan sama ketika berhadapan dengan birokrasi publik untuk menerima pelayanan sepanjang syarat-syarat yang dibutuhkan terpenuhi. Hubungan yang terjalin antara birokrat publik dengan warga negara adalah hubungan impersonal sehingga terhindar dari sifat nepotisme dan primordialisme. Kompetensi Aparatur Negara dapat digolongkan sebagai berikut: Berdasarkan Anak Lampiran 3 Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil maka Kompetensi Manajerial dapat dikelompokkan menjadi beberapa kemampuan sebagaimana tergambar sebagai berikut.

Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil

| NO | DEFINISI KOMPETENSI | LEVEL | DESKRIPSI |
|--------------------------------|--|-------|---|
| Kemampuan Berpikir (KB) | | | |
| 1 | Fleksibilitas Berpikir (FB) | 0 | Mengetahui adanya perbedaan sudut pandang. |
| | Kemampuan menggunakan berbagai sudut pandang dalam menghadapi tuntutan perubahan. KATA KUNCI : Mampu menggunakan berbagai sudut pandang. | 1 | Mengenali sudut pandang orang lain yang berbeda. |
| | | 2 | Menyadari sudut pandang orang lain yang berbeda. |
| | | 3 | Menyelaraskan sudut pandang pribadinya dengan sudut pandang orang lain. |
| | | 4 | Mengakui kebenaran sudut pandang orang lain. |
| | | 5 | Mengakomodir berbagai perbedaan sudut pandang sesuai dengan tuntutan perubahan. |
| | | 6 | Mendayagunakan berbagai sudut pandang orang lain untuk mengoptimalkan kemampuan berfikir. |
| 2 | Inovasi (Inov) | 0 | Menggunakan gagasan / pemikiran yang sudah ada. |
| | Kemampuan memunculkan ide / gagasan dan pemikiran baru dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja. | 1 | Mengenali adanya gagasan baru. |
| | | 2 | Mengidentifikasi alternatif ide / gagasan baru yang mungkin dapat diterapkan. |
| | | 3 | Menentukan alternatif ide yang mungkin dapat diterapkan. |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu membuat ide / gagasan dan pemikiran baru.</p> | 4 | Mengadopsi ide / pemikiran yang cocok diterapkan dalam lingkungan kerja. |
| | | 5 | Mengadaptasi ide / pemikiran untuk efektifitas organisasi. |
| | | 6 | Menciptakan ide / pemikiran yang orisinal yang bermanfaat bagi organisasi. |
| 3 | <p>Berpikir Analitis (BA)</p> <p>Kemampuan menguraikan permasalahan berdasarkan informasi yang relevan dari berbagai sumber secara komprehensif untuk mengidentifikasi penyebab dan dampak terhadap organisasi.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu menganalisis permasalahan atau mengurai permasalahan.</p> | 0 | Mengetahui permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan. |
| | | 1 | Memahami permasalahan yang terjadi dalam pekerjaannya. |
| | | 2 | Menguraikan faktor-faktor penyebab dan dampak dari permasalahan terkait dengan pekerjaannya. |
| | | 3 | Mengidentifikasi faktor-faktor potensial permasalahan yang berdampak kepada keberlangsungan organisasi. |
| | | 4 | Menguraikan dampak jangka panjang dari permasalahan yang muncul terhadap kelangsungan kegiatan organisasi. |
| | | 5 | Merumuskan pendekatan komprehensif yang dapat dilakukan organisasi untuk mengatasi permasalahan organisasi. |
| | | 6 | Memproyeksikan situasi / dampak jangka panjang dari suatu fenomena umum dari sudut pandang kepentingan organisasi. |
| 4 | Berpikir Konseptual (BK) | 0 | Membuat kesimpulan dari suatu hal berdasarkan informasi parsial. |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Kemampuan Menghubungkan pola menjadi hubungan dalam suatu rangkaian informasi untuk membentuk pemahaman baru terhadap informasi tersebut.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu menghubungkan pola menjadi hubungan suatu informasi.</p> | 1 | Mengidentifikasi pola / hubungan dari data / informasi yang sudah tersedia berdasarkan suatu konsep yang konkret dan sederhana. |
| | 2 | Menyimpulkan keterkaitan pola / hubungan dari informasi yang ada menjadi suatu rumusan yang jelas dan komprehensif. |
| | 3 | Mengkaji proses pengambilan kesimpulan / formulasi-formulasi pola hubungan informasi. |
| | 4 | Merumuskan konsep berdasarkan pola hubungan informasi yang ada. |
| | 5 | Mengembangkan suatu konsep baru sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi. |
| | 6 | Mengembangkan suatu konsep baru sesuai dengan kebutuhan organisasi ke depan. |
| Mengelola Diri (MD) | | |
| <p>5</p> <p>Adaptasi terhadap Perubahan (AtP)</p> <p>Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan sehingga tetap dapat mempertahankan efektifitas kerja.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu menyesuaikan terhadap perubahan</p> | 0 | Menganggap perubahan bukan suatu hal yang penting. |
| | 1 | Mengikuti perubahan sesuai dengan tuntutan kebijakan organisasi. |
| | 2 | Menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi atas kesadaran dan inisiatif sendiri. |
| | 3 | Mencari alternatif dan pendekatan diri untuk memenuhi kebutuhan dari situasi yang berbeda / baru. |
| | 4 | Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi tuntutan atau |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | situasi dalam lingkungan kerja. | | dinamika perubahan. |
| | | 5 | Mengantisipasi perubahan dan membuat penyesuaian jangka panjang dalam organisasi sebagai respon terhadap situasi. |
| | | 6 | Membuat pola-pola atau pendekatan baru dalam penyesuaian dirinya dengan dinamika tuntutan perubahan baik jangka pendek maupun jangka panjang. |
| 6 | Integritas (Int) Kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala situasi dan kondisi sesuai dengan nilai-nilai, norma atau etika yang berlaku di lingkungan kerja. KATA KUNCI : Mampu bertindak secara konsisten. | 0 | Menyadari tentang pentingnya norma dan etika bagi organisasi. |
| | | 1 | Menerapkan norma dan etika organisasi sebatas memenuhi kewajiban. |
| | | 2 | Menerapkan norma dan etika organisasi sebatas pada dirinya dalam segala situasi dan kondisi. |
| | | 3 | Mengingatkan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. |
| | | 4 | Mengupayakan orang lain untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. |
| | | 5 | Menciptakan situasi kerja yang membuat rekan kerja mematuhi nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. |
| | | 6 | Memberi teladan dalam menerapkan nilai, norma dan etika organisasi pada segala situasi dan kondisi. |
| 7 | Keuletan (Keu) | 0 | Mengubah tujuan karena adanya |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Kemampuan untuk mau bekerja keras dan tidak mudah putus asa dalam berusaha mencapai tujuan dan mampu mempertahankannya. KATA KUNCI : Mampu bekerja keras dan tidak mudah putus asa. | | hambatan. | |
| | 1 | Mempertahankan untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan walaupun harus berhadapan dengan berbagai kesulitan. | |
| | 2 | Mencari upaya-upaya untuk mengatasi rintangan dengan mengubah strategi / pendekatan / cara. | |
| | 3 | Mencoba alternatif lain sampai tujuan utama tercapai atau tidak mungkin lagi dapat dicapai. | |
| | 4 | Mempertahankan irama kerja untuk mencapai tujuan pekerjaan meskipun hanya memiliki sedikit kemajuan. | |
| | 5 | Menelaah kegagalan-kegagalan untuk perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan. | |
| | 6 | Mencari alternatif lain dalam menghadapi kegagalan pelaksanaan pencapaian tujuan. | |
| 8 | Pengendalian Diri (PD) 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. | 0 | Melakukan tindakan yang sesuai dengan suasana hatinya. |
| | | 1 | Menjauhi hal-hal yang menimbulkan emosi negatif. |
| | | 2 | Mengekspresikan perasaan atau emosi negatif melalui tindakan yang tidak merugikan orang lain. |
| | | 3 | Menghadapi tekanan dengan tindakan yang tenang. |
| | | 4 | Menggunakan cara-cara tertentu untuk mengatasi reaksi yang berlebihan terhadap tekanan. |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | KATA KUNCI : Mampu mengendalikan diri pada saat bekerja di bawah tekanan. | 5 | Menghadapi situasi tekanan atau permasalahan dengan berpikir positif. |
| | | 6 | Melakukan tindakan-tindakan untuk mencairkan suasana yang penuh tekanan. |
| 9 | Komitmen terhadap Organisasi (KtO) Kemampuan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi. KATA KUNCI : Mampu menyelaraskan perilaku diri dengan melibatkan diri dalam kepentingan organisasi. | 0 | Melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan keinginan dan kepentingan diri sendiri. |
| | | 1 | Memahami pentingnya pelaksanaan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab. |
| | | 2 | Melaksanakan pekerjaan sebatas tuntutan tugas dan tanggungjawabnya. |
| | | 3 | Melaksanakan tugas yang melebihi tanggungjawabnya. |
| | | 4 | Mengambil peran aktif ketika terjadi hambatan agar tujuan organisasi tetap tercapai. |
| | | 5 | Mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk tercapainya visi dan misi organisasi. |
| | | 6 | Melakukan berbagai upaya untuk menjaga citra organisasi. |
| 10 | Inisiatif (Ini) Kemampuan mengambil langkah-langkah aktif tanpa menunggu perintah untuk tujuan organisasi. | 0 | Melakukan pekerjaan dengan menunggu perintah. |
| | | 1 | Menyelesaikan tugas sebagai rutinitas sesuai dengan prosedur apa adanya. |
| | | 2 | Melakukan langkah aktif dalam proses penyelesaian pekerjaan. |
| | | 3 | Melakukan tindakan konstruktif untuk mendukung situasi kerja yang kondusif. |

| | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| | <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu mengambil langkah aktif tanpa menunggu perintah.</p> | 4 | Melakukan berbagai tindakan penyelesaian masalah yang dihadapi. |
| | | 5 | Mengidentifikasi upaya penyelesaian masalah yang akan muncul di masa depan. |
| | | 6 | Mengembangkan ide baru untuk menyelesaikan tugas yang lebih baik. |
| 11 | <p>Semangat Berprestasi (SB)</p> <p>Kemampuan untuk selalu meningkatkan kinerja dengan lebih baik di atas standar secara terus menerus.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu meningkatkan Kinerja.</p> | 0 | Melaksanakan tugas tanpa mempertimbangkan tuntutan standar. |
| | | 1 | Menyelesaikan tugas berdasarkan standar rata-rata. |
| | | 2 | Menyelesaikan tugas dengan standar di atas rata-rata. |
| | | 3 | Melakukan pembelajaran terhadap proses dan hasil pekerjaan untuk pencapaian hasil kerja lebih baik. |
| | | 4 | Melakukan langkah-langkah perbaikan untuk mencapai kinerja yang optimal. |
| | | 5 | Melakukan monitoring terhadap proses kerja untuk pencapaian efektivitas kerja. |
| | | 6 | Membuat cara atau pendekatan baru dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan. |
| Mengelola Orang Lain (MO) | | | |
| 12 | <p>Kerja sama (KS)</p> <p>Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk</p> | 0 | Menanggapi penyelesaian pekerjaan dalam kelompok dengan sikap yang pasif. |
| | | 1 | Menjaga hubungan kerja yang baik tanpa melibatkan perasaan suka atau tidak suka yang bersifat personal. |

| | | | |
|--|---|----|--|
| | mencapai tujuan unit / organisasi. | 2 | Menghargai masukan dan keahlian orang lain dan bersedia untuk belajar dari orang lain. |
| | KATA KUNCI : Mampu bekerja dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. | 3 | Menjunjung tinggi keputusan kelompok dengan cara menyelesaikan pekerjaan yang menjadi bebannya. |
| | | 4 | Memberikan pujian yang obyektif secara terbuka kepada orang lain yang berkinerja baik dalam kelompok. |
| | | 5 | Membantu rekan kerja / anggota tim yang mengalami kesulitan. |
| | | 6 | Menciptakan suasana kerjasama yang akrab dengan menanamkan moral kerja yang baik dalam kelompok. |
| | | 13 | Mengembangkan Orang Lain (MOL) Kemampuan melakukan upaya untuk mendorong pengembangan potensi orang lain agar dapat bekerja lebih baik. KATA KUNCI : Mampu mengembangkan potensi orang lain. |
| | | 1 | Menggali potensi orang lain untuk pemanfaatan dalam pekerjaan. |
| | | 2 | Memanfaatkan potensi orang lain untuk mengoptimalkan pelaksanaan pekerjaan. |
| | | 3 | Memberikan umpan balik kepada orang lain untuk pengembangan diri. |
| | | 4 | Membimbing orang lain untuk melakukan pengembangan diri sesuai minat dan keahlian. |
| | | 5 | Memberi peluang / kesempatan pada orang lain untuk melakukan pekerjaan yang menantang. |
| | | 6 | Menginspirasi seluruh komponen sumber daya manusia dalam organisasi untuk mampu mengembangkan diri |

| | | | |
|----|--|---|--|
| | | | secara mandiri. |
| 14 | <p>Kepemimpinan (Kp) Kemampuan meyakinkan, mempengaruhi dan memotivasi orang lain dengan tujuan agar mereka mengikuti dan melaksanakan rencana kerja unit / organisasi.</p> <p>KATA KUNCI : Mampu meyakinkan, mempengaruhi dan memotivasi orang.</p> | 0 | Membiarkan keadaan setiap orang bekerja tanpa pengarahan. |
| | | 1 | Meyakinkan orang lain tentang pentingnya pencapaian tujuan organisasi. |
| | | 2 | Membina bawahan dalam penyelesaian pekerjaan. |
| | | 3 | Mendelegasi pekerjaan dan wewenang sesuai kompetensi dan potensi bawahan. |
| | | 4 | Mengorganisir sumber daya yang tersedia untuk optimalisasi pencapaian tujuan organisasi. |
| | | 5 | Membangun situasi kerja yang kondusif. |
| | | 6 | Menggunakan strategi atau perilaku tertentu yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. |
| 15 | <p>Membimbing (M) Kemampuan memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur terhadap bawahan agar bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.</p> <p>KATA KUNCI : Mampu membimbing</p> | 0 | Menginformasikan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh bawahan secara tersirat. |
| | | 1 | Menjelaskan tugas secara rinci agar bawahan dapat melakukan tugas-tugasnya dengan baik. |
| | | 2 | Menentukan target kerja yang harus dicapai oleh bawahan. |
| | | 3 | Mengkomunikasikan hal-hal yang harus dilakukan bawahan agar target kerja yang telah ditentukan dapat tercapai. |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | dan memberikan umpan balik kepada bawahan. | 4 | Membantu bawahan saat menghadapi kendala sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan optimal. |
| | | 5 | Memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan bawahan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja. |
| | | 6 | Menentukan faktor-faktor potensial yang berpengaruh pada pencapaian dan kegagalan pekerjaan. |

| NO | DEFINISI KOMPETENSI | LEVEL | DESKRIPSI |
|-----------------------------|--|-------|--|
| Mengelola Tugas (MT) | | | |
| 16 | Berorientasi pada Pelayanan (BpP) Kemampuan melakukan upaya untuk mengetahui, memahami, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam setiap aktivitas pekerjaannya. KATA KUNCI : Mampu memberikan kepuasan pelanggan. | 0 | Memberikan pelayanan tergantung pada situasi dan kondisi pribadinya. |
| | | 1 | Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kebutuhan pelanggan. |
| | | 2 | Memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai sumber daya organisasi yang tersedia. |
| | | 3 | Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. |
| | | 4 | Melakukan upaya perbaikan pelayanan kepada pelanggan secara terus menerus. |
| | | 5 | Mencari alternatif pelayanan terbaik untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. |
| | | 6 | Menginternalisasikan nilai dan semangat pelayanan ke setiap |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | | | individu di lingkungan organisasi. |
| 17 | Kesadaran akan Keselamatan Kerja (K3) Kemampuan untuk sadar dan tanggap, serta peduli terhadap kondisi-kondisi yang dapat mempengaruhi keselamatan pegawai. KATA KUNCI : Mampu untuk tanggap, sadar dan peduli terhadap keselamatan kerja. | 0 | Menentukan pentingnya faktor dan prosedur keselamatan kerja. |
| | | 1 | Mematuhi prosedur K3 karena adanya tuntutan dari organisasi. |
| | | 2 | Mematuhi prosedur K3 atas kesadaran diri sendiri. |
| | | 3 | Menggunakan peralatan atau perlengkapan K3 tambahan yang dirasakan perlu. |
| | | 4 | Melaporkan kondisi-kondisi yang berpengaruh terhadap keselamatan kerja. |
| | | 5 | Mengajak orang lain untuk bekerja sesuai dengan prosedur keselamatan kerja. |
| | | 6 | Mengusulkan sistem keselamatan kerja yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan kerja. |
| 18 | Membangun Hubungan Kerja (MHK) Kemampuan menjalin dan membina hubungan kerja dengan pihak-pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan Organisasi. KATA KUNCI : Mampu menjalin dan | 0 | Menanggapi tawaran kerja sama dengan sikap yang pasif. |
| | | 1 | Menjalin hubungan kerja antar unit dalam satu organisasi yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. |
| | | 2 | Menjalin hubungan kerja antar instansi dan antar daerah dalam rangka efektifitas kerja organisasi. |
| | | 3 | Membentuk jaringan kerjasama yang bersifat bilateral yang dapat meningkatkan keberhasilan organisasi. |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | membina hubungan kerja. | 4 | Membentuk jaringan kerjasama yang bersifat multilateral yang dapat meningkatkan keberhasilan organisasi. |
| | | 5 | Mengevaluasi bentuk kerjasama yang bersifat bilateral dan multilateral yang ada dalam rangka memelihara efektifitasnya. |
| | | 6 | Mengembangkan hubungan kerjasama, bilateral dan multilateral yang berdampak jangka panjang bagi kepentingan nasional. |
| 19 | <p>Negosiasi (Nego)</p> <p>Kemampuan untuk menemukan berbagai alternative dalam rangka membuat kesepakatan dengan mengakomodir kepentingan semua pihak.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu membuat kesepakatan yang menguntungkan.</p> | 0 | Menerima tawaran apa adanya sesuai usulan pihak lain. |
| | | 1 | Menerima tawaran kerjasama berdasarkan informasi parsial. |
| | | 2 | Mengumpulkan informasi yang relevan terkait dengan tujuan yang ingin dicapai dengan pihak-pihak yang terlibat. |
| | | 3 | Mengajukan alternative penawaran dengan mempelajari risiko yang mungkin timbul. |
| | | 4 | Melakukan tawar menawar kepentingan dengan mempertimbangkan fakta, data, dan rasio. |
| | | 5 | Membangun dukungan bagi alternatif pilihan dengan cara bertukar pikiran dengan menggunakan strategi yang relevan/tertentu. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | | 6 | Membuat kesepakatan yang saling menguntungkan dan mengakomodir kepentingan semua pihak. |
| 20 | <p>Kewirausahaan (Ke)</p> <p>Kemampuan mencari, menciptakan serta menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru untuk memperdayakan organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu memperdayakan organisasi.</p> | 0 | Menerima kondisi organisasi apa adanya. |
| | | 1 | Mempelajari setiap kondisi untuk melihat kemungkinan optimalisasi organisasi. |
| | | 2 | Memanfaatkan peluang dalam rangka optimalisasi organisasi. |
| | | 3 | Merumuskan konsep dasar optimalisasi organisasi. |
| | | 4 | Mendorong dan mengembangkan sumber daya yang ada untuk mendukung konsep organisasi. |
| | | 5 | Melakukan upaya untuk mencari sumber daya yang dibutuhkan guna mewujudkan idenya. |
| | | 6 | Membangun budaya kemandirian dalam organisasi. |
| 21 | <p>Pencarian Informasi (PI)</p> <p>Kemampuan mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan secara</p> | 0 | Mengumpulkan data/informasi tanpa mempertimbangkan kesahihannya. |
| | | 1 | Melakukan upaya untuk mengumpulkan informasi dari orang lain atau berbagai media yang terpercaya. |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | <p>sistematik untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu menggali berbagai data/informasi secara sistematik.</p> | 2 | Menggali informasi melalui pertanyaan pada orang lain yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan akar permasalahan. |
| | | 3 | Menguji kesahihannya data/informasi yang terkumpul. |
| | | 4 | Menyusun data atau informasi dalam suatu paparan informasi yang baru. |
| | | 5 | Menentukan data/informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan kesimpulan maupun penyelesaian pekerjaan. |
| | | 6 | Membuat kesimpulan berdasarkan informasi yang relevan dan akurat. |
| 22 | <p>Perhatian terhadap Keteraturan (PtK)</p> <p>Kemampuan untuk memastikan / mengurangi Ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas, dan ketepatan/ / ketelitian data serta informasi di tempat kerja.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu melaksanakan</p> | 0 | Mengabaikan pelaksanaan tugas sesuai dengan standar pelaksanaan pekerjaan. |
| 1 | Mempelajari prosedur kerja yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan diri sendiri. | | |
| 2 | Memelihara lingkungan kerja seperti meja, berkas-berkas, dan lain-lain dalam susunan yang baik dan teratur. | | |
| 3 | Memeriksa ulang akurasi pelaksanaan tugas dan hasil yang diharapkan dan standar yang ditetapkan. | | |
| 4 | Menggunakan sistem untuk mengelola dan melacak setiap informasi secara sistematis. | | |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | keteraturan sesuai dengan standar pekerjaan. | 5 | Memantau kualitas pekerjaan untuk meyakinkan bahwa pelaksanaan tugas telah sesuai prosedur. |
| | | 6 | Mengembangkan suatu sistem yang baru untuk meningkatkan keteraturan, untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan. |
| 23 | Komunikasi Lisan (Komlis) Kemampuan menyampaikan pendapat/ide/ Informasi secara lisan dengan menggunakan kata / kalimat yang mudah dimengerti. KATA KUNCI : Mampu berkomunikasi lisan yang mudah dimengerti. | 0 | Menanggapi secara pasif kegiatan komunikasi lisan / diskusi. |
| | | 1 | Menjelaskan suatu hal / permasalahan dengan bahasa yang kurang / sistematis. |
| | | 2 | Memberikan tanggapan atas pertanyaan orang lain dengan menggunakan kalimat sederhana. |
| | | 3 | Mengungkapkan pendapat/ide/informasi dengan kalimat yang sistematis dan dimengerti orang lain. |
| | | 4 | Mengajukan pertanyaan untuk menggali informasi dari orang lain. |
| | | 5 | Menggunakan gaya bahasa yang dapat dimengerti orang lain yang berbeda latar belakangnya. |
| | | 6 | Mengarahkan orang lain untuk memahami maksud pembicaraan agar mendukung idenya. |
| 24 | Komunikasi tertulis (komtul) Kemampuan menyampaikan pendapat / ide / | 0 | Menuangkan ide dan gagasan dalam bentuk tulisan yang susah dipahami. |
| | | 1 | Menyampaikan ide dan gagasan dengan menerapkan kaidah atau tatacara menulis dengan benar dan |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>Informasi secara jelas dengan menggunakan tulisan dan tata bahasa dengan baik dan benar.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu menyampaikan gagasan yang mudah diterima pembaca.</p> | | struktur. | |
| | 2 | Menuangkan ide dan gagasan ke dalam bentuk tulisan dengan alur berpikir yang logis. | |
| | 3 | Menyederhanakan permasalahan yang rumit dengan menggunakan bahasa tulis yang efisien. | |
| | 4 | Menkontekstualisasikan gagasan dan ide dalam bentuk tulisan dengan data dan contoh yang aplikatif. | |
| | 5 | Membuat tulisan yang dapat dijadikan rujukan bagi penyelesaian permasalahan. | |
| | 6 | Membuat tulisan yang dapat menginspirasi orang untuk mengikuti gagasannya. | |
| 25 | <p>Pengambilan Keputusan (PK)</p> <p>Kemampuan mengambil tindakan secara cepat dan tepat dengan mempertimbangkan dampak serta bertanggung jawab dengan keputusannya.</p> <p>KATA KUNCI :</p> | 0 | Membuat keputusan yang bersifat subyektif |
| | | 1 | Mengidentifikasi permasalahan yang terjadi sebelum pengambilan keputusan. |
| | | 2 | Membuat keputusan yang responsive berdasarkan data / informasi dan sesuai keadaan lingkungan. |
| | | 3 | Membuat keputusan yang dapat mengakomodir kepentingan semua pihak. |
| | | 4 | Membuat keputusan yang sulit / delimitis dan cepat dengan mempertimbangkan |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | Mampu bertindak cepat dan tepat dalam keputusan. | | konsekuensinya. |
| | | 5 | Memastikan pelaksanaan keputusan dengan memantau hasilnya dengan membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan . |
| | | 6 | Membuat keputusan strategis dan berdampak jangka panjang dengan didukung data / informasi yang komprehensif dan akurat. |
| 26 | Pengorganisasian (P) Kemampuan mengkoordinasikan pelaksanaan Pekerjaan agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. KATA KUNCI : Mampu mengkoordinasikan kegiatan. | 0 | Menyerahkan penyelesaian pekerjaan kepada orang lain. |
| | | 1 | Membagi tugas sesuai kemampuan pegawai. |
| | | 2 | Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala selama kegiatan berlangsung. |
| | | 3 | Mengkoordinasikan penggunaan sumberdaya yang terbatas secara efektif. |
| | | 4 | Mengkoordinasikan aktivitas yang beragam antar unit kerja / kelompok secara berkala. |
| | | 5 | Menyiapkan penyelesaian permasalahan secara efisien sesuai dengan prediksi permasalahan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan suatu kegiatan / program. |
| | | 6 | Membentuk sumber daya yang dibutuhkan dalam jangka panjang sesuai dengan rencana strategi. |
| 27 | Perencanaan (Per) Kemampuan menyusun | 0 | Melaksanakan kegiatan kerja tanpa perencanaan. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| | rencana kerja yang spesifik, realistis, dan terukur sesuai dengan visi, misi dan tujuan jangka panjang. KATA KUNCI : Mampu menyusun rencana kerja. | 1 | Mengidentifikasi efektivitas pelaksanaan tugas sebagai bahan perencanaan ke depan. |
| | | 2 | Menyusun rencana kegiatan sesuai dengan rencana operasional. |
| | | 3 | Menyusun rencana operasional sesuai program kerja. |
| | | 4 | Menyusun program kerja sesuai dengan rencana strategis. |
| | | 5 | Menyusun rencana strategis sesuai dengan misi, visi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. |
| | | 6 | Menyusun visi, misi, nilai-nilai dan tujuan unit kerja / organisasi. |
| 28 | Manajemen Perubahan (MP) Kemampuan mengelola sumber daya untuk menghadapi tuntutan perubahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. KATA KUNCI : Mampu merespon dinamika perubahan. | 0 | Melakukan pekerjaan tanpa mempertimbangkan dinamika tuntutan perubahan. |
| | | 1 | Mengidentifikasi tuntutan perubahan yang dihadapi organisasi |
| | | 2 | Mengkomunikasikan perubahan yang terjadi kepada seluruh komponen organisasi |
| | | 3 | Melakukan berbagai upaya yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi perubahan. |
| | | 4 | Mengevaluasi pelaksanaan program-program perubahan organisasi untuk jangka panjang |
| | | 5 | Menanamkan nilai-nilai, sikap dan budaya sesuai dengan dinamika perubahan. |

| | | | |
|----|--|----|---|
| | | 6 | Mengembangkan system nilai dan budaya organisasi sesuai dengan kecenderungan tuntutan organisasi ke depan. |
| 29 | Berorientasi pada Kualitas (BpK) Kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan mempertimbangkan semua aspek pekerjaan secara detail untuk mencapai mutu yang lebih baik. KATA KUNCI : Mampu mencapai mutu pada semua aspek pekerjaan. | 0 | Melaksanakan pekerjaan dengan mengabaikan prosedur yang ditentukan. |
| | | 1 | Melakukan pelaksanaan tugas sesuai prosedur dan sumberdaya yang standar. |
| | | 2 | Mengamati proses kerja untuk mengantisipasi masalah yang tidak sesuai standar kerja |
| | | 3 | Memperbaiki / menelaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil kerja lebih baik. |
| | | 4 | Melakukan telahaan terhadap seluruh sumber daya dan standar yang ada serta aspek lain yang terkait secara komprehensif untuk hasil kerja yang inovatif. |
| | | 5 | Menentukan sumberdaya dan standar yang sesuai untuk mendapatkan mutu kerja yang diharapkan |
| | | 6 | Menentukan proses kerja dan standar kerja baru sesuai dengan kecenderungan tuntutan mutu ke depan. |
| | | 30 | Manajemen Konflik (MK) Kemampuan mengambil langkah- |
| | | 1 | Mengidentifikasi sumber-sumber |

| | | |
|---|---|---|
| <p>langkah untuk mengelola perselisihan menuju arah yang produktif.</p> <p>KATA KUNCI :</p> <p>Mampu menyelesaikan konflik.</p> | | konflik berdasarkan jenis konflik. |
| | 2 | Meletakkan berbagai sudut pandang / kepentingan dalam konteks yang tepat. |
| | 3 | Mengupayakan berbagai pihak untuk bersikap terbuka dan obyektif dalam penyelesaian konflik. |
| | 4 | Memberikan alternatif solusi dengan berbagai konsekuensinya. |
| | 5 | Menyelesaikan konflik menjadi hal yang positif dan produktif. |
| | 6 | Menumbuhkan kondisi yang kondusif untuk berbagai pandangan yang terbuka dan obyektif serta kreatif. |

| NO | DEFINISI KOMPETENSI | LEVEL | DESKRIPSI |
|----------------------------------|---|-------|--|
| Mengelola Sosial dan Budaya (SB) | | | |
| 31 | <p>Tanggap Terhadap Pengaruh Budaya (TPB) Kemampuan menghargai keragaman Budaya dan perbedaannya yang menjadi latar belakang individu pegawai dan lingkungan masyarakat di sekitarnya.</p> <p>KATA KUNCI : Mampu menghargai keragaman budaya pegawai dan lingkungan masyarakat.</p> | 0 | Menganggap perbedaan latar belakang budaya dan hidup berdampingan dengan masyarakat tidak memiliki relevansi dengan keberhasilan organisasi. |
| | | 1 | Menentukan perbedaan budaya dapat mempengaruhi efektifitas pencapaian tujuan organisasi dan harmoni masyarakat. |
| | | 2 | Menghimpun masukan berbagai sudut pandang yang berbeda sesuai dengan latar belakang budaya yang berlaku. |
| | | 3 | Melakukan tindakan yang sesuai dengan norma budaya yang berlaku. |
| | | 4 | Mengarahkan orang lain untuk menghargai perbedaan budaya. |
| | | 5 | Mendayagunakan perbedaan budaya untuk menunjang kelancaran pencapaian tujuan organisasi dan penerimaan organisasi di lingkungan masyarakat sekitarnya. |
| | | 6 | Menciptakan suasana interaksi setiap individu untuk bekerjasama dalam lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal di masyarakat sehingga dirasakan keberadaannya secara positif. |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 32 | <p>Empati (E)</p> <p>Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan, atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.</p> <p>KATA KUNCI : Mampu perduli terhadap orang lain.</p> | 0 | Mengabaikan pikiran, perasaan, dan permasalahan orang lain. |
| | | 1 | Mendengarkan keluhan / ungkapan perasaan orang lain. |
| | | 2 | Menyediakan diri untuk selalu mendengarkan keluhan/ungkapan perasaan orang lain. |
| | | 3 | Merasakan perasaan dan permasalahan orang lain yang tidak terungkapkan. |
| | | 4 | Menolong orang lain pada saat seseorang mengalami kesulitan / kesusahan. |
| | | 5 | Mengajak orang lain untuk turut serta dalam membantu orang lain yang dalam kesusahan. |
| | | 6 | Melakukan tindakan secara aktif untuk membantu orang-orang yang berkesusahan / kurang beruntung. |
| 33 | <p>Interaksi Sosial (Is)</p> <p>Kemampuan membangun kontak atau hubungan timbal balik yang menghasilkan sesuatu proses pengaruh mempengaruhi atau individu, antara kelompok atau antar individu dan kelompok.</p> <p>KATA KUNCI : Mampu membangun keterikatan dan hubungan timbal balik.</p> | 0 | Mengabaikan hubungan dengan lingkungan sekitar. |
| | | 1 | Menerima perbedaan adanya pola pikir, perilaku adat yang berbeda. |
| | | 2 | Membangun keterbukaan dalam menjalin hubungan antar individu maupun kelompok. |
| | | 3 | Menghargai dengan melakukan toleransi antar individu maupun antar kelompok |
| | | 4 | Menyesuaikan diri dengan pola pikir, perilaku dan adat yang berbeda dengan dirinya. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | 5 | Membangun keterikatan atas dasar saling percaya antar individu maupun kelompok. |
| | | 6 | Memadukan perbedaan dengan membentuk kebiasaan baru tanpa menghilangkan ciri kepribadian / adat masing-masing. |

ANAK LAMPIRAN 8 PERATURAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN
 NEGARA NOMOR 8 TAHUN 2013
 TENTANG PEDOMAN PERUMUSAN STANDAR KOMPETENSI TEKNIS
 PEGAWAI NEGERI SIPIL)

Tabel Inventarisasi Fungsi Organisasi

| Tugas Organisasi | Fungsi Kerja Organisasi | Sub Fungsi Kerja Organisasi | Sub-Fungsi Kerja Lain yang Mendukung | |
|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|-------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | |
| Standardisasi dan Kompetensi Jabatan | Inventarisasi dan analisis jabatan | Inventarisasi Jabatan | Pengolahan data jabatan | |
| | | Pelaksanaan analisis jabatan A | | |
| | | Pelaksanaan analisis jabatan B | Penganalisaan data jabatan | |
| | Evaluasi dan klasifikasi jabatan | Perumusan dan pemanfaatan evaluasi dan klasifikasi jabatan | | Pengolahan administrasi |
| | | | Perumusan dan pemanfaatan evaluasi dan klasifikasi jabatan PTT dan Pejabat Negara | |
| | | Pelayanan | Pengoperasian Komputer | |

| | | | |
|--|----------------------|--|-------------------------------------|
| | | administrasi Direktorat | |
| | Perumusan jabatan | Penyiapan dan pemanfaatan bahan perumusan jabatan | Penyusunan Kompetensi Jabatan |
| | | Penyiapan dan pemanfaatan bahan perumusan jabatan Nonstruktural PNS | |

Identifikasi Unit Kompetensi

| No | Nama Jabatan | Uraian Tugas | Judul Unit Kompetensi |
|-----|---|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) |
| 1 | Direktur Standardisasi dan Kompetensi Jabatan | Menyiapkan pedoman / petunjuk teknis pelaksanaan inventarisasi dan analisis jabatan pada instansi pemerintah | Merumuskan pedoman inventarisasi jabatan |
| | | | Merumuskan pedoman Analisis Jabatan |
| | | | Menginventarisasi jabatan |
| | | Menyiapkan pedoman / petunjuk teknis pelaksanaan evaluasi dan klasifikasi jabatan pada instansi pemerintah | Merumuskan pedoman evaluasi dan klasifikasi jabatan |
| | | Menyiapkan pedoman / petunjuk teknis perumusan jabatan pada instansi pemerintah | Merumuskan pedoman perumusan jabatan |
| 2 | Kepala Sub Direktorat Analisis Jabatan | Menyiapkan pedoman / petunjuk teknis pelaksanaan inventarisasi dan analisis jabatan pada instansi pemerintah | Menyusun rancangan pedoman inventarisasi jabatan |
| | | | Menyusun rancangan pedoman analisis jabatan |
| | | Menyiapkan pedoman / petunjuk teknis pelaksanaan pengembangan jabatan pada instansi pemerintah | Merumuskan jabatan fungsional umum |
| | | Menyiapkan bahan pedoman / petunjuk teknis pelaksanaan perumusan informasi jabatan dan peta jabatan | Menyusun informasi jabatan |
| | | | Menganalisis beban kerja |
| | | | Menyusun peta jabatan |

| | | | |
|---|--|--|---|
| 3 | Kepala Sub Direktorat Evaluasi dan Klasifikasi Jabatan | Menyiapkan bahan pedoman / petunjuk teknis pelaksanaan evaluasi jabatan pada instansi pemerintah | Menyusun rancangan pedoman evaluasi jabatan |
| | | | Mengevaluasi jabatan |
| | | Menyiapkan bahan pedoman / petunjuk teknis | Menyusun rancangan pedoman klasifikasi jabatan |
| | | Melaksanakan klasifikasi jabatan dalam jenjang jabatan pada instansi pemerintah | Mengklasifikasi jabatan |
| | | Menyiapkan bahan pedoman / petunjuk teknis pemanfaatan hasil evaluasi dan klasifikasi jabatan | Menyusun rancangan pedoman pemanfaatan hasil evaluasi dan klasifikasi jabatan |
| | | | Menghitung bobot jabatan |
| | Melaksanakan pelayanan administrasi direktorat | Mengolah administrasi direktorat | |
| 4 | Kepala Sub Direktorat Perumusan Jabatan | Menyiapkan bahan perumusan jabatan | Menyusun rancangan perumusan jabatan |
| | | Memanfaatkan bahan perumusan jabatan | Menyusun standar kompetensi manajerial |
| | | | Menyusun standar kompetensi teknis |

| | | | |
|---|---|--|---|
| 5 | Kepala Seksi Inventarisasi Jabatan | Melaksanakan inventarisasi jabatan pada instansi pemerintah | Menyiapkan bahan rancangan pedoman inventarisasi jabatan |
| | | | Melakukan inventarisasi jabatan |
| 6 | Kepala Seksi Analisis Jabatan A & B | Melaksanakan penyiapan bahan petunjuk dan bimbingan teknis pelaksanaan analisis jabatan, pemanfaatan hasil analisis jabatan, pengembangan jabatan, serta pemanfaatan informasi dan peta jabatan dari dan untuk instansi pemerintah pusat dan daerah di lingkungan wilayah Kanreg I s.d XII BKN | Menyiapkan bahan rancangan pedoman analisis jabatan |
| | | | Menyusun informasi jabatan |
| | | | Menghitung beban kerja |
| | | | Menyusun peta jabatan |
| 7 | Kepala Seksi Evaluasi dan Klasifikasi Jabatan A & B | Melaksanakan penyiapan bahan perumusan serta pemanfaatan evaluasi dan klasifikasi jabatan PNS, PTT, dan Pejabat Negara | Menyiapkan bahan rancangan pedoman evaluasi dan klasifikasi jabatan |
| | | | Mengevaluasi jabatan |
| | | | Menghitung bobot jabatan |
| | | | Mengklasifikasi jabatan |

| | | | |
|----|-----------------------------------|---|---|
| 8 | Kepala Seksi Pelayanan Direktorat | Melaksanakan pelayanan administrasi direktorat | Membuat konsep surat dinas |
| | | | Membuat usulan kenaikan pangkat |
| | | | Membuat daftar inventaris Barang Milik Negara |
| | | | Memfasilitasi penyelenggaraan rapat |
| | | | Membuat konsep laporan kegiatan |
| 9 | Kepala Seksi | Melaksanakan penyiapan dan pemanfaatan bahan perumusan jabatan struktural dan nonstruktural PNS | Menyiapkan bahan rancangan perumusan jabatan struktural dan nonstruktural |
| | | | Menyusun standar kompetensi manajerial |
| | | | Menyusun standar kompetensi teknis |
| 10 | Analisis Kepegawaian | Menganalisis formasi dan pengadaan | Menganalisis formasi dan pengadaan |
| | | Melaksanakan diklat | Melaksanakan diklat |
| | | Mengelola tata usaha kepegawaian | Mengelola tata usaha kepegawaian |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------|---|---|
| 11 | Penganalisis Jabatan | Mengolah data dan nama jabatan | Mengolah data jabatan |
| | | Menganalisis data jabatan | Menyusun informasi jabatan |
| | | Melakukan wawancara | Mengolah data hasil wawancara |
| | | Merumuskan nama jabatan | Merumuskan nama jabatan |
| 12 | Pengolah Data Jabatan | Menyiapkan dan mendistribusikan formulir isian data jabatan | Menyiapkan formulir isian data jabatan |
| | | Memeriksa dan mengelompokan data jabatan | Mengolah data jabatan |
| | | Membuat daftar rekapitulasi data jabatan | Membuat rekapitulasi data jabatan |
| 13 | Penyusun Kompetensi Jabatan | Mengumpulkan data standar kompetensi jabatan | Mengumpulkan standar kompetensi jabatan |
| | | Mencocokkan standar kompetensi jabatan | Mencocokkan standar kompetensi |
| | | Menyusun dan membandingkan kompetensi yang disyaratkan dengan yang dimiliki | Membandingkan data kompetensi |
| | | Menyusun data / informasi kompetensi jabatan manajerial dan teknis | Menyusun kompetensi manajerial |
| Menyusun kompetensi teknis | | | |

| | | | |
|----|-------------------|--|---|
| 14 | Operator Komputer | Menyusun laporan pelaksanaan tugas | Menyusun laporan |
| | | Menyiapkan bahan dan perangkat kerja | Mengoperasikan komputer |
| | | Mengetik konsep dokumen kedinasan | Mengetik konsep dokumen kedinasan |
| | | Melaksanakan pemeliharaan dan pemeriksaan hardware / software komputer | Memelihara hardware / software komputer |
| | | Melaksanakan penginputan data ke dalam aplikasi komputer | Menginput data |
| | | Melaksanakan pengarsipan data | Mengarsipkan data |

PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
URAIAN JABATAN

1. NAMA JABATAN : KEPALA BADAN
2. KODE JABATAN : 404.6.2.1
3. UNIT KERJA : Eselon IIB : KEPALA BADAN
4. KEDUDUKAN :
DALAM STRUKTUR ORGANISASI



5. IKHTISAR : Merumuskan program kerja, mengkoordinasikan, membina, mengawasi, menyelenggarakan, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan prosedur dan peraturan perundangan yang berlaku demi tercapainya visi dan misi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.
6. URAIAN TUGAS :
 - 6.1. Menyusun program kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal sesuai tugas pokok dan fungsi serta peraturan yang berlaku agar pelaksanaannya berjalan lancar.
 - 6.1.1. Menyusun konsep program kerja
 - 6.1.2. Mendiskusikan konsep program kerja dengan bawahan
 - 6.1.3. Menetapkan program kerja
 - 6.1.4. Menetapkan tata cara prosedur operasional
 - 6.2. Mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta peraturan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas
 - 6.2.1. Menerima usulan pelaksanaan program kerja
 - 6.2.2. Mendiskusikan pelaksanaan program kerja
 - 6.2.3. Menetapkan pelaksanaan program kerja
 - 6.3. Membina bawahan berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan agar pelaksanaan tugas sesuai tujuan program kegiatan
 - 6.3.1. Memberi petunjuk kepada sekretaris tentang masing-masing tugas

- 6.3.2. Memberikan solusi atas permasalahan yang timbul
- 6.3.3. Memberikan motivasi
- 6.4. Menyelenggarakan perijinan yang menjadi kewenangannya berdasarkan rencana kerja agar kegiatan berjalan sesuai target yang ditetapkan
 - 6.4.1. Memantau pelaksanaan program kegiatan
 - 6.4.2. Pendampingan secara langsung kegiatan
- 6.5. Menandatangani jenis ijin yang meliputi izin perubahan status tanah sawah, izin gangguan, SIPS, IMB, dan ijin reklame
 - 6.5.1. Menerima berkas permohonan izin
 - 6.5.2. Memberi paraf pada checklist permohonan
 - 6.5.3. Menandatangani surat pengantar SK izin lokasi dan PPR
 - 6.5.4. Menandatangani semua jenis izin kecuali izin lokasi dan PPR
 - 6.5.5. Menandatangani surat permohonan dan pengembalian berkas permohonan
- 6.6. Menandatangani jenis izin yang meliputi SIUP, TDP, TDG, TDI, IUI, izin usaha sarana pariwisata dan izin usaha kegiatan listrik
 - 6.6.1. Menerima berkas permohonan izin
 - 6.6.2. Memberi paraf pada checklist permohonan
 - 6.6.3. Menandatangani semua jenis surat ijin
 - 6.6.4. Menandatangani surat permohonan dan pengembalian berkas permohonan
- 6.7. Mengevaluasi program kerja berdasarkan rencana kerja agar kegiatan berjalan sesuai dengan target yang ditentukan sebagai bahan pertimbangan perbaikan rencana kerja selanjutnya
 - 6.7.1. Memeriksa hasil pencapaian program kegiatan
 - 6.7.2. Membandingkan capaian target kinerja dengan rencana kerja
 - 6.7.3. Mendiskripsikan hambatan dan permasalahan penyelenggaraan kegiatan
 - 6.7.4. Memberikan rekomendasi perbaikan untuk rencana kerja berikutnya
- 6.8. Melaporkan hasil program kerja berdasarkan capaian target kinerja sebagai informasi pelaksanaan program kegiatan
 - 6.8.1. Mendiskripsikan seluruh proses penyelenggaraan kegiatan mulai dari perencanaan hingga terlaksananya program kegiatan
 - 6.8.2. Menyampaikan hasil rekomendasi secara tertulis
- 6.9. Melaksanakan tugas dinas izin yang diperintahkan pimpinan baik lisan maupun tertulis
 - 6.9.1. Menerima perintah
 - 6.9.2. Mendiskusikan dengan bawahan
 - 6.9.3. Melaksanakan perintah bersama bawahan
 - 6.9.4. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan
 - 6.9.5. Selaku manajer ISO 9001 : 2008 bertanggung jawab atas penerapannya, serta mempertahankan sertifikasi ISO
- 7. BAHAN KERJA :
 - 7.1. Peraturan Menteri sebagai bahan acuan melaksanakan tugas

- 7.2. Peraturan Daerah sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
- 7.3. Peraturan Gubernur sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
- 7.4. Peraturan Bupati sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
- 7.5. Disposisi pimpinan sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
- 8. PERANGKAT/ALAT KERJA
 - 8.1. Komputer sebagai pelengkap membuat naskah kedinasan
 - 8.2. ATK sebagai pelengkap melaksanakan tugas
 - 8.3. Kendaraan dinas sebagai alat mobilitas dalam rangka tugas kedinasan
- 9. HASIL KERJA :
 - 9.1. Koordinasi pelaksanaan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta peraturan yang berlaku
 - 9.2. Terlaksananya produk-produk ijin cepat dan tepat
 - 9.3. Terlaksananya program organisasi dengan baik
 - 9.4. Hasil evaluasi program kerja berdasarkan rencana kerja gar kegiatan berjalan sesuai dengan target yang ditentukan sebagai bahan pertimbangan perbaikan rencana kerja selanjutnya.
 - 9.5. Laporan hasil program kerja berdasarkan capaian target kinerja sebagai informasi pelaksanaan program selanjutnya
 - 9.6. Susunan program kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal sesuai tugas pokok dan fungsi serta peraturan yang berlaku
- 10. TANGGUNG JAWAB:
 - 10.1. Evaluasi terhadap produk-produk ijin
 - 10.2. Memimpin, melaksanakan koordinasi dan pengarahan serta mengarahkan
- 11. WEWENANG :
 - 11.1. Menandatangani jenis-jenis ijin yang meliputi :
 - 11.2. Ijin perubahan status tanah sawah, ijin HO, SIPA
 - 11.3. SIUP, TPD, TDG, TDI, IUI, dan surat ijin Usaha Sarana Pariwisata
 - 11.4. Ijin HO, SIPA, IMB, dan ijin Reklame
- 12. KORELASI JABATAN :
 - 12.1. Asisten di :
Meminta petunjuk
 - 12.2. Kepala Dinas/Badan/Kantor di :
Koordinasikan
 - 12.3. Sekretaris di :
Koordinasi/Memberi Petunjuk
 - 12.4. Kepala Bidang di :
Koordinasi dan member petunjuk
 - 12.5. Kepala Seksi dan staff di ;
Memberi petunjuk
- 13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA :
 - 13.1. Keadaan ruang kerja : baik
 - 13.2. Suhu : SEJUK
 - 13.3. Udara : baik
 - 13.4. Penerangan : cukup

- 13.5. Suara : cukup
14. RESIKO BAHAYA :
- 14.1. Tidak memiliki resiko bahaya
15. SYARAT JABATAN:
- 15.1. Pangkat/Golongan : IV/b (Pembina Tk. I)
- 15.2. Pendidikan : S1
- 15.3. Kursus/Diklat : Penjurangan : Diklapim Pimpinan II
Teknis : Diklat Pengembangan Kepemimpinan
- 15.4. Pengalaman Kerja : Eselon III
- 15.5. Pengetahuan kerja : Memahami jenis-jenis produk peraturan perijinan baik UU, PP, Perbup maupun Perda
- 15.6. Ketrampilan kerja : Koordinator dan manajemen kepemimpinan
- 15.7. Bakat Kerja : N Q
- 15.8. Tempramen Kerja : D I
- 15.9. Minat Kerja : 2.a 4.b
- 15.10. Upaya fisik : Duduk : sedang Berbicara : sedang Mlihat : sedang
- 15.11. Fungsi Pekerjaan :
- 15.1 D0 = Memadukan
- 15.2 D1 = Mengkoodinasikan
- 15.3 D2 = Menganalisa
- 15.4 D3 = Menyusun
- 15.5 D4 = Menghitung
- 15.6 O3 = Menyelia
- 15.7 O5 = Mempengaruhi
16. PRESTASI YANG DIHARAPKAN :
- 16.1. Terwujudnya koordinasi pelaksanaan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta peraturan yang berlaku
- 16.2. Terlaksananya produk-produk ijin cepat dan tepat
- 16.3. Terlaksananya program organisasi dengan baik
- 16.4. Terwujudnya hasil evaluasi program kerja berdasarkan rencana agar kegiatan berjalan sesuai dengan target yang ditentukan sebagai bahan pertimbangan perbaikan rencana kerja selanjutnya
- 16.5. Tersusunnya laporan hasil program kerja berdasarkan capaian target kinerja sebagai informasi pelaksanaan program kegiatan
- 16.6. Tersusunnya program kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal sesuai tugas dan fungsi serta peraturan yang berlaku
17. BUTIR :
INFORMASI LAIN

.....,.....201.....

Mengetahui Atasan Langsung

Yang Membuat
KEPALA BADAN

(.....)
NIP.

(.....)
NIP.

PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
URAIAN JABATAN

1. NAMA JABATAN : SEKRETARIS
2. KODE JABATAN : 404.6.2.2
3. UNIT KERJA : Eselon IIB : KEPALA BADAN
Eselon IIIA : Sekretaris
4. KEDUDUKAN :
DALAM STRUKTUR
ORGANISASI



5. IKHTISAR JABATAN
6. :Menyusun, mengkoordinasikan, melaksanakan rencana program dan petunjuk teknis serta melaporkan pelaksanaan tugas Sekretaris sesuai peraturan perundangan yang berlaku agar pelaksanaan tugas tepat waktu dan akuntabel.
7. URAIAN TUGAS :
 - 6.1. Merencanakan operasional kegiatan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan peraturan yang berlaku agar kegiatan dapat berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan

- 6.1.1. Mempelajari Renstra
- 6.1.2. Menyusun rencana kegiatan
- 6.1.3. Mengkoordinasikan rencana operasional kegiatan antar kepala sub bagian dilingkungan Sekretariat.
- 6.1.4. Menetapkan rencana operasional kegiatan, agar kegiatan dapat berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
- 6.2. Mengkoordinasikan pelaksanaan program kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta peraturan yang berlaku untuk kelancaran pelaksanaan tugas
 - 6.2.1. Mengkoordinasikan kegiatan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan peraturan yang berlaku agar tidak terjadi overlapping dalam pelaksanaan tugas
 - 6.2.2. Mengajukan rencana anggaran kegiatan
 - 6.2.3. Melaksanakan kegiatan kesekretariatan
- 6.3. Mengatur pelaksanaan kegiatan operasional kesekretariatan berdasarkan rencana kerja yang tertuang dalam dokumen serta peraturan yang berlaku agar kegiatan berlangsung efektif dan efisien
 - 6.3.1. Mempelajari dokumen anggaran dan peraturan yang terkait
 - 6.3.2. Mempelajari SOP
 - 6.3.3. Mengatur pelaksanaan tugas agar tepat waktu dan sesuai program
- 6.4. Membri petunjuk pelaksanaan kegiatan pada sub bagian berdasarkan peraturan yang berlaku agar kegiatan dapat berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
 - 6.4.1. Mempelajari peraturan dan prosedur yang berlaku
 - 6.4.2. Memberi petunjuk teknis pelaksanaan persiapan kegiatan
 - 6.4.3. Memberi petunjuk dan motivasi agar diperoleh hasil kerja yang optimal dan disiplin kerja yang tinggi
- 6.5. Membagi tugas kepada kepala sub bagian berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang berlaku dan mengikuti perkembangannya dengan cara memantau agar pelaksanaan tugas tepat waktu dan sesuai program
 - 6.5.1. Mempelajari tugas dan fungsi pokok, serta tanggung jawab dari masing-masing sub bagian
 - 6.5.2. Memberikan perintah dan pengarahan pelaksanaan tugas sesuai beban kerja
 - 6.5.3. Memantau perkembangan pelaksanaan tugas
- 6.6. Melaksanakan pelayanan administrasi umum dan administrasi kepegawaian, berdasarkan peraturan yang berlaku agar sesuai yang diharapkan
 - 6.6.1. Menerima dan member paraf terhadap surat masuk
 - 6.6.2. Menerima dan member disposisi terhadap surat masuk sesuai tupoksi masing-masing sub-bagian atau bidang masing-masing
 - 6.6.3. Memberi paraf dan menandatangani surat keluar dan SPT satff
 - 6.6.4. Menandatangani permohonan legalisir semua jenis izin
 - 6.6.5. Menandatangani surat perintah bayar retribusi reklame

- 6.6.6. Menandatangani BAB ijin lokasi dan PPR serta paraf surat pengantar
- 6.7. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan berdasarkan peraturan yang berlaku agar tidak terjadi overlapping pelaksanaan tugas
 - 6.7.1. Melakukan koordinasi pencapaian target PAD
 - 6.7.2. Mefasilitasi penagihan terhadap piutang-piutang retribusi
 - 6.7.3. Melaksanakan tugas sebagai KPA
 - 6.7.4. Melaksanakan dan mengawasi anggaran unit kerja
 - 6.7.5. Melakukan pengujian atas tagihan dan memerintahkan pembayaran
 - 6.7.6. Mengadakan perjanjian kerjasama dengan pihak lain sesuai program kerja agar tercapai
- 6.8. Mengevaluasi kegiatan pelaksanaan kegiatan kesekretariatan sesuai program kerja agar tercapai target yang telah ditetapkan
 - 6.8.1. Merekapitulasi laporan hasil pelaksanaan kegiatan
 - 6.8.2. Memeriksa kesesuaian antara rencana dengan hasil pelaksanaan program Kerja
 - 6.8.3. Membuat rekomendasi atas hasil evaluasi
- 6.9. Melaporkan hasil pelaksanaan program kerja kesekretariatan sesuai dengan prosedur yang berlaku sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban
 - 6.9.1. Memerintahkan bawahan untuk menyusun konsep laporan
 - 6.9.2. Memeriksa konsep laporan
 - 6.9.3. Memberi paraf pada konsep laporan
- 6.10. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan baik lisan maupun Tertulis
 - 6.10.1. Menerima perintah
 - 6.10.2. Mendisposisikan perintah kepada bawahan
 - 6.10.3. Melaksanakan perintah bersama bawahan
 - 6.10.4. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan
 - 6.10.5. Melaksanakan tugas sebagai wakil manajemen atau pengendali system manajemen mutu ISO 9001 : 2008 serta bertanggung jawab atas penerapannya
- 8. BAHAN KERJA :
 - 7.1. Peraturan Menteri sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.2. Peraturan Daerah sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.3. Peraturan Gubernur sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.4. Peraturan Bupati sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.5. Disposisi pimpinan sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
- 8. PERANGKAT/ALAT KERJA
 - 8.1. ATK sebagai perlengkapan untuk melaksanakan tugas
 - 8.2. Komputer sebagai alat untuk mengetik naskah kedinasan
 - 8.3. Kendaraan dinas sebagai kendaraan untuk mobilitas tugas kedinasan
- 9. HASIL KERJA :
 - 9.1. Terlaksananya laporan tepat waktu
 - 9.2. Pelayanan administrasi umum dan administrasi kepegawaian, berdasarkan peraturan yang berlaku

- 9.3. Rencana operasional kegiatan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan Peraturan yang berlaku
- 9.4. Pelaksanaan kegiatan operasional kesekretariatan berdasarkan rencana kerja yang Tertuang dalam dokumen anggaran serta peraturan yang berlaku
- 9.5. Koordinasi kegiatan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan peraturan yang berlaku
- 9.6. Evaluasi pelaksanaan kegiatan kesekretariatan sesuai program kerja
- 10. TANGGUNG JAWAB:
 - 10.1. Kebenaran program kerja bidang sesuai rencana
 - 10.2. Kebenaran dan ketepatan waktu pelaksanaan tugas
 - 10.3. Koordinasi dan keharmonisan suasana kerja
 - 10.4. Peningkatan disiplin kerja bawahan
- 11. WEWENANG :
 - 11.1. Memberi pertimbangan dan masukan kepada atasan
 - 11.2. Mengarahkan bawahan agar bekerja dengan baik, jujur dan disiplin
 - 11.3. Menilai prestasi kerja bawahan
- 12. KORELASI JABATAN :
 - 12.1. Sekretaris Daerah di : Penyampaian laporan
 - 12.2. Kepala SKPD di : Penyampaian laporan
 - 12.3. Kasubid (esl. IV) di : Pembagian yugas di bidang pengembangan karir
- 13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA :
 - 13.1. Keadaan ruang kerja : baik
 - 13.2. Suhu : Sejuk
 - 13.3. Udara : baik
 - 13.4. Penerangan : cukup
 - 13.5. Suara : cukup
- 14. RESIKO BAHAYA :
 - 14.1. Tidak memiliki resiko bahaya
- 15. SYARAT JABATAN:
 - 15.1. Pangkat/Golongan : III/d (Penata Tk. I)
 - 15.2. Pendidikan : S1
 - 15.3. Kursus/Diklat : Penjurusan : Diklapim Pimpinan III
Teknis : -Manajemen kinerja –Diklat manajemen –
Kepegawaian – Diklat Manajemen Keuangan – Diklat Manajemen
Usaha dan Umum –Diklat Penyusunan Administrasi
 - 15.4. Pengalaman Kerja : Pernah menduduki Eselon IV selama 2
Periode
 - 15.5. Pengetahuan kerja : -Manajemen Pengolahan Administrasi
Perkantoran –Manajemen Pengelolaan Keuangan Daerah –Manajemen
Kinerja Kepegawaian
 - 15.6. Ketrampilan kerja : Mengoperasikan komputer
 - 15.7. Bakat Kerja : Q V G
 - 15.8. Tempramen Kerja: M P D F I T
 - 15.9. Minat Kerja : 1.a 1.b 3.a

15.10.Upaya fisik : Duduk : sedang Berbicara : sedang Mlihat :
sedang

15.11. Fungsi Pekerjaan :

15.1 D0 = Memadukan

15.2 D1 = Mengkoodinasikan

15.3 D2 = Menganalisa

15.4 D3 = Menyusun

15.5 D4 = Menghitung

15.6 O0 = Menasehati

15.7 O3 = Menyelia

15.8 O5 = Mempengaruhi

16. PRESTASI YANG DIHARAPKAN :

16.1. Terlaksananya laporan tepat waktu

16.2. Terwujudnya pelayanan administrasi umum dan administrasi kepegawaian, berdasarkan peraturan yang berlaku

16.3. Tersusunnya Rencana operasional kegiatan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan peraturan yang berlaku

16.4. Terwujudnya pelaksanaan kegiatan operasional kesekretariatan berdasarkan rencana kerja yang tertuang dalam dokumen anggaran serta peraturan yang berlaku

16.5. Terwujudnya koordinasi kegiatan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berdasarkan Peraturan yang berlaku

16.6. Terwujudnya evaluasi pelaksanaan kegiatan kesekretariatan sesuai program kerja

17. BUTIR :

INFORMASI LAIN

.....,.....201.....

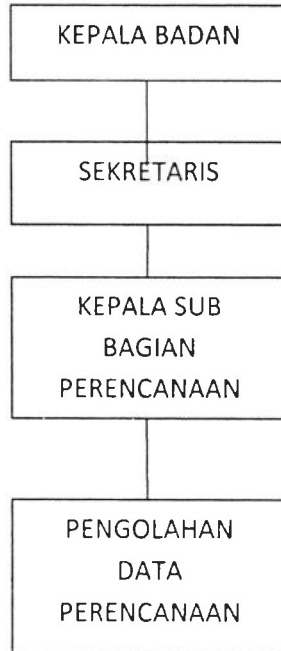
Mengetahui Atasan Langsung Yang Membuat
KEPALA BADAN

(.....)
NIP.

(.....)
NIP.

PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
URAIAN JABATAN

1. NAMA JABATAN : KEPALA SUB BAGIAN PERENCANAAN DAN PELAPORAN
2. KODE JABATAN : 404.6.2.1
3. UNIT KERJA : Eselon IIB : KEPALA BADAN
Eselon IIIA : Sekretaris
4. KEDUDUKAN :
DALAM STRUKTUR ORGANISASI



5. IKHTISAR JABATAN :Menyusun rencana kegiatan, mengkoordinasikan, membimbing dan melaksanakan tugas sesuai fungsi Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan berdasarkan pedoman program kerja tahunan/prosedur dan peraturan yang berlaku agar tercapai sasaran yang telah ditetapkan/untuk tercapainya kelancaran pelaksanaan tugas;
6. URAIAN TUGAS :
 - 6.1. Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan berdasarkan rencana kerja, sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
 - 6.1.1. Mempelajari program kerja Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan
 - 6.1.2. Menyusun konsep rencana kegiatan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan
 - 6.1.3. Mendiskusikan konsep rencana kegiatan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan
 - 6.1.4. Menyampaikan rencana kegiatan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan kepada atasan

- 6.2. Mendistribusikan tugas kepada bawahan sesuai uaian tugas dan tanggungjawabnya untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- 6.2.1. Memilah tugas
- 6.2.2. Memahami kapasitas masing-masing bawahan berdasarkan kompetensi
- 6.2.3. Memberikan perintah dan pengarahan pelaksanaan tugas sesuai dengan kompetensi dan beban tugasnya.
- 6.3. Memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sesuai peraturan dan prosedur yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- 6.3.1. Mempelajari peraturan dan prosedur yang berlaku
- 6.3.2. Membuat jadwal pertemuan berkala
- 6.3.3. Memberikan penjelasan terkait dengan prosedur yang harus dilakukan
- 6.4. Membimbing bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas sesuai permasalahan yang timbul untuk mencapai profesionalisme;
- 6.4.1. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul
- 6.4.2. Mendiskusikan permasalahan dengan bawahan
- 6.4.3. Memberikan solusi terhadap permasalahan yang timbul
- 6.5. Memeriksa hasil pelaksanaan tugas bawahan sesuai peraturan dan prosedur yang berlaku agar diperoleh hasil kerja yang benar dan akurat;
- 6.5.1. Membuat jadwal pemeriksaan
- 6.5.2. Memilih sampel pemeriksaan
- 6.5.3. Mengidentifikasi permasalahan yang timbul
- 6.5.4. Memberikan petunjuk kepada bawahan
- 6.6. Menyelia bawahan sesuai pelaksanaan pekerjaan agar tercapai tingkat kinerja yang diharapkan;
- 6.6.1. Menanyakan permasalahan yang dialami oleh bawahan
- 6.6.2. Mendiskusikan permasalahan dengan bawahan
- 6.6.3. Memberikan pengarahan terkait dengan permasalahan
- 6.7. Mengumpulkan dan mengolah data dalam rangka penyusunan dokumen perencanaan dan kebijakan teknis sesuai dengan prosedur dan persyaratan pekerjaan agar penetapan kegiatan berjalan sebagaimana mestinya;
- 6.7.1. Memeriksa pengantar sebelum ditandatangani
- 6.7.2. Memberi paraf pada pengantar untuk ditandatangani atasan
- 6.7.3. Menyampaikan pengantar ke instansi terkait
- 6.7.4. Merekapitulasi data yang diperoleh dari instansi terkait
- 6.7.5. Mengolah data hasil rekapitulasi untuk digunakana lebih lanjut
- 6.8. Menerima dan mengkoordinasikan tindaklanjut pelayanan perizinan dan pengaduan masyarakat di bidang pelayanan perizinan dan penanaman modal berdasarkan peraturan yang berlaku agar tidak terjadi overlapping pelaksanaan tugas.
- 6.8.1. Menyusun program kegiatan
- 6.8.2. Menyiapkan bahan koordinasi
- 6.8.3. Melakukan koordinasi antar sub bagian

- 6.9. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan sub bagian Perencanaan dan Pelaporan sesuai program kerja agar tercapai target yang telah ditetapkan.
- 6.9.1. Merekapitulasi laporan hasil pelaksanaan kegiatan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan
- 6.9.2. Memeriksa kesesuaian antara rencana dengan hasil pelaksanaan program kerja
- 6.9.3. Membuat rekomendasi atas hasil evaluasi
- 6.10. Melaporkan hasil pelaksanaan program kerja Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan sesuai dengan prosedur yang berlaku sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban.
- 6.10.1. Menyusun konsep laporan
- 6.10.2. Meneliti hasil konsep laporan
- 6.10.3. Memberi paraf pada konsep laporan
- 7. BAHAN KERJA :
 - 7.1. Peraturan Menteri sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.2. Peraturan Gubernur sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.3. Peraturan Bupati sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.4. Peraturan Daerah sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
 - 7.5. Disposisi pimpinan sebagai bahan acuan melaksanakan tugas
- 8. PERANGKAT/ALAT KERJA :
 - 8.1. ATK sebagai perlengkapan untuk melaksanakan tugas
 - 8.2. Komputer sebagai alat untuk mengetik naskah kedinasan atau olah data
- 9. HASIL KERJA :
 - 9.1. Rencana kerja
 - 9.2. Respon pengaduan masyarakat
 - 9.3. Laporan akuntabilitas kinerja pemerintah
 - 9.4. Laporan kerja dan pertanggung jawaban
 - 9.5. Rencana Kerja Pemerintah Daerah, serta TAPKIN
- 10. TANGGUNG JAWAB:
 - 10.1. Menerima dan memfasilitasi pengaduan masyarakat
 - 10.2. Memberikan arahan dan monitoring kepada staff perencanaan
 - 10.3. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan
 - 10.4. Membuat menyusun rencana kerja, RKPD, LKPJ dan LAKIP, serta
- 11. WEWENANG :
 - 11.1. Memberikan persetujuan (paraf) terhadap surat keluar
 - 11.2. Mengarahkan bawahan agar bekerja dengan baik, jujur dan disiplin
 - 11.3. Menilai prestasi kerja bawahan
 - 11.4. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada atasan
 - 11.5. Mengajukan permintaan ATK di lingkungan Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan
- 12. KORELASI JABATAN :
 - 12.1. Kepala Badan di : Meminta petunjuk
 - 12.2. Sekretaris/Kepala Bidang di : Koordinasi dan minta petunjuk
 - 12.3. Kepala Sub Bagian/Sub Bidang di : Koordinasi
 - 12.4. Staff di : Memberi petunjuk

13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA :
- 13.1.Keadaan ruang kerja : baik
 - 13.2.Suhu : Sejuk
 - 13.3.Udara : baik
 - 13.4.Penerangan : cukup
 - 13.5.Suara : cukup
14. RESIKO BAHAYA :
- 14.1. Tidak memiliki resiko bahaya
 - 14.2.Tidak memiliki resiko bahaya
15. SYARAT JABATAN:
- 15.1 Pangkat/Golongan : III/c (Penata)
 - 15.2.Pendidikan : S1
 - 15.3.Kursus/Diklat : Penjurangan : Diklapim PIM IV
Teknis : Bintek Administrasi Pembangunan dll. -
 - 15.4.Pengalaman Kerja: Staff
 - 15.5.Pengetahuan kerja: Mengetahui peraturan perundang-undangan yang ada
 - 15.6.Ketrampilan kerja : Mengoperasikan komputer
 - 15.7.Bakat Kerja : N M S G V E
 - 15.8.Tempramen Kerja: D I
 - 15.9.Minat Kerja : 1.b 3.a 1.a 2.b 4.b
 - 15.10.Upaya fisik : Duduk : sedang Berbicara : sedang Mlihat : sedang
 - 15.11.Fungsi Pekerjaan :
 - 15.1. D0 = Memadukan
 - 15.2. D1 = Mengkoodinasikan
 - 15.3. D2 = Menganalisa
 - 15.4. D3 = Menyusun
 - 15.5. O0 = Menasehati
 - 15.6. O3 = Menyelia
 - 15.7. O5 = Mempengaruhi
 - 15.8. O7 = Melayani
16. PRESTASI YANG DIHARAPKAN :
- 16.1. Cepat merespon pengaduan masyarakat
 - 16.2.Tersusunnya laporan akuntabilitas kinerja pemerintah
 - 16.3.Tersusunnya laporan kinerja dan pertanggung jawaban
 - 16.4.Terkonsepnya Rencana Kerja Pemerintah Daerah, serta TAPKIN
17. BUTIR INFORMASI LAIN :

.....,.....201.....

Mengetahui
Atasan Langsung

(.....)
NIP.

Yang Membuat
SEKRETARIS KEPALA SUB BAGIAN
PERENCANAAN DAN PELAPORAN

(.....)
NIP.

PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
URAIAN JABATAN

1. NAMA JABATAN : PELAKSANA TEKNIS IJIN LOKASI
2. KODE JABATAN : 404.6.2.3.4.12.4
3. UNIT KERJA : Eselon IIB : KEPALA BADAN
Eselon IIIB : KEPALA BIDANG PERIJINAN
TERTENTU
: PELAKSANA TEKNIS IJIN LOKASI

4. KEDUDUKAN
DALAM
STRUKTUR
ORGANISASI



5. IKHTISAR JABATAN : Membantu Kepala Bidang Perijinan Tertentu dalam memproses pengajuan Ijin Mendirikan Bangunan sesuai prosedur yang berlaku agar tercapai tujuan yang diharapkan.
6. URAIAN TUGAS :
 - 6.1. Melakukan peninjauan lapang pengajuan IMB.
 - 6.2. Menyetempel SK IMB.
 - 6.3. Menyetempel gambar IMB yang akan naik ke Kepala Bidang dan Kepala Badan.
 - 6.4. Mengagendakan berkas IMB dari masuk sampai jadi SK.
 - 6.5. Mengarsip SK IMB.
 - 6.6. Mengerjakan pemecahan IMB.
 - 6.7. Mengantar surat tagihan IMB
 - 6.8. Mengantar surat tagihan tunggakan IMB.
 - 6.9. Memeriksa, member paraf surat masuk dari Kepala Badan.

- 6.10. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.
7. BAHAN KERJA :
- 7.1. Peraturan Bupati tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Pelayanan Perijinan Terpadu sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas kedinasan.
8. PERANGKAT/ALAT KERJA :
- 8.1. ATK sebagai perlengkapan melaksanakan tugas.
- 8.2. Komputer sebagai Alat menyetik naskah kedinasan atau mengolah data.
9. HASIL KERJA :
- 9.1. Terelesaikannya tugas pemrosesan IMB.
- 9.2. Agenda berkas IMB dari masuk sampai jadi SK.
- 9.3. Peninjauan lapang pengajuan IMB.
10. TANGGUNG JAWAB :
- 10.1. Pelaksanaan peninjauan lapang pengajuan IMB.
- 10.2. Pengajuan SK IMB ke Kabid dan Kaban.
- 10.3. Mengecek SK IMB yang akan ke Kabid dan Kaban.
11. WEWENANG :
- 11.1. Meminta arahan, petunjuk dari atasan
- 11.2. Mengajukan kebutuhan atas standar, prosedur kerja yang berkaitan dengan tugas.
12. KORELASI JABATAN:
- 12.1. Kepala Bidang Sub Bidang Perijinan Tertentu di : Menerima tugas, konsultasi, melaporkan hasil pelaksanaan tugas, menyampaikan usul, saran dan pendapat.
- 12.2. Staff di : Koordinasi serta keharmonisan dalam lingkungan kerja.
13. KONDISI LINGKUNGAN :
- 13.1. Keadaan ruangan kerja : Baik
- 13.2. Suhu : Sejuk
- 13.3. Udara : Baik
- 13.4. Penerangan : Cukup
- 13.5. Suara : Cukup
14. RESIKO BAHAYA : 14.1. Mengalami kecelakaan lalu lintas
15. SYARAT JABATAN :
- 15.1. Pangkat/Golongan : II/a (Pengatur Muda)
- 15.2. Pendidikan : SLTA
- 15.3. Kursus/Diklat : Penjenjangan :
Teknis : Berhubungan dengan Bangunan.
- 15.4. Pengalaman Kerja : Memahami bidang pekerjaannya.
- 15.5. Pengetahuan Kerja : Mengetahui dibidang pembangunan
- 15.6. Ketrampilan Kerja : Mengoperasikan komputer
- 15.7. Bakat Kerja : N M
- 15.8. Tempramen Kerja : I M
- 15.9. Minat Kerja : 1.b 3.a

15.10.Upaya Fisik : Duduk : Sedang Berbicara : Sedang
Melihat : Sedang

15.11.Fungsi Pekerjaan :

15.1 D0 = Memadukan

15.2. D1 = Mengkoordinasikan

15.3. D2 = Menganalisa

15.4. D3 = Menyusun

15.5. D4 = Menghitung

15.6. D5= Membandingkan / Mencocokan

15.7. O7 = Melayani

15.8. O8 = Menerima Instruksi

16. PRESTASI YANG DIHARAPKAN:

16.1. terselesaikannya tugas pemrosesan IMB.

16.2. Teragendakannya berkas IMB dari masuk sampai jadi SK.

16.3. Terlaksanakannya Peninjauan lapang pengajuan IMB.

17. BUTIR INFORMASI LAIN

.....,.....201.....

Mengetahui Atasan Langsung
KEPALA BIDANG PERIJINAN TERTENTU
IJIN LOKASI

Yang membuat
PELAKSANA TEKNIS

(.....)
NIP.

(.....)
NIP.

PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO
URAIAN JABATAN

1. NAMA JABATAN : PELAKSANA TEKNIS IJIN PERIJINAN PERSETUJUAN PEMANFAATAN RUANG (P2PR)
2. KODE JABATAN : 404.6.2.3.4.13.4
3. UNIT KERJA : Eselon IIB : KEPALA BADAN
Eselon IIIB : KEPALA BIDANG PERIJINAN TERTENTU
: PELAKSANA TEKNIS IJIN PERIJINAN PERSETUJUAN PEMANFAATAN RUANG (P2PR)
4. KEDUDUKAN :
DALAM
STRUKTUR
ORGANISASI



5. IKHTISAR JABATAN : Membantu Kepala Bidang Perijinan Tertentu dalam mengagendakan surat permohonan dan Surat Keputusan P2R sesuai prosedur yang berlaku agar tercapai tujuan yang diharapkan.
6. URAIAN TUGAS :
 - 6.1. Mengagenda permohonan P2R.
 - 6.2. Mengikuti tinjau lapangan P2R.
 - 6.3. Menyiapkan bahan rapat P2R.
 - 6.4. Menulis BAP rapat P2R.
 - 6.5. Mengecek SK P2R sebelum di tanda tangani oleh Kabid.
 - 6.6. Mengagenda SK P2R setelah turun dari Bupati.
 - 6.7. Membuat laporan hasil rapat P2R dan laporan bulanan.
 - 6.8. Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan.
7. BAHAN KERJA :
 - 7.1. Peraturan Bupati tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Pelayanan Perijinan Terpadu sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas kedinasan.
8. PERANGKAT/ALAT KERJA:
 - 8.1. ATK sebagai perlengkapan melaksanakan tugas.
 - 8.2. Komputer sebagai Alat mengetik naskah kedinasan atau mengolah data.
9. HASIL KERJA :
 - 9.1. Tugas pemerosesan ijin P2PR dapat terealisasi dengan baik.
 - 9.2. Terlaksananya Laporan Ijin P2PR Tepat Waktu.
10. TANGGUNG JAWAB :
 - 10.1. Mempertanggung jawabkan semua tugas dengan baik.
11. WEWENANG :
 - 11.1. Meminta arahan, petunjuk dari atasan
 - 11.2. Mengajukan kebutuhan atas standar, prosedur kerja yang berkaitan dengan tugas.
12. KORELASI JABATAN :
 - 12.1. Kepala Bidang Sub Bidang Perijinan Terpadu di : Menerima tugas, konsultasi, melaporkan hasil pelaksanaan tugas, menyampaikan usul, saran dan pendapat.
 - 12.2. Staff di : Koordinasi serta keharmonisan dalam lingkungan kerja.
13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA :
 - 13.1. Keadaan ruangan kerja : Baik
 - 13.2. Suhu : Sejuk
 - 13.3. Udara : Baik
 - 13.4. Penerangan : Cukup
 - 13.5. Suara : Cukup
14. RESIKO BAHAYA :
 - 14.1. Tidak memiliki resiko bahaya.
15. SYARAT JABATAN :
 - 15.1. Pangkat/Golongan : II/a (Pengatur Muda)

- 15.2. Pendidikan : S1
- 15.3. Kursus/Diklat : Penjenjangan :
Teknis : Bimtek Perundang-undangan tentang perijinan
- 15.4. Pengalaman Kerja : Memahami bidang pekerjaannya.
- 15.5 .Pengetahuan Kerja : Mengetahui Perda Tentang Ijin Lokasi dan

P2R

- 15.6. Ketrampilan Kerja : Komputer
- 15.7 .Bakat Kerja : N P
- 15.8. Tempramen Kerja : I M
- 15.9. Minat Kerja : 3.a 4.a
- 15.10.Upaya Fisik : Duduk : Sedang Berbicara :

Sedang

Melihat : Sedang

15.11.Fungsi Pekerjaan :

- 15.1 D0 = Memadukan
- 15.2. D1 = Mengkoordinasikan
- 15.3. D2 = Menganalisa
- 15.4. D6 = Menyalin
- 15.5. O7 = Melayani
- 15.6. O8 = Menerima Instruksi

16. PRESTASI YANG DIHARAPKAN :

- 16.1. Tugas pemerosesan Ijin P2PR Dapat terealisasi dengan baik.
- 16.2. Terlaksananya Laporan Ijin P2PR Tepat Waktu.

17. BUTIR INFORMASI LAIN

.....,201....

Mengetahui Atasan Langsung Yang membuat
KEPALA BIDANG PERIJINAN TERTENTU PELAKSANA TEKNIS
IJIN

PERIJINAN PERSETUJUAN
PEMANFAATAN RUANG

(P2PR)

(.....)
NIP.

(.....)
NIP.

5.3.Faktor Faktor Penyebab Rendahnya Kompetensi Aparatur

1. Sistem penerimaan PNS

UU Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 17 (2) menyatakan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Pasal 25 (1) Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dilakukan oleh Presiden. (2) Untuk memperlancar pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Presiden dapat mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina kepegawaian pusat dan menyerahkan sebagian wewenangnya kepada pejabat pembina kepegawaian daerah yang diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah. Sedangkan dalam pasal 34 (1) Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil, dibentuk Badan Kepegawaian Negara. (2) Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian. mendukung perumusan kebijaksanaan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Sistem penerimaan CPNS yang terlalu sentralistik menjadi keluhan di daerah. Karena daerah hanya mengusulkan saja kebutuhan pegawainya namun kuota dan pegawai yang akan diterima tergantung pusat sehingga tidak jarang terjadi yang dianggap penting dan mendesak

oleh daerah tidak dapat dipenuhi. Apalagi ketika adanya moratorium mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan pegawai karena pegawai yang memasuki masa pensiun tidak dapat segera tergantikan. Hal ini menyulitkan daerah untuk dapat memberikan pelayanan publik yang dapat memuaskan masyarakat. Dalam beberapa tahun terakhir memang sistem penerimaan CPNS kurang transparan sehingga rawan terjadi adanya KKN sehingga hasilnya pun akan sangat berpengaruh terhadap kompetensi PNS sesuai dengan kebutuhan di daerah. Dalam pengadaan CPNS sangat tergantung dengan pemerintah pusat yang dinilai beberapa kalangan tidak efektif. Sebagaimana diberitakan di media massa bahwa sudah hampir dua tahun menghentikan sementara (moratorium) seleksi calon pegawai negeri sipil (CPNS), pada 2013 ini, pemerintah merekrut CPNS secara besar-besaran. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menyebutkan, 65 ribu CPNS akan direkrut dari jalur umum dan 200 ribu dari tenaga honorer kategori 2 (K-2). Itu adalah peserta tersisa berdasar PP 48/2005 yang diubah menjadi PP No 43/2007 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS. Seleksi CPNS pada tahun ini (2013) amat kental berbau “politik” karena, setidaknya dilihat dari segi jumlah tenaga asal-usul CPNS, 70 persen didominasi oleh tenaga honorer. Misalnya, di antara 542 pemerintah daerah di Indonesia yang merekrut CPNS pada 2013 ini, ternyata “hanya” 98 pemda yang merekrut dari jalur umum. Ada baiknya kita belajar dari negara maju. Mengingat begitu strategisnya peran, tugas, dan kewenangan aparatur negara serta pemerintahan, negara maju melakukan seleksi amat ketat secara berjenjang. Pakar administrasi publik dari Ritsumeikan Asia Pacific University (APU) Tadashi Hinagara dalam *Japan Public Official Performance* (2009) menyebutkan, setiap tahun pemerintah Jepang menyeleksi tenaga pegawai pemerintahannya dengan amat keras dan kompleks. Pertama, dicari bibit-bibit unggul khususnya secara psikologis. Itu mencakup kompetensi empati, simpati, kepedulian sosial, kedisiplinan, dinamika diri, integritas, kejujuran, dan

profesionalitas, serta *track record* perilaku keseharian. Nilai-nilai diutamakan dalam uji kompetensi karena itulah yang menentukan mutu kerja dan kinerja mereka. Kedua, kompetensi sosial intelektual dan analisis lingkungan strategis. Kompetensi tersebut bermakna sebagai modal dasar calon pegawai negara/pemerintahan untuk melayani masyarakat sesuai dengan dinamika sosial strategis. Biasanya seleksi diserahkan kepada kalangan tim seleksi pihak ketiga yang sudah teruji dan independen. Instansi dan lembaga pemerintah tinggal menikmati hasilnya. Untuk tujuan tersebut, proses seleksi dilakukan dengan prinsip-prinsip *good governance*, khususnya transparansi, di setiap tahap seleksi. (Jawa Pos 2013: 4)

Di Indonesia untuk sistem pengadaan CPNS tahun 2013 telah dilakukan reformasi yang salah satu tujuannya adalah untuk mewujudkan sistem seleksi CPNS yang bersih, obyektif transparan, kompetitif dan bebas dari korupsi kolusi dan nepotisme serta tidak dipungut biaya; untuk mengembalikan kepercayaan generasi muda bahwa untuk menjadi PNS berdasarkan kemampuan diri sendiri) untuk menjamin obyektifitas maka dilakukan Pengawasan selama pelaksanaan rekrutmen CPNS oleh unsur Pengawasan internal pemerintah (inspektorat/Deputi Pengawasan), BPKP,) unsur pengawasan eksternal, unsur audit teknologi (BPPT, Lemsaneg) unsur masyarakat (konsorsium LSM) maupun perguruan tinggi. Serta soal tes kompetensi dasar PNS disusun oleh Panitia Pengadaan CPNS Nasional yang dibantu oleh Tim Ahli dari Konsorsium Perguruan Tinggi Negeri. Menjanjikan seleksi PNS bebas dari kongkalikong

Pada 2013, pemerintah akan menyediakan 65 ribu formasi CPNS di kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. "Kalau tahun lalu 13 ribuan, tahun ini 65 ribu untuk pelamar umum," tuturnya. Sementara untuk tenaga honorer kategori dua, akan disediakan sebanyak 200 ribu formasi. (Posted on Juli 24, 2013 <http://cpnsbali.>)

Sebagaimana dikatakan Humas BKN bahwa, kebijakan pemerintah mengenai pengangkatan pegawai honorer K.II menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dalam dua tahun ini masih terus menjadi pembahasan penting. Bahkan berita terbaru dilansir Surat Kabar Harian Kompas, Rabu (18/9) pada Hal: 4 bahwa sekitar 420.000 pegawai honorer K II yang tidak lolos seleksi terancam akan berakhir masa kerjanya atau dengan kata lain diberhentikan. Berdasarkan data pemerintah bahwa jumlah K.II yang ada saat ini seluruhnya terdapat sekitar 620.000 orang. Dari jumlah tersebut, jika dalam dua tahun akan di-CPNS-kan sejumlah 209.000, itu berarti akan ada sekitar 420.000 honorer K II yang terancam diberhentikan. Namun demikian Tasdik menambahkan bahwa nasib honorer K II yang tidak lolos seleksi belum pasti, masih tergantung kepada kebijakan pemerintah Daerah. "Bila masih dibutuhkan, bisa saja tetap bekerja. Ke depannya bila Rancangan Undang – Undang Aparatur Sipil Negara disahkan, ada ketentuan terkait pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja secara temporer." Tahun Anggaran 2013 ini, terdapat sekitar 65.000 kursi PNS yang diperuntukkan bagi pelamar umum, dengan formasi 25.000 pada instansi pusat dan 40.000 pada instansi Daerah. Para pelamar calon PNS ini akan diseleksi melalui uji menggunakan lembar jawaban (LJK) dan computer assisted test (<http://www.bkn.go.id/in/berita/2481-honorer>) Kabid Informasi Kepegawaian BKN memastikan bahwa honorer yang berusia di atas 46 tahun per 1 Januari tahun 2006 akan dicoret dari daftar seleksi tahun 2013 . Sedangkan per januari 2005 jumlah honorer di bawah 35 tahun sejumlah 65 % (<http://informasibumncpns>)

Perekrutan pegawai itu kan berdasarkan permintaan daerah dari sisi kebutuhannya apa, misalnya kalau butuhnya guru, guru matematika, ya diajukan ke pusat, jadi spesifikasinya harus ada," katanya, sebagaimana dilansir *Antara*. Meski demikian, menurut Sultan, perekrutan CPNS akan dibolehkan jika daerah yang anggaran belanja pegawai dalam APBD kurang dari 50 persen, namun jika di atas 50 persen, maka tidak

diizinkan. "Yang anggarannya di atas 50 persen untuk membiayai pegawai itu, daerah nggak boleh angkat pegawai, karena nanti anggaran untuk kepentingan publiknya makin sedikit," katanya. Menurut Raja Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat ini, kebijakan penerimaan CPNS termasuk kenaikan pangkat dan sebagainya itu, merupakan kewenangan pusat, karena hal tersebut sudah sesuai dengan undang-undang. Sebelumnya, Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (APKASI) berpendapat kewenangan untuk melakukan penerimaan CPNS seharusnya diserahkan penuh kepada pemerintah setempat. "Dalam otonomi daerah memang ada hambatan, salah satunya urusan kepegawaian. Seharusnya urusan ini diserahkan ke bupati atau wali kota," kata Ketua APKASI Isran Noor di sela acara penyerahan hadiah pemenang sayembara penulisan penyelenggaraan otonomi daerah tingkat nasional untuk Provinsi DIY, di Bantul, Jumat (30/8). Menurut dia, daerah terbentur kebijakan pusat mengenai penerimaan pegawai, padahal ada daerah yang benar-benar butuh, tetapi pusat tidak mengizinkan karena ada kebijakan moratorium (penghentian sementara) penerimaan CPNS.

(<http://www.gatra.com/nusantara-1/jawa-1>)

Dari kutipan berbagai media tersebut menunjukkan bahwa memang tahun-tahun lalu sistem penerimaan CPNS secara implicit telah diakui bahwa banyak peluang adanya KKN sehingga hasil dari seleksi tidak dapat optimal sesuai dengan kebutuhan atau formasi yang diperlukan. Dari penelitian lapangan menunjukkan adanya sistem penerimaan yang kurang profesional sehingga berakibat pada berbagai hal antara lain adalah bahwa dalam bidang-bidang yang sangat dibutuhkan dan mendesak tidak dipenuhi sehingga hal ini mengganggu pelayanan publik. Selain itu juga adanya honorer yang jumlahnya cukup banyak juga mengganggu sistem penerimaan CPNS, mengingat secara kualitas para honorer tidak memenuhi syarat kompetensi, secara legalitas juga tidak didukung oleh aturan yang jelas terkait dengan tenaga

honorar, dilain pihak pada tahun-tahun sebelumnya tenaga honorar tetap dimanfaatkan untuk melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan pelayanan publik akan tetapi juga tidak kunjung diangkat walaupun sudah puluhan tahun jadi honorar. Dengan sistem penerimaan yang demikian maka menyebabkan kurang kompetensinya aparatur pemerintah yaitu:

Kurangnya kompetensi Teknis; Rendahnya ketrampilan atau skiil aparat sesuai dengan karakteristik pekerjaan unit kerja. Tenaga-tenaga teknis yang mengalami kekurangan terutama terkait dengan kompetensi teknis yang berhubungan dengan pekerjaan yang memerlukan keahlian teknologi informasi, hukum, serta administrasi keuangan. Aparat yang mempunyai kompetensi teknis tiga bidang tersebut sangat dibutuhkan sesuai dengan perubahan birokrasi yang dituntut kearah akuntabilitas dan tranparansi publik. Untuk tiga bidang tersebut tidak akan efektif jika hanya memberikan pelatihan kepada aparat yang sudah ada tetapi tidak mempunyai latar belakang bidang tersebut, sehingga sejak perekutan sudah harus sesuai dengan bidang tersebut sementara untuk menambah sesuai dengan kebutuhan hal itu sangat tergantung pemerintah pusat.

Rendahnya kompetensi manajerial; terkait dengan kompetensi manajerial permasalahan yang muncul adalah kurang kompetensinya para pejabat terhadap pengetahuan maupun penguasaan kompetensi manajerial dan kompetensi teknis yang sangat dibutuhkan agar para pejabat tersebut mengetahui berbagai permasalahan-permasalahan bawahannya serta memotivasi para bawahan. Hal ini muncul karena berbagai kebijakan kepegawaian yang kadang kurang mempertimbangkan aspek ini karena alasan-alasan politis. Untuk menghindari hal ini terjadi diperlukan adanya tranparansi dalam penentuan jabatan pada tingkat manajerial . Secara ekstrem hal ini telah dilakukan oleh PemProv DKI yang saat ini dipimpin oleh Jokowi apa yang disebut sebagai “Lelang Jabatan” . Lelang jabatan merupakan strategi PemProv DKI untuk dapat memilih para pejabat yang

mempunyai kompetensi sesuai dengan jabatan yang akan dipegangnya. Karena dengan adanya lelang jabatan hal-hal yang negatif dari penentuan jabatan dapat dihindari. Hal-hal negatif tersebut misalnya kepentingan politik praktis, sejak adanya reformasi dengan adanya pemilihan pimpinan daerah secara langsung sudah menjadi rahasia umum bahwa seorang gubernur ataupun bupati akan memilih orang-orang untuk menduduki jabatan tertentu dikarenakan adanya kepentingan politik dengan mengesampingkan kompetensi pejabat yang bersangkutan sehingga hal ini akan berdampak buruk kepada pelayanan masyarakat.

Rendahnya kompetensi Sosial; terkait dengan kompetesni sosial tidak lepas dari nilai-nilai dasar kemanusiaan serta etika dan budaya dalam berinteraksi ke dalam organisasi maupun berinteraksi keluar organisasi. Berinteraksi ke dalam organisasi terkait dengan hubungan kerja bagaimana seorang pimpinan dapat memberikan motivasi bahwahan seingga lebih podukti. Sementara berinteraksi keluar terkait dengan kemampuan membaca peluang-peluang di luar ornganisai untuk dapat berkolaborasi sesuai dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Rendahnya kompetensi Intelektual/Strategik, kompetensi ini terkait dengan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pembagunan di daerah terutama dalam memberikan pelayanan publik. Kompetensi interlektual sangat diperlukan untuk mengembangkan ide-ide kreatif dalam mengatasi masalah-masalah pelayanan publik dengan berbagai keterbatasannya sehingga masyarakat dapat memperoleh palayanan yang memuaskan.

Untuk memperbaiki sistem penerimaan CPNS maka telah disusun Rancangan UU Tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang aparatur Sipil Negara Pasal 6 Pegawai ASN terdiri dari: a. PNS. b. Pegawai Tidak Tetap Pemerintah. Pasal 7 (1) PNS sebagaimana dimaksud dalam

Pasal 6 huruf a merupakan pegawai yang berstatus pegawai tetap dan memiliki Nomor Induk Pegawai. (2) Pegawai Tidak Tetap Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan pegawai yang diangkat dengan perjanjian kerja dalam jangka waktu paling singkat 12 (dua belas) bulan pada Instansi dan Perwakilan. **Pasal 21** (1) Pegawai Tidak Tetap Pemerintah berhak memperoleh: a. honorarium yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya; b. tunjangan; c. cuti; d. pengembangan kompetensi; e. biaya kesehatan; dan f. uang duka. (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai hak Pegawai Tidak Tetap Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan peraturan menteri.

2. Penempatan Pegawai

Prinsip *The Right Man On The Right Place/Job* Prinsip ini merupakan kunci bagi setiap penempatan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Namun tidak jarang dijumpai adanya penempatan pegawai yang tidak memperhatikan hal tersebut terutama di birokrasi pemerintah sehingga ketika masyarakat menuntut untuk dapat terlayani dengan baik hal ini tidak bisa dipenuhi. Dari hasil FGD menunjukkan bahwa faktor politik kadang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam menduduki jabatan tertentu sehingga kurang memperhatikan kompetensi yang dimiliki pegawai yang bersangkutan.

Pak susanto dari organisasi: Ketika kita berhadapan dengan yang sedang memiliki power, kekuasaan kita tidak bias apa. Sementara itu kita dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang prima, yang akuntabel sehingga hal ini saling bertolak belakang, misalnya kasus pemotongan anggaran untuk pelayanan pada masyarakat, misalnya pembangunan suatu proyek yang dilakukan salah satu oknum dari lembaga yg saat ini memiliki kekuatan, power. Nah akhirnya dibawah itu ada 2 macam pendapat ada yang berani menolak ada yang berani menuruti. Mungkin dari sisi kompetensi social menurut kacamata saya dari aspek kemitraan atau kerjasama dgn lembaga-lembaga lain kita dituntut

sinergi, kita dituntut berjalan seiring semuanya kan demi masyarakat tapi jangan konteks dilapangan ada yang nurut ada yang menentang. Walaupun dari sisi aturan sudah jelas sehingga hal ini bias berimbas pada SDM yang tidak kompeten. Bisa-bisa karir kita dipotong, dihambat akhirnya mau tidak mau harus menerima.

Sucipto selaku Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Kab. Sidoarjo, yg kita tanggapi yg kopetensi tentang PP no. 101 th. 2010 . Pada prinsipnya sebenarnya ini ada di personil yg telah melakukan pendidikan dan latihan yang kini kami amati di lapangan hasil pelatihan Seharusnya pejabatnya yang ditunjuk untuk itu melaksanakan tapi tidak. Kadang-kadang biasanya tidak mau diberi aturan dan tidak mau membaca atau tidak mau komunikasi dengan yang lain sedang PNS yang mampu dimutasi ke tempat yang anggarannya terbatas. Akhirnya orang yang dididik dan mampu tidak pernah digunakan. Jadi orang yg punya potensi dan tidak punya koneksi tidak digunakan dan dikotak.

Besarnya jumlah pelimpahan PNS Pusat ke Daerah berdampak negatif pada kebijakan *staffing* terutama penempatan jabatan struktural, yaitu permasalahan kesesuaian antara spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dimiliki pejabat struktural. Kebijakan *staffing* pada pejabat struktural lebih banyak dipengaruhi faktor internal organisasi. Secara keseluruhan masih ada 36,72 % ketidaksesuaian pendidikan formal pejabat struktural dengan spesifikasi jabatannya. Ketidaksesuaian itu dengan pertimbangan pada faktor senioritas usia dan nilai-nilai di luar nilai organisasi yang secara *inherent* terkandung dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Untuk itu perlu adanya forum yang lebih efektif bagi stakeholders dan tim *independent* yang membahas *staffing*; optimalisasi pemanfaatan *fit and proper test*; pemutakhiran data di Bagian Kepegawaian; Peningkatan kualitas Diklat Fungsional; dan mengintensifkan kemitraan dengan lembaga legislatif dalam

penataan kelembagaan maupun dalam kebijakan *staffing*. (Didit Widiatmoko <http://adm-publik.blogspot.com/2012/11>)

Terkait dengan hal ini tentu harus diperhatikan Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural menyatakan Baperjakat Instansi Pusat, dan Baperjakat Instansi Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota mempunyai tugas memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah; pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan struktural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara; perpanjangan batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki jabatan struktural eselon I dan eselon II; dan pengangkatan sekretaris daerah propinsi/kabupaten/kota. Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Dari gambaran ini sebenarnya muncul suatu fenomena bahwa pada dasarnya secara sadar atau tidak bentuk penempatan pegawai secara politik atau dari imbalan politik adalah suatu sistem baru yang buruk yang berdampak sistemik terhadap kinerja pegawai-pegawai yang impactnya kembali pada daerah itu sendiri. Betapa tidak mereka yang diangkat atau ditempatkan pada posisi-posisi dengan cara politisasi sudah tidak melewati proses atau kriteria-kriteria yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan yang sebenarnya dalam hukum sudah terjadi pelanggaran yang bisa untuk ditindaklanjuti pula secara hukum. Namun yang terjadi ialah fenomena ini sudah menjadi budaya baru di pemerintahan kita khususnya di pemerintah-pemerintah daerah. Padahal sebenarnya PNS atau pegawai yang bersangkutan mungkin saja tidak ingin melakukan atau katakanlah memilih salah satu pasangan calon secara terpaksa namun karena budaya ini telah menjadi teror dan pressur yang luar biasa maka kenetralitasan

pegawai hilang dengan sendirinya. Olehnya itu konsep netralitas birokrasi sebagai komponen dari semangat reformasi birokrasi di Negara ini dapat dikatakan gagal dalam hal penempatan pegawai. ((Muh. Firyal Akbar A <http://feyyie21.blogspot.>)

3. Keseimbangan Beban Kerja

Secara konseptual beban kerja merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai yang sesuai dengan analisa jabatan yang telah ditentukan. namun dalam prakteknya masih dijumpai adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang harus diselesaikan dengan sumber daya yang ada.

Perkenalkan nama saya oskar saya dari dinas pendudukan dan pendapatan daerah, disini saya sedikit mengomentari tentang kompetensi. posisi kami sangat berkaitan dengan pelayanan terhadap kepada masyarakat, terus terang memang manajemen kami belum sempurna masih banyak kekurangan yg kami lakukan, ini terkait dengan jumlah pemohon yang tinggi sedangkan jumlah SDM terbatas , sehingga terus terang saja memang yang menjadi hambatan disini sehingga permohonan akte kelahiran agak lama Kedua kami sudah berusaha dalam arti mengajukan penambahan tenaga tapi kami maklumi juga kalau tetap belum ditambah yang lebih penting sebenarnya menempatkan seseorang harus sesuai kompetensinya dengan adanya memoraturium semakin menambah kekurangan tenaga.

Kekurangan tenaga tersebut terutama untuk guru dan tenaga IT. Untuk Sidoarjo beberapa sekolah dasar negeri (SDN) harus bekerja keras agar proses belajar mengajar tetap bisa berjalan maksimal. Penyebabnya adalah Dinas Pendidikan (Dispendik) Sidoarjo tengah mengalami kekurangan guru SD. Total kekurangannya cukup besar, yaitu 1.072 orang. Banyak guru yang pensiun, tapi gantinya belum ada,” ujar Kepala Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) Dispendik Sidoarjo Mukhamad Khusaini kemarin. Menurut dia, per tahun sekitar 50 guru SD pensiun. Sebaliknya, PNS guru SD yang direkrut setiap tahun tidak mencapai 50 orang. Bila itu terus dibiarkan, diperkirakan dalam 2-3 tahun ke depan jumlah pensiunan guru SD bakal lebih besar lagi.

Apalagi, saat ini sudah banyak guru yang berusia tua. Khusaini menyampaikan bahwa dispendik sudah melaporkan keadaan kekurangan guru tersebut ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Sidoarjo. Harapannya, pada perekrutan CPNS nanti, formasi guru SD diberi porsi lebih besar. Dengan begitu, celah kekurangan guru SD ini bisa diperkecil. Sebagai tindakan darurat untuk menutupi kekurangan guru, saat ini sekolah-sekolah merekrut guru tidak tetap (GTT). Para guru yang biasanya disebut guru sukwan itu dibayar dari anggaran sekolah. Bisa diambilkan dari bantuan operasional sekolah (BOS), bopda, maupun anggaran lain. Sekolah biasanya menentukan kualifikasi guru yang boleh mengajar. Salah satunya berstatus sarjana. (Jawa Pos : 23 Agustus 2013)

Sedangkan di Pemprov. Tahun 2013 ini, Pemprov Jatim kembali mendapat jatah CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil). Tapi sayang, kuota yang didapat Pemprov Jatim jauh dari yang diajukan. Sesuai formasi, kuota penerimaan CPNS untuk Pemprov Jatim tahun ini sebanyak 585 orang. Jumlah itu jauh dari yang diusulkan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi (Kemen PAN-RB) beberapa waktu sebanyak 2.503 CPNS. “Memang kuota CPNS yang diberikan sangat sedikit dibandingkan kebutuhan yang ada. Namun kami tetap bersyukur karena Pemprov Jatim masih diberi kuota CPNS sedang pemprov lainnya banyak yang tak mendapatkan kuota CPNS,” jelas Kepala Badan Kepegawaian Daerah Jatim, Akmal Boedianto, Kamis (22/8). Dikatakan, jumlah kuota yang diberikan tersebut tidak sebanding dengan kebutuhan tenaga di lingkungan Pemprov. Mengingat, hamper tiap tahun, jumlah PNS yang memasuki masa pensiun sangat banyak. Karena itu, pihaknya setiap tahun akan mengajukan kuota CPNS kepada pusat, terutama untuk tenaga medis dan teknis. Dijelaskan, dari 585 jatah CPNS yang diberikan tersebut, sekitar 60 persennya merupakan tenaga medis seperti dokter, dokter spesialis, bidan, serta perawat. Sedangkan sisanya 40 persen adalah tenaga teknis, seperti ahli komputer, teknik sipil dan sebagainya. “Jatah sebanyak itu nanti akan kita manfaatkan betul,” tutur Akmal. Akmal mengakui kebutuhan tenaga medis di Jatim memang cukup tinggi sehingga pihaknya dalam setiap mengajukan kuota yang terbanyak komposisinya adalah tenaga medis. Sayangnya dalam setiap

penerimaan CPNS, jumlah peminatnya terutama untuk dokter spesialis sangat rendah. Makanya, pihaknya mengambil inisiatif dengan mengajukan penerimaan CPNS jalur khusus untuk dokter spesialis. Tahun ini pihaknya mengajukan 100 dokter spesialis lewat jalur khusus. “Saat ini jumlah dokter spesialis makin banyak, tapi tetap kurang jika mengacu pada kebutuhan yang ada. Justru kebutuhan paramedik seperti bidan, perawat dan operator alat kesehatan yang tinggi,” ujarnya. Soal kapan pelaksanaan penerimaan CPNS dilakukan, ia menyebut bulan September mendatang. “Jadi bulan depan kami akan mengumumkan dan melaksanakan penerimaan CPNS tahun 2013,” katanya. Dijelaskan, pelaksanaan tes CPNS September nanti menggunakan sistem computer assisted test (CAT). Yakni, pelamar langsung menjawab soal ujian di depan computer (R A D A R: 23 Agustus 2013)

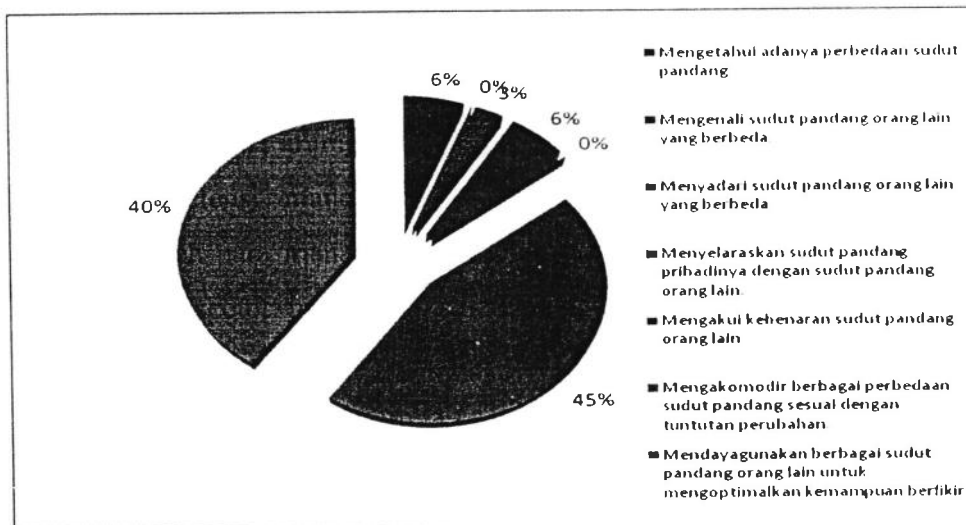
Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 pasal 5 Ayat (2) b. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan. Target dalam SKP pada prinsipnya berlaku bagi pemegang jabatan struktural maupun fungsional, dengan ketentuan sebagai berikut: 1) Bagi pemegang jabatan struktural maupun fungsional umum dengan sifat tugas yang input/bahan kerjanya berasal dari unit organisasi bersangkutan, maka penetapan target didasarkan pada rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan; 2) Bagi pemegang jabatan struktural maupun fungsional umum dengan sifat tugas yang input/bahan kerjanya berasal dari output/hasil kerja unit organisasi lain, penetapan target didasarkan asumsi rata-rata tahun sebelumnya; 3) Bagi pemegang jabatan fungsional tertentu, penetapan target berdasarkan pada angka kredit yang dipersyaratkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. c. Nyata dan dapat diukur adalah kegiatan yang realistis dapat dilaksanakan dan hasilnya dapat dihitung dalam satuan angka, umpamanya jumlah, persentase dan lamanya waktu. Sedangkan Ayat (3) Dalam menetapkan SKP, pejabat penilai harus mempertimbangkan usul bawahan dan waktu penyelesaian beban kerja unit organisasi.

Dalam Pasal 1 ayat 3 -5 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa : Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS, Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja, Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. UU Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 12 (2) menyatakan bahwa Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 15 menyatakan bahwa jumlah dan susunan pangkat pegawai negeri sipil yang di perlukan ditetapkan dalam formasi. Formasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1),ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jeni, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan. " sedangkan dalam Penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 15 Ayat (1) menyatakan bahwa Formasi adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang. Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan ditetapkan berdasarkan beban kerja suatu organisasi. Ayat (2) Formasi ditetapkan berdasarkan perkiraan beban kerja dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan macam-macam pekerjaan, rutinitas pekerjaan, keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan hal-hal lain yang mempengaruhi jumlah dan sumber daya manusia yang diperlukan.

5.3. Tingkat Kompetensi Aparatur di Daerah

5.3.1. Kompetensi managerial

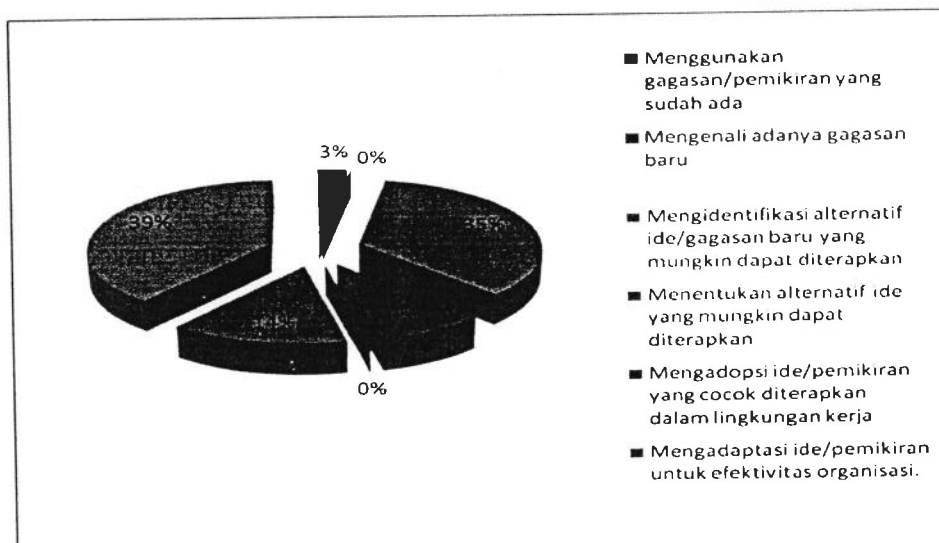
Kopetensi managerial merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh para manager baik orang yang bekerja di sector swasta maupun di sector pemerintahan. Dalam gambar berikut merupakan database hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada para pimpinan / aparatur pemerintah yang mempunyai jabatan di sebagai respondennya.



Gambar 3. Kompetensi Fleksibilitas Berpikir (FB)

Pada gambar 3. diatas dapat dilihat bahwa pada umumnya para pejabat sudah mempunyai kedewasaan berpikir dan sudah lebih menghargai bahwa perbedaan itu pasti ada tinggal dimana dengan adanya perbedaan itu dapat digunakan untuk lebih menjalankan program-program yang telah ditetapkan, dengan dibuktikan dimana 45% para pejabat sudah mengakomodir berbagai perbedaan sudut pandang sesuai dengan tuntutan perubahan dan 40% mendayagunakan berbagai sudut pandang orang lain untuk mengoptimalkan kemampuan berpikir. Fleksibilitas berpikir diperlukan ketika pimpinan dihadapkan pada kebuntuan-kebuntuan dalam mengambil suatu keputusan untuk memecahkan masalah yang sedang

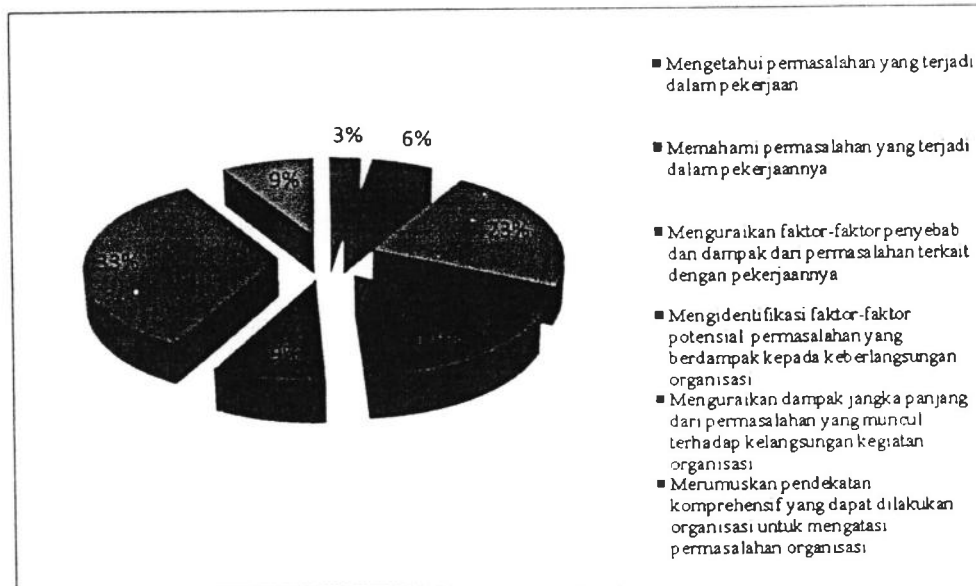
dihadapi. Karena seringkali untuk memecahkan masalah diperlukan adanya kebijakan yang dapat memecahkan masalah secara efektif dan efisien dengan mengakomodasi hal-hal yang kadang saling bertentangan baik secara normatif maupun karena adanya perbedaan di antara pegawai yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin di sinilah diperlukan adanya fleksibilitas dalam memimpin sebuah organisasi atau birokrasi yang penuh kompleksitas.



Gambar 4. Kompetensi Inovasi (Inov)

Para gambar 4. Menunjukkan bahwa pejabat dilingkungan pemkab sidoarjo sudah membuat inovasi-inovasi baru dalam hal gagasan/ide serta pemikiran dalam meningkatkan efektivitas kerja. Inovasi-inovasi tersebut bisa datang dari berbagai sumber hal ini bisa dibuktikan dengan 35% dari responden memilih pilihan yaitu mengidentifikasi alternative ide/gagasan baru yang mungkin dapat diterapkan dalam meningkatkan efektivitas kerja dan 39% memilih pilihan untuk mengadaptasi ide/pemikiran tersebut untuk efektifitas birokrasi . Inovasi sering dikaitkan dengan kecerdasan pimpinan terkait dengan terobosan-terobosan baru dalam menghadapi masalah-masalah dengan inovasi maka seorang pimpinan akan dapat menyelesaikan masalah dengan berkreasi terhadap sumber-sumber yang dimiliki walapun terbatas. Bahkan inovasi biasa muncul ketika mengalami

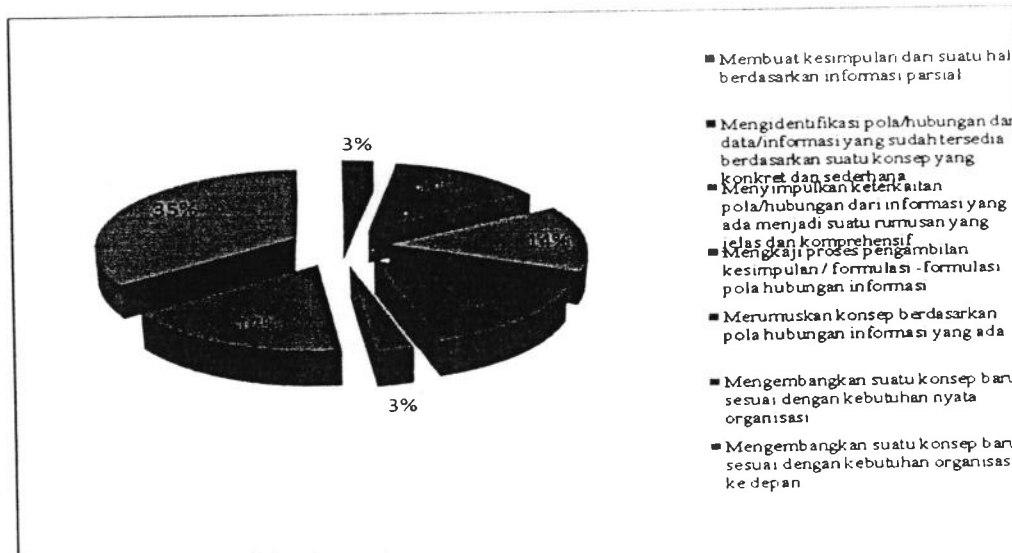
kesulitan kesulitan dalam bekerja dan tidak menyerah begitu saja terhadap kondisi dan situasi yang kadang memang terasa adanya hambatan dalam memimpin sebuah birokrasi . Dengan demikian diharapkan pimpinan yang inovatif akan selalu menemukan cara-cara unik sehingga tidak pernah kehilangan akal dalam melaksanakan tugasnya.



Gambar 5 Kompetensi Berpikir Analitis (BA)

Dalam setiap ada persoalan yang dihadapi dalam menjalankan tugas-tugas para pejabat sudah mempunyai pola berpikir secara analitis hal ini dibuktikan seperti pada gambar 5. dengan 23% responden selalu menguraikan segala factor penyebab dan dampak dari permasalahan yang dihadapi, serta 33% responden sudah selalu merumuskan pendekatan secara komprehensif untuk memecahkan segala masalah yang dihadapi birokrasi. Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kompetensi yang tinggi dalam hal berfikir yang analitis karena tugas pemimpin dihadapkan pada masalah-masalah yang sifatnya strategis. Sehingga kemampuan analitis diperlukan agar setiap permasalahan dapat dipecahkan secara komprehensif serta setiap kebijakan yang diambil dapat berdampak positif dalam jangka pendek maupun jangka panjang, karena setiap masalah yang ada dapat dipecahkan dengan baik apabila

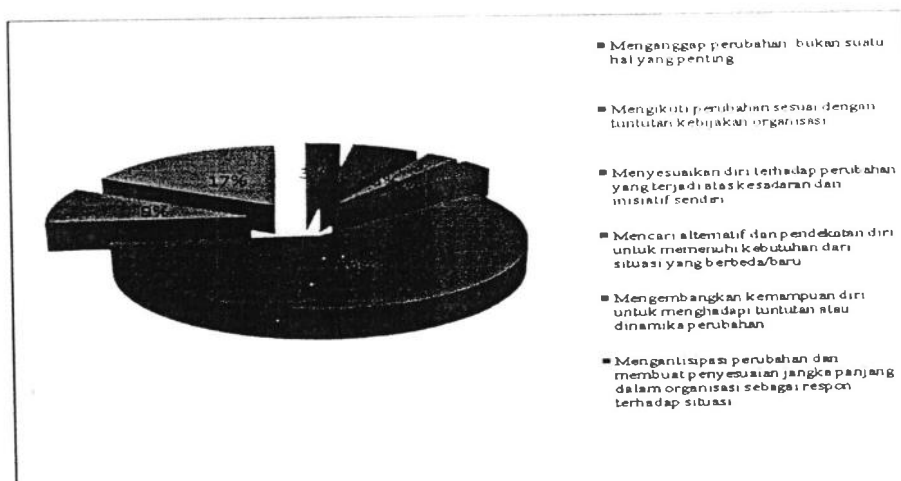
masalah yang ada dikaji secara komprehensif sejak menelaah permasalahan yang ada serta berbagai informasi yang perlu untuk dapat menyajikan berbagai alternative yang muncul untuk dapat dipilih yang paling tepat agar dalam pelaksanaannya dapat efektif dan efisien sehingga setiap akar permasalahan dapat tuntas terpecahkan.



Gambar 6 Kompetensi Berpikir Konseptual (BK)

Dalam menghadapi perubahan-perubahan yang sangat cepat dalam melaksanakan tugas-tugas, seorang pimpinan / pejabat harus tanggap untuk segera menyingkapinya sehingga efektifitas kerja tetap terjaga, dan dalam gambar 6 menunjukkan bahwa 35% telah memilih dalam mengembangkan suatu konsep baru sesuai dengan kebutuhan birokrasi kedepan dimana pola tersebut diambil dari pengumpulan dan pengkajian dari temuan formulasi-formulasi baru pada saat pelaksanaan tugas. Kompetensi konseptual sangat diperlukan bagi pimpinan birokrasi karena kompetensi ini merupakan kompetensi yang diperlukan untuk melihat setiap permasalahan yang kompleks dan sulit dipecahkan menjadi masalah yang dapat disederhanakan sehingga masalah akan lebih mudah untuk dicari solusinya. Kompetensi konseptual juga sangat diperlukan dalam merencanakan untuk pengembangan birokrasi untuk mencapai

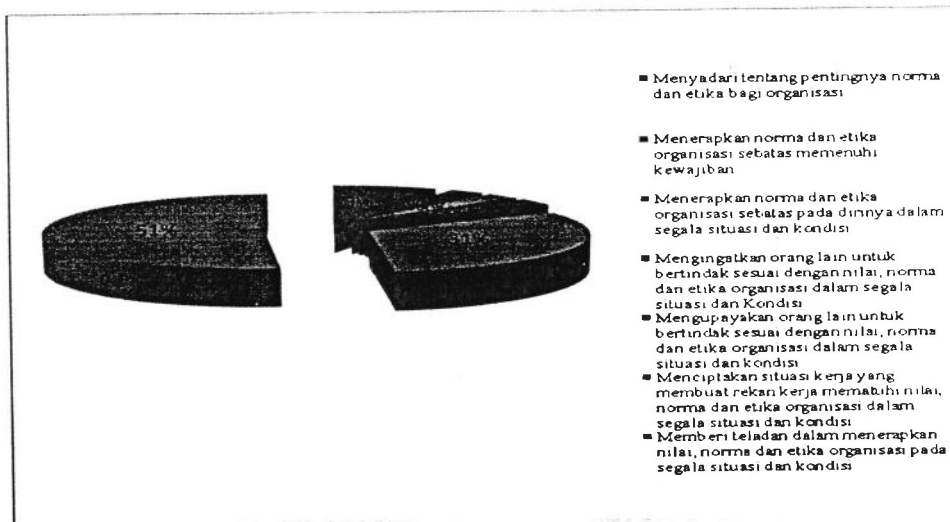
tujuan-tujuan jangka panjang, menentukan strategi maupun mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan dampak-dampak atau akibat-akibat yang akan dihadapinya sehingga tujuan , visi dan misi birokrasi dapat tercapai.



Gambar 7 Kompetensi Adaptasi terhadap Perubahan (AtP)

Dinamika dalam melaksanakan tugas – tugas rutin sangatlah tinggi, sehingga seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai respons yang tinggi terhadap perubahan-perubahan tersebut. Dengan adanya respon yang cepat ini maka efektifitas kerja bisa dijaga, dan hal ini sudah dilaksanakan oleh para pejabat di lingkungan Pemkab Sidoarjo seperti Nampak dalam gambar 7. 59% responden telah memilih pilihan dalam menghadapi perubahan-perubahan yaitdengan membuat pola-pola baru atau pendekatan baru dalam penyesuaian dirinya sesuai dengan dinamika tuntutan perubahan jangka pendek maupun jangka panjang. Tidak ada kondisi dimanapun manusia berada tanpa adanya perubahan, begitu juga seorang pimpinan birokrasi selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan yang akan berpengaruh pada kinerja birokrasi . Setiap perubahan harus dapat diantisipasi dengan baik agar seorang pemimpin dapat mengambil kesempatan dari setiap perubahan, setidaknya bisa mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan buruk yang akan berdampak

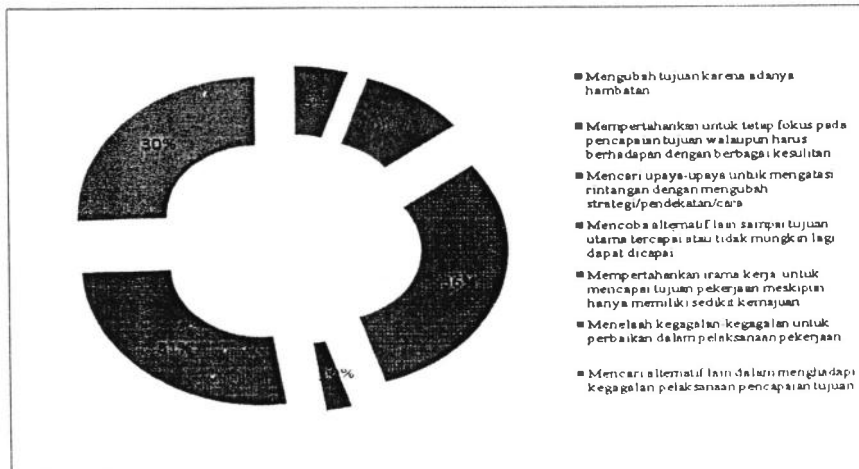
pada birokrasi nya akibat adanya perubahan baik perubahan di dari luar ataupun perubahan yang ada di dalam orgnisasi yang dipimpinnya.



Gambar 8 Kompetensi Integritas (Int)

Sebagaimana kita ketahui bahwa setiap instansi/unit pasti mempunyai nilai-nilai, norma atau etika yang harus dipatuhi oleh semua pelaksana di instansi/unit tersebut. hal ini sangat diperlukan agar tujuan dari suatu birokrasi itu tercapai dan para pejabat di lingkungan pemkab sidoarjo telah melaksanakan itu semua dalam gambar 8 menunjukkan 31% responden memilih menciptakan situasi kerja yang membuat rekan kerja mematuhi nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi serta 51% responden memilih memberikan teladan dalam menerapkan nilai, norma dan etika birokrasi pada segala situasi dan kondisi. Integritas seseorang akan dinilai dari satunya kata dan perbuatannya, seorang yang berintegritas bila mampu melakukan apa yang dipahaminya dan diyakininya sebagai sebuah kebenaran dan kebaikan. Pimpinan yang berintegritas maka akan berusaha untuk selalu konsisten dengan prinsip serta nilai-nilai yang dipegangnya untuk dapat mendukung kinerja birokrasi yang dipimpinnya. Apabila pimpinan birokrasi mempunyai integritas yang tinggi maka diharapkan akan dapat menjadi panutan anak buahnya sehingga diharapkan pencapaian tujuan

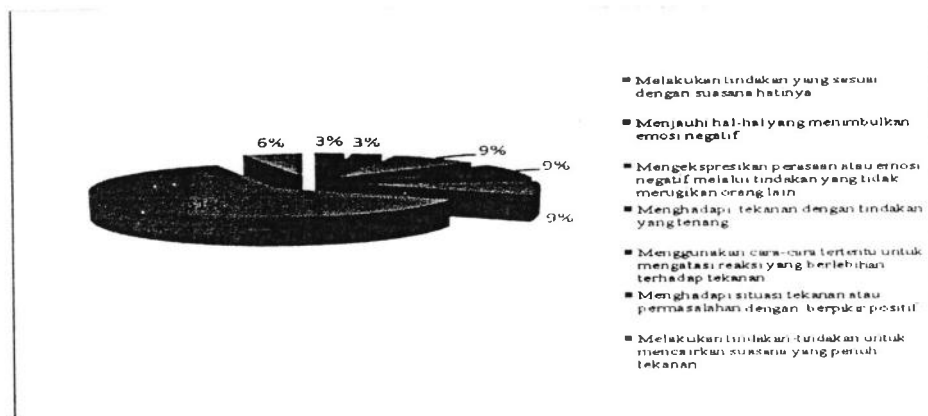
birokrasi yang dipimpinnya dapat lebih mudah diwujudkan, karena anak buah yang dipimpinnya percaya kepadanya.



Gambar 9 Kompetensi Keuletan (Keu)

Dalam kegiatan pelaksanaan tugas sehari-hari pasti banyak sekali ditemui hambatan-hambatan atau kendala-kendala dimana dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu untuk mengatasi / menghadapinya. Hal ini sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar tujuan organisasi tercapai dan tercipta suasana kerja yang kondusif. Dan hal ini sudah dilaksanakan oleh para pimpinan di lingkungan Pemkab Sidoarjo pada gambar 9 menunjukkan bahwa 36% responden memilih mencari upaya untuk mengatasi rintangan dengan mengubah strategi, 31% memilih pilihan menelaah kegagalan – kegalan untuk perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Tidak ada keberhasilan tanpa halangan bahkan tidak jarang keberhasilan seseorang dalam memimpin sebuah birokrasi keberhasilannya diraih dengan melalui berbagai cobaan dan halangan yang tidak ringan; di sinilah peran pemimpin diperlukan. Keuletan seorang pemimpin akan teruji ketika dia mengalami berbagai hambatan yang berat dan sulit yang tidak semua orang sanggup menghadapinya. Karena itulah seorang pemimpin bukan hanya diperlukan mempunyai kemampuan saja akan tetapi juga diperlukan adanya kemauan dan daya juang yang tinggi. Bahkan pemimpin yang ulet akan dapat

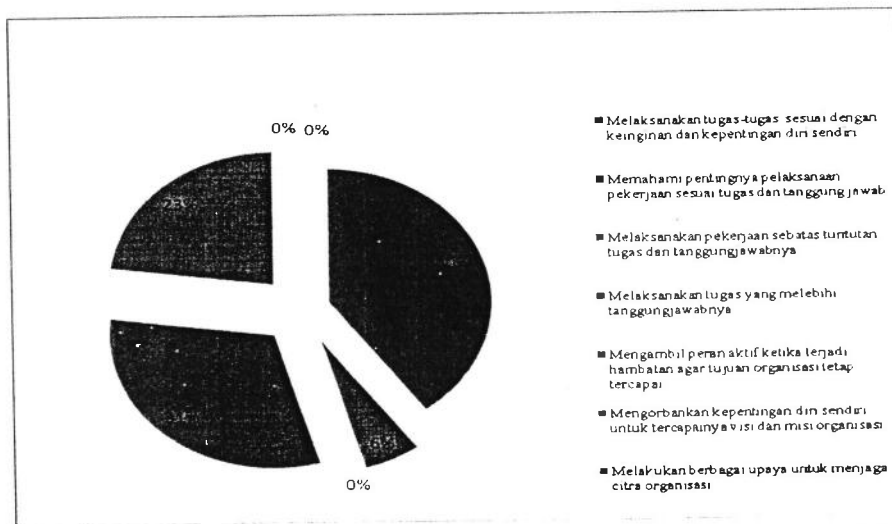
mengatasi semua halangan dan rintangan menjadi sebuah peluang yang dapat membawa kemajuan organisasi yang dipimpinnya.



Gambar 10 Kompetensi Pengendalian Diri (PD)

Seorang pemimpin / pejabat dalam suatu birokrasi adalah motor penggerak dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari dalam rangka tercapainya tujuan unit/instansi, dengan demikian maka seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kedewasaan dalam pengendalian diri yang tinggi dalam menghadapi masalah yang sulit, kritik / tekanan dari berbagai pihak baik yang datang dari dalam maupun dari luar instansi / unit kerja, dan sikap ini telah dipunyai oleh sebagian besar para pimpinan dilingkungan Pemkab Sidoarjo, dalam gambar 10 menggambarkan bahwa 61% responden memilih untuk menghadapi tekanan-tekanan / permasalahan dengan berpikir positif. Pengendalian diri adalah sikap mampu atau dapat menempatkan diri pada situasi apapun, dalam keadaan baik atau buruk sekalipun. Seorang pimpinan birokrasi dituntut memiliki kompetensi pengendalian diri yang tinggi mengingat sebagai pemimpin tentu mempunyai anak buah dengan berbagai perangai dan perilaku yang tidak jarang menimbulkan emosi

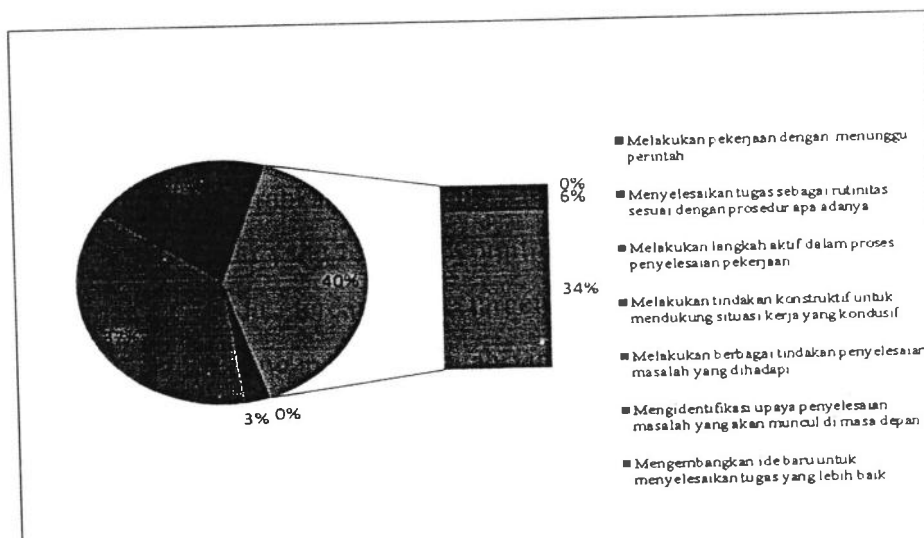
yang kadang bisa memancing situasi kerja menjadi terganggu. Tidak jarang dalam memimpin birokrasi terjadi kontradiksi pro dan kontra dalam menyikapi masalah-masalah yang dihadapi sehingga muncul emosi dan egois yang dapat membawa masalah justru menjadi lebih rumit sehingga di sinilah diperlukan adanya pengendalian diri yang kuat agar pimpinan tidak terbawa emosi dalam mengambil keputusan sehingga menjadikan keputusan yang diambilnya kurang tepat.



Gambar 11 Kompetensi Komitmen terhadap Organisasi (KtO)

Seorang pemimpin adalah manusia biasa seperti orang lain, dimana ada kepentingan / ambisi pribadi yang harus dipenuhi, tetapi seorang pemimpin harus bisa dan wajib untuk mementingkan kepentingan birokrasi dalam rangka mewujudkan visi dan misinya dari pada kepentingan pribadi. Dari data responden yang tergambar dalam gambar 11. menunjukkan bahwa 40% masih dalam tahap memahami pentingnya pelaksanaan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab, jadi dalam hal ini para pemimpin masih dalam tahap belum menjiwai apa arti kepentingan umum/ birokrasi diatas kepentingan pribadi. Dan hanya 23% responden yang dengan rela mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk tercapainya visi dan misi birokrasi. Komitmen merupakan kecenderungan untuk melakukan kegiatan secara konsisten, komitmen aparatur merupakan

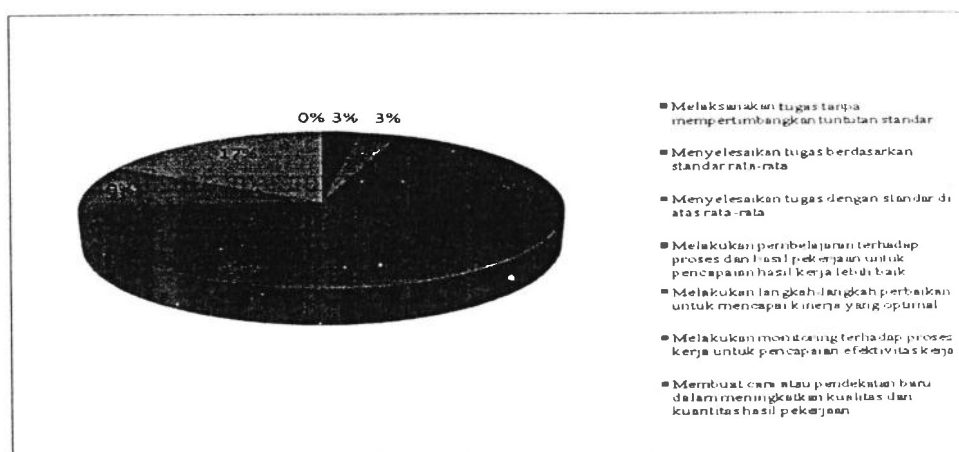
sikap untuk mencapai tujuan birokrasi secara kontinyu dan konsisten, hal ini sangat penting bagi aparatur pemerintah agar dapat meningkatkan pelayanan public. Karena dengan komitmen yang tinggi akan bekerja dengan optimal mencurahkan waktu dan tenaganya serta pikirannya untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Komitmen terhadap pelayanan public akan membawa pada tercapainya target-target yang telah menjadi kesepakatan baik dengan anak buah maupun kesepakatan dengan masyarakat luas sebagai bentuk pertanggungjawabnya dalam memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat.



Gambar 12 Kompetensi Inisiatif (Ini)

Tugas seorang pemimpin disamping tercapainya visi dan misi birokrasi juga sebagai seorang motivator bagi bawahannya, dimana banyak sekali permasalahan – permasalahan yang harus segera dipecahkan dan hal ini membutuhkan bantuan dari bawahannya. Bagi seorang pemimpin yang individualis atau otoriter maka segala tindakan untuk menyelesaikan masalah selalu diambilnya tanpa melalui musyawarah ataupun meminta pendapat dari bawahannya. Dari data responden dalam gambar 12 mendeskripsikan bahwa 37% responden dalam hal ini melakukan langkah aktif dalam proses penyelesaian pekerjaan yaitu dengan meminta pendapat bawahannya dan 34%

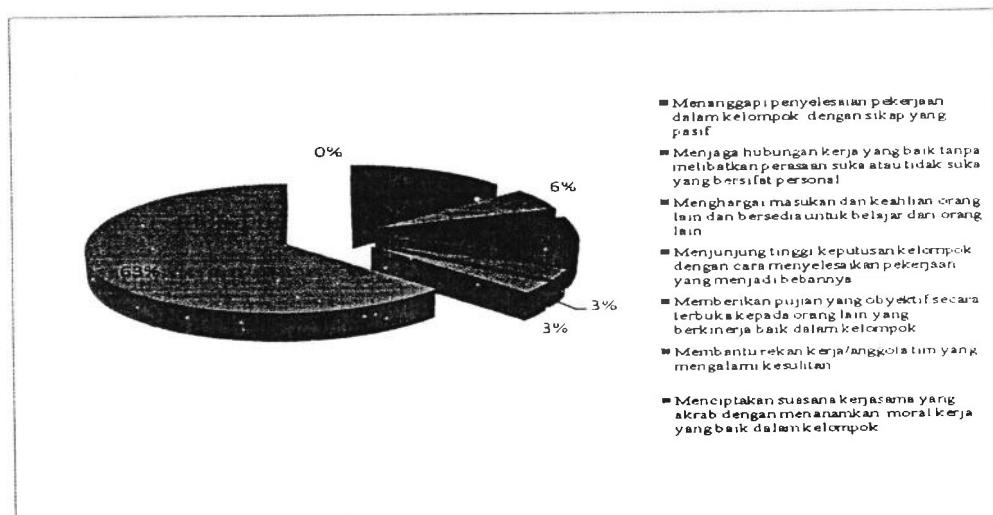
sudah mengembangkan ide baru yang berasal dari pendapat bahwannya yang kemudian untuk penyelesaian pekerjaan lebih baik. Inisiatif terkait dengan kreatifitas seseorang ketika dihadapkan pada kondisi-kondisi yang serba terbatas sehingga memunculkan solusi yang jitu sehingga apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai. Inisiatif aparatur diperlukan ketika dalam menjalankan tugasnya mengalami kebuntuan sehingga untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapi diperlukan orang-orang yang mampu menembus batas-batas kemampuan orang lain , menembus batas-batas ruang dan waktu yang ada serta cara berfikir orang lain. Sehingga apabila seorang pimpinan mempunyai kompetensi yang tinggi tidak pernah kehilangan akal dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya walaupun masalah tersebut kompleks.



Gambar 13 Kompetensi Semangat Berprestasi (SB)

Dalam menghadapi tantangan birokrasi yang semakin kompleks maka dituntut setiap anggota organisasi untuk lebih menfokuskan diri serta lebih meningkatkan kinerja terutama para pimpinan harus pandai-pandai untuk melakukan ini, dan dari hasil responden pada gambar 13 didapat bahwa 31% responden melakukan pembelajaran terhadap proses dan hasil kerja untuk pencapaian hasil kerja yang lebih baik dan 37% sudah melakukan langkah-langkah perbaikan untuk mencapai kinerja yang optimal. Semangat adalah kata ajaib bagi siapa saja yang ingin sukses, begitu juga seorang yang menduduki jabatan di kantor pemerintahan juga diperlukan adanya kompetensi semangat

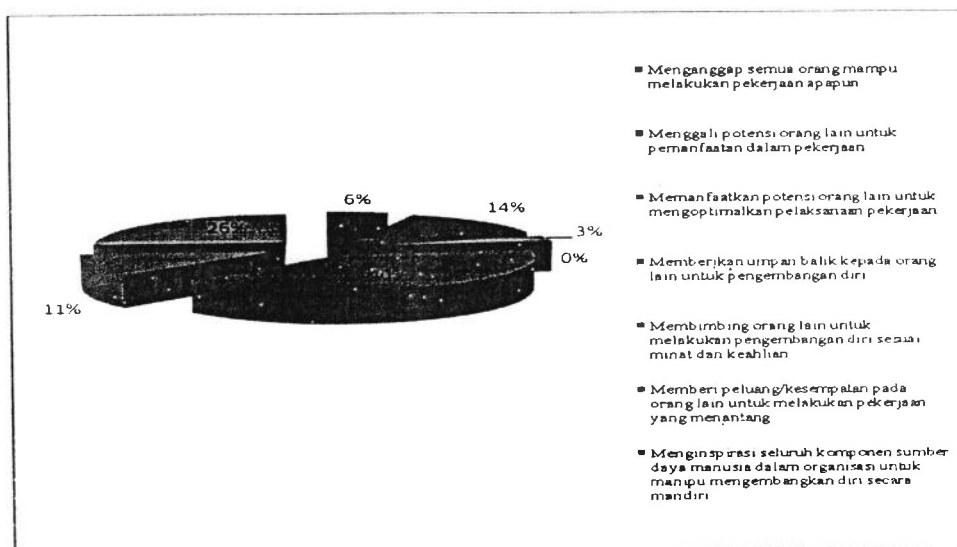
kerja yang tinggi. Dengan kompetensi yang tinggi maka diharapkan setiap aparatur mampu bekerja dengan optimal tanpa melihat pengorbanan yang harus diberikan untuk memberikan pelayanan kepada public seoptimal mungkin. Semangat kerja merupakan vitamin jiwa yang dapat menjadi nutrisi agar tetap bekerja dengan baik walaupun dalam kondisi dan situasi apapun yang penting dapat memberikan pelayanan terbaik. Karena dengan semangat yang tinggi seseorang akan mempunyai energi yang besar, berani menghadapi berbagai halangan maupun tantangan serta dapat memicu untuk mewujudkan apa yang menjadi cita-citanya. Sebagian besar orang tahu bahwa semangat merupakan faktor penentu seseorang memperoleh keberhasilannya karena dengan semangat yang tinggi maka halangan seberat apapun akan dapat diatasi dengan tetap senang dan tanpa beban.



Gambar 14 Kompetensi Kerja Sama (KS)

Ringan sama dijinjing dan berat sama dipikul dan pepatah ini benar-benar telah diterapkan oleh pelaku birokrasi di lingkungan Pemkab Sidoarjo, dengan demikian pekerjaan yang menumpuk dan sangat berat maka akan mudah dan ringan dikerjakan dengan bersama-sama dan waktu pengerjaannya pun jauh lebih cepat. Dan para pemimpin di lingkungan ini sudah menyadari hal tersebut dan hal ini nampak seperti pada gambar 14 dengan hasil survey dimana 63% memilih menciptakan suasana kerjasama yang akrab dengan menanamkan moral

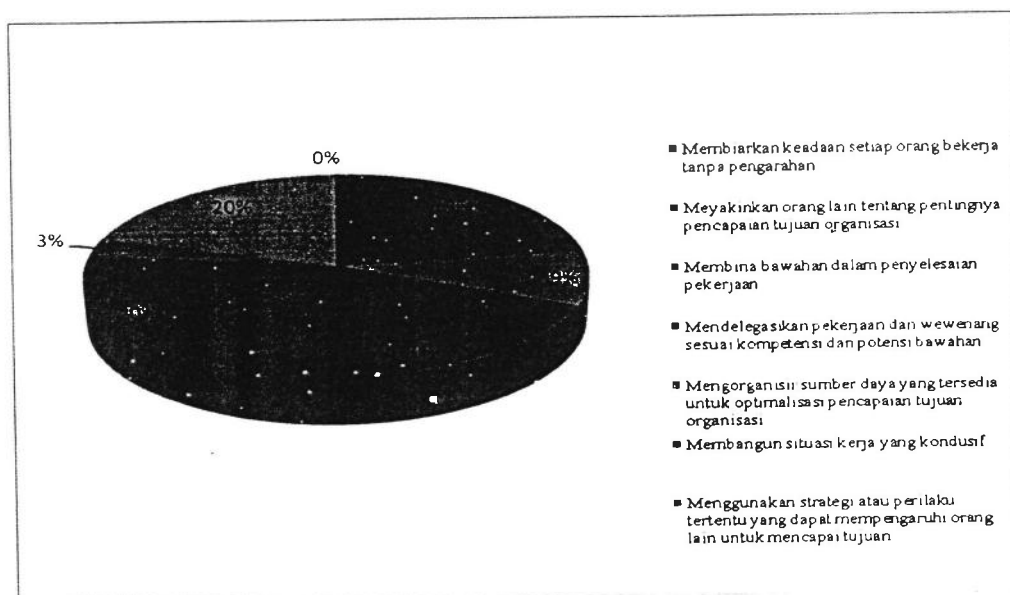
kerja yang baik dalam kelompok. Birokrasi merupakan suatu sistem kerja yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Dengan adanya kompetensi kerjasama yang memadai tujuan dapat tercapai baik tujuan birokrasi maupun tujuan orang-orang yang tergabung di dalamnya, tanpa adanya kerjasama yang baik rasanya mustahil tujuannya dapat tercapai. Hal ini berarti kompetensi dalam menjalin kerjasama seorang pimpinan mutlak diperlukan karena seorang pimpinan dalam mencapai tujuannya mengandalkan pegawai-pegawai yang menjadi bawhannya. Kerja sama dalam tim kerja akan dapat menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim sehingga tujuan masing-masing maupun tujuan birokrasi dapat tercapai dengan baik apabila terjalin adanya kerjasama yang baik diantara orang-orang yang tergabung didalamnya.



Gambar 15 Kompetensi Kerja Sama (KS)

Dalam setiap individu pelaku birokrasi pasti mempunyai potensi-potensi yang berbeda-beda dan biasanya potensi tersebut tersembunyi dan hal ini sangat diperlukan kejelian dan kemampuan seorang pemimpin untuk bisa melihat kemampuan / potensi apa yang ada pada diri anak buahnya

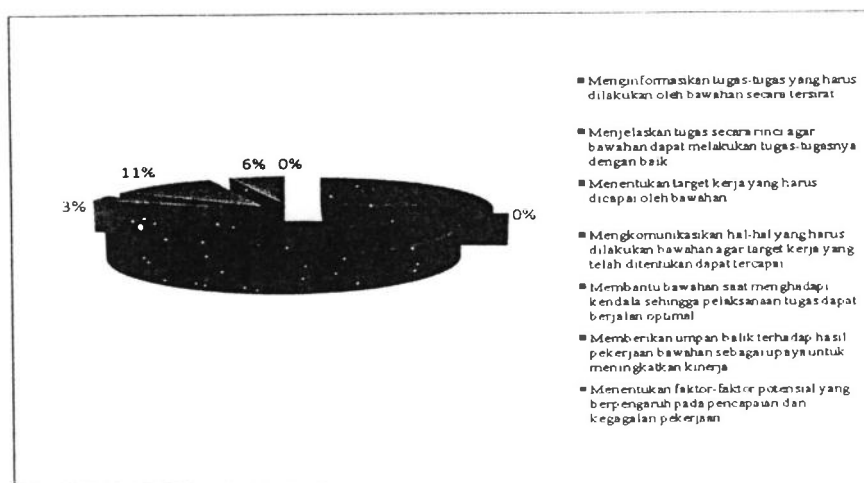
sehingga dengan memanfaatkan dan mengembangkannya maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai dan hal ini telah disadari betul oleh para pejabat, dalam gambar 15 menggambarkan bahwa lebih dari 40% memilih membimbing orang lain untuk melakukan pengembangan diri sesuai minat dan keahliannya. Salah satu tugas pokok pimpinan birokrasi adalah mendorong bawanya agar dapat berkembang sehingga akan dapat mempunyai kompetensi yang memadai sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Seorang pimpinan juga harus memberikan kesempatan kepada bawahannya agar dapat mengembangkan potensi yang dimiliki untuk memperoleh kesempatan belajar baik formal maupun informal berupa pelatihan ataupun pertemuan sejenisnya hal ini untuk mengantisipasi akan kebutuhan SDM dalam jangka panjangnya. Bahkan seorang pimpinan harus punya program untuk mengembangkan bawahannya sehingga kompetensi yang dimiliki bawahannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tugas dan kewajibannya.



Gambar 16 Kompetensi Kepemimpinan (Kp)

Berkaitan dengan pengembangan potensi anak buah maka seorang pemimpin dituntut keahlian dan pengalaman untuk itu. Karena setiap individu mempunyai karakteristik tersendiri, sebab jika seorang pemimpin salah dalam

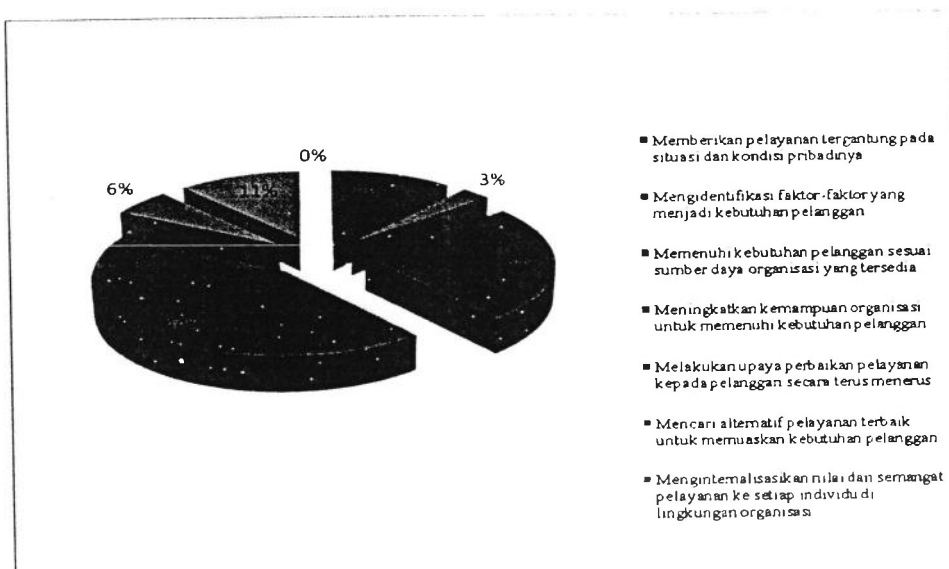
penerapannya maka akan mengakibatkan bukan peningkatan potensi yang dicapai tetapi kekecewaan anak buah dengan demikian maka segala tujuan birokrasi akan juga terhambat. Dan hal ini oleh para pejabat di lingkungan Pemkab sidoarjo seperti nampak dalam gambar 16 . bahwa tahap 25% memilih untuk mendelegasikan pekerjaan dan wewenang sesuai kompetensi dan potensi bawahannya. Seorang pemimpin birokrasi dalam mencapai tujuannya adalah dengan menggerakkan pegawai di bawahnya untuk membantu dalam pencapaian tujuan, pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahannya dengan memberikan motivasi dan menciptakan kondisi kerja yang kondusif sehingga bawahannya dengan suka rela menjalankan semua tugas kerjanya untuk mambantu pimpinan. Karena itulah maka pemimpin sering diartikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar melakukan sesuai apa yang diperintahkan sehingga tujuannya dapat tercapai dengan memanfaatkan orang lain.



Gambar 17 Kompetensi Membimbing (M)

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi biasanya terdapat berbagai hal yang bisa menghambatnya, salah satunya adalah anak buah dalam melaksanakan kegiatan sehari – hari tidak sesuai dengan rencana atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dan hal ini adalah tanggung jawab dari para pimpinan untuk segera mengembalikan arah atau rencana tujuan organisasi. Para pemimpin di lingkungan Pemkab sidoarjo telah melaksanakannya seperti nampak dalam

gambar 17 bahwa 26 % responden selalu menjelaskan tugas secara rinci agar bawahannya dapat melakukan tugasnya dengan baik dan 54% selalu mengkomunikasikan hal-hal yang harus dilakukan bawahannya agar target kerja yang telah ditentukan dapat tercapai. Kompetensi membimbing diperlukan untuk memastikan bahwa bawahan dapat memahami dan mengerti apa yang menjadi tugas dan kewajibannya. Selain itu juga terkait dengan pendampingan kepada bawahan ketika melaksanakan tugas sehingga ketika bawahan mengalami kendala dapat langsung memperoleh bimbingan dan arahan sehingga tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Apalagi jika pekerjaan yang diberikan kepada bawahan merupakan pekerjaan tim maka diperlukan pemantauan dan arahan yang lebih intensif; sehingga jika terjadi kesalahan atau kegagalan bisa dikoreksi secepatnya sehingga tidak mengakibatkan kegagalan atau kesalahan berlanjut dan berakibat lebih parah atau fatal.



Gambar 18 Kompetensi Berorientasi Pada Pelayanan (BpP)

Seperti kita ketahui PNS adalah salah satu abdi dari masyarakat, apa lagi di era keterbukaan ini maka kebutuhan / pelayanan kepada masyarakat harus diutamakan diatas kepentingan pribadi / golongan. Khususnya para pejabat di lingkungan Pemkab sidoarjo dituntut untuk selali mengetahui, memahami dan

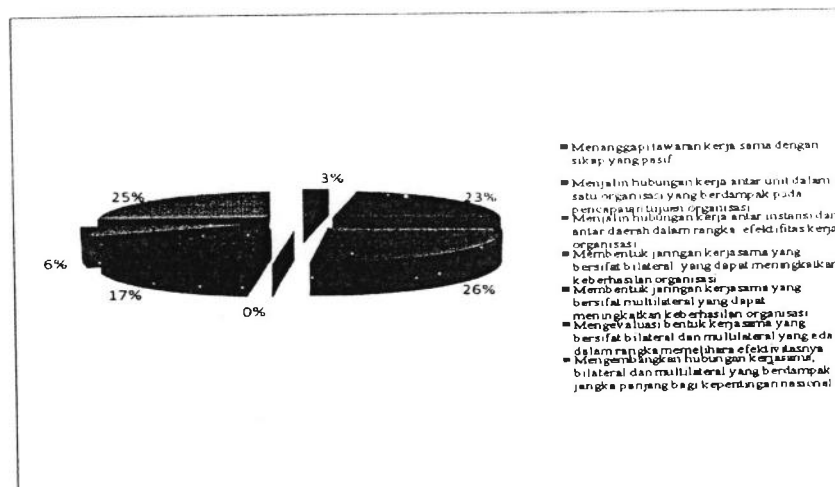
memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Dalam rangka tugas-tugas diatas dan dari gambar 18 nampak bahwa responden 25% memilih meningkatkan kemampuan birokrasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal ini masyarakat kabupaten sidoarjo. Dan 44% melakukan upaya perbaikan pelayanan kepada pelanggan secara terus menerus. Dari survey ini menunjukkan bahwa ada etikat baik dari para pemimpin untuk meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Tugas utama aparatur adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat karena aparatur adalah sebagai pengabdian masyarakat. Karena itu diperlukan adanya kompetensi yang selalu mengikuti perkembangan masyarakat sehingga tahu apa yang terbaik untuk masyarakat. Sesuai dengan perkembangan masyarakat maka tuntutan masyarakat terhadap pelayanan birokrasi juga semakin tinggi menuntut ketepatan dan kecepatan serta kenyamanan; masyarakat juga tidak segan melakukan krintik jika mendapatkan pelayanan yang kurang memuaskan.



Gambar 19 Kompetensi Kesadaran Akan Keselamatan Kerja (K3)

Dimana kita ketahui undang-undang tenaga kerja mengatur hubungan antara pekerjaa dengan birokrasi , dan salah satunya adalah mengenai K3 yaitu kesadaran keselamatan kerja. Hal ini wajib dipenuhi oleh suatu organasasi dalam hal pemenuhan standar K3 bagi para pekerjaanya, dan ini juga berlaku dilingkungan Pemkab Sidoarjo yaitu dengan member contoh kepada para bawahannya nampak dalam gambar 19 dengan 17% responden selalu

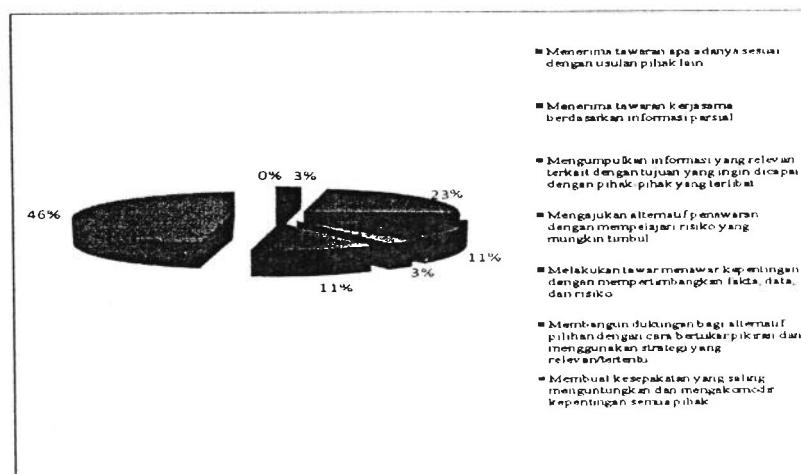
menggunakan peralatan atau perlengkapan K3 tambahan yang dirasakan perlu. Dan sudah lebih dari 34% para pemimpin mengajak kepada anak buahnya untuk bekerja sesuai dengan prosedur keselamatan kerja. Keselamatan kerja bukan berarti hanya fisik saja akan tetapi juga jasmani maupun rohani. Keselamatan kerja aparatur akan berpengaruh pada pelaksanaan dalam upaya mencegah kecelakaan kerja. Keselamatan kerja merupakan hal yang sangat penting namun sering dilupakan sehingga ketika terjadi sesuatu yang merugikan baru menyesali mengapa tidak melakukan pencegahan untuk menjamin adanya keselamatan kerja. Keselamatan kerja dikenal sebagai keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), sehingga keselamatan dan kesehatan kerja sama-sama harus diperhatikan oleh pimpinan birokrasi . Karena dengan dijaminnya keselamatan dan kesehatan kerja maka diharapkan aparatur dapat bekerja dengan optimal.



Gambar 20 Kompetensi Membangun Hubungan Kerja (MHK)

Dalam suatu birokrasi pasti terdiri dari beberapa unit, dimana antar unit harus terjalin suatu komunikasi yang baik, hal ini wajib dilakukan agar tujuan birokrasi mudah tercapai. Di Pemkab Sidoarjo sudah dilaksanakan hal ini terbukti seperti tergambar dalam gambar 20 hasil survey 26% responden memilih menjalin hubungan kerja antar instansi dan antar daerah dalam rangka efektifitas kerja birokrasi dan 25% responden memilih membentuk jaringan kerjasama yang bersifat multilateral yang dapat meningkatkan keberhasilan birokrasi . Siapapun, betapapun cerdasnya apabila dilingkungan

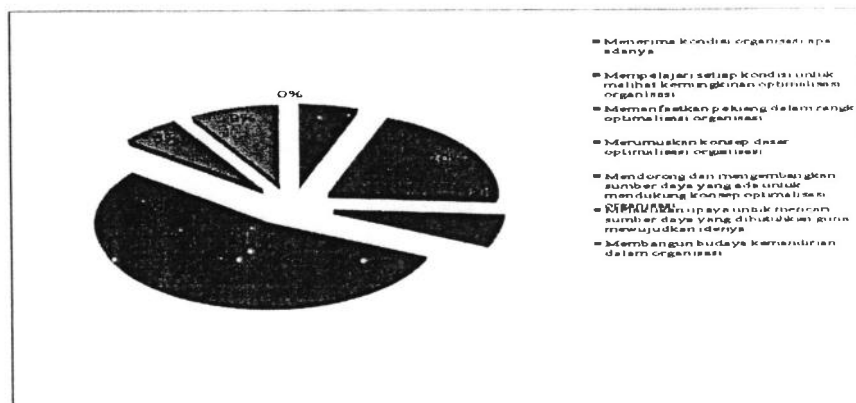
kerjanya tidak ada hubungan yang baik dengan teman sejawat maka bekerjanya pun tidak bisa optimal. Sehingga seorang pimpinan unit kerja harus mempunyai kompetensi yang cukup memadai dalam menciptakan hubungan kerja yang kondusif di lingkungan kerja, baik hubungan kerja intern maupun hubungan kerja ekstern. Sehingga bagi seorang pimpinan apabila tidak bisa menciptakan hubungan kerja yang baik maka apa yang menjadi tujuan birokrasi tidak dapat dicapai dengan optimal; bahkan tidak jarang hubungan kerja yang tidak baik berakibat sangat buruk bagi birokrasi, sehingga terjadi saling “jegal” diantara sesama aparatur, bila hal ini terjadi maka masyarakatlah yang akan menanggung akibat buruknya.



Gambar 21 Kompetensi Negosiasi (Nego)

Dalam mencapai tujuannya suatu birokrasi pasti terdapat banyak sekali hambatan-hambatan baik yang datang dari dalam maupun dari luar birokrasi itu dah hal ini tidak bisa dihindari. Contoh hambatan dari luar adalah adanya kepentingan-kepentingan birokrasi lain yang bisa saja bertentangan dengan tujuan dari birokrasi yang kita pimpin, sedang dari dalam terutama datang dari bawahan / anak buah kita. Hal ini disebabkan bahwa anak buah itu kadang kala mempunyai cara pandang yang berbeda. Dan hal-hal diatas adalah salah satu tantangan dari seorang pejabat/pimpinann. Di Pemkab. sidoarjo para pemimpin sebagai besar sudah bisa mengatasi hal-hal yang berkaitan dengan perbedaan-perbedaan

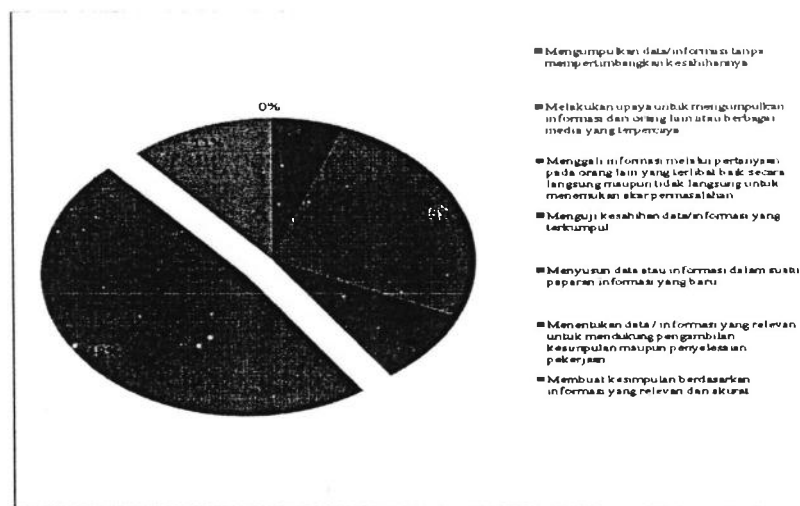
dengna mengkomunikasikannya dengan anak buah / unit lain. Dalam gambar 21 40% responden memilih membuat kesepakatan yang saling menguntungkan dan mengakomodir kepentingan semua pihak. Kompetensi negoisasi sangat penting bagi seorang pimpinan birokrasi baik birokrasi pemerintah maupun swasta; karena seorang pemimpin dituntut untuk mampu menjalin kerjasama dengan semua pihak. Dalam kerjasama sangat diperlukan kompetensi negoisasi yang cukup agar dalam bekerja sama setidaknya tidak dirugikan melainkan bisa menguntungkan semua pihak demi pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik.



Gambar 22 Kompetensi Kewirausahaan (Ke)

Seiring dengan perkembangan teknologi sekarang ini, maka pelayanan – pelayanan yang bersifat manual atau pelayanan yang masih menggunakan teknologi lama sudah tidak relevan lagi untuk diterapkan, oleh karena itu sebagai sebagai seorang pemimpin dituntut untuk menciptakan terobosan baru dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan ini sudah mulai dilakukan oleh para pejabat dilingkungan pemkab sidoarjo, dibuktikan dalam gambar 22 53% responden memilih untuk mendorong dan mengembangkan sumber daya yang ada untuk mendukung konsep optimalisasi birokrasi . Kompetensi berwirausaha juga sangat perlu dimiliki oleh seorang pemimpin walaupun pemimpin

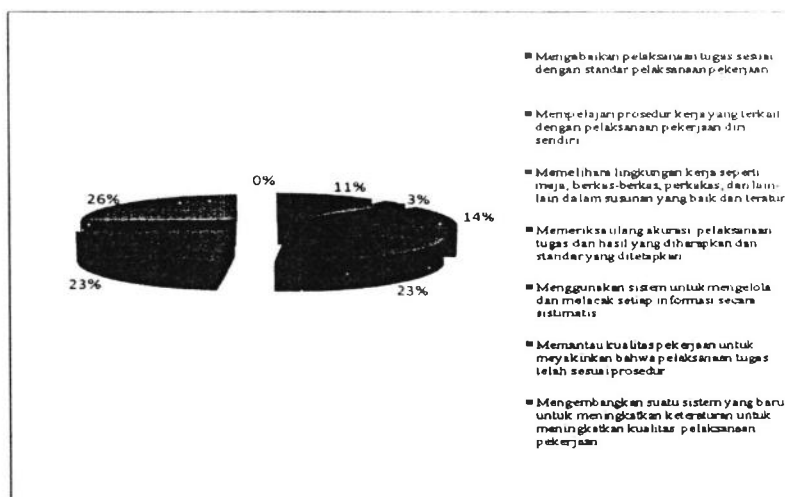
dalam birokrasi pemerintahan, karena pada masa globalisasi dan demokrasi saat ini cara berfikir sebagai wirausahawan akan dapat membantu seorang pemimpin dalam memecahkan masalah birokrasi yang kadang lamban dan kompleks menjadi sederhana, efektif dan efisien serta memuaskan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena berfikir cara wirausahawan akan mendorong seorang pemimpin birokrasi pemerintah menjadi lebih kreatif inovatif dalam memanfaatkan sumber daya yang serba terbatas untuk dapat memberikan pelayanan kepada public dengan efektif dan efisien.



Gambar 23 Kompetensi Pencarian Informasi (PI)

Dengan semakin banyaknya permasalahan serta pelayanan yang harus dikerjakan maka semakin banyak pula informasi-informasi baik yang positif maupun yang negative berkenaan dengan kinerja pelayanan kepada masyarakat, hal ini tidak bisa dipungkiri karena arus globalisasi tidak ada suatu informasi pun yang bisa ditutupi, oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk pandai-pandai dalam menyaring segala informasi yang masuk guna perbaikan kinerja pelayanan, hal ini sudah dibuktikan oleh para pemimpin di lingkungan Pemkab Sidoarjo dalam gambar 23 dengan 26% responden memilih untuk menggali informasi melalui pertanyaan pada orang lain yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menemukan akar permasalahannya dan 48%

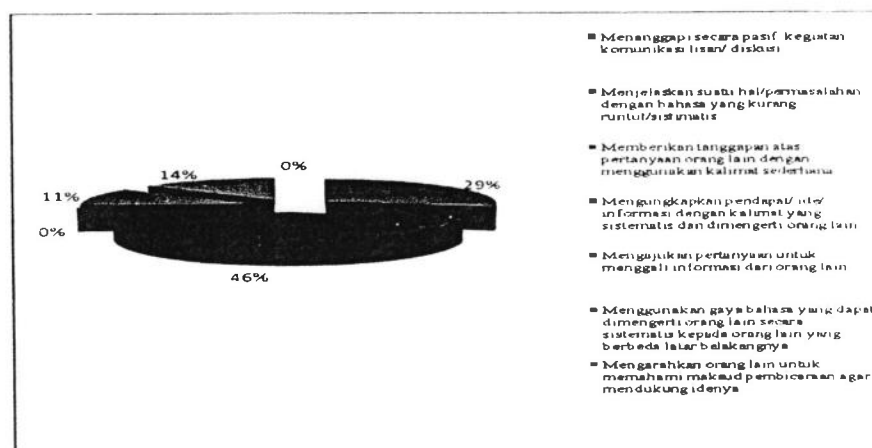
responden memilih menentukan data / informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan kesimpulan maupun penyelesaian pekerjaan. Informasi menjadi sumber daya yang sangat penting di abad ini, bagi seorang pemimpin yang tidak bisa mendapatkan informasi dengan cepat dan akurat maka dalam menjalankan tugas dan kewajibannya akan mengalami banyak kendala. Dengan kompetensi informasi yang tinggi maka diharapkan seorang pemimpin dapat memanfaatkannya untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan public. Dengan kompetensi informasi yang tinggi maka diharapkan pelayanan public lebih mudah cepat dan akurat.



Gambar 24 Kompetensi Perhatian Terhadap Keteraturan (PtK)

Dalam suatu birokrasi dibutuhkan suatu sistem yang tepat dan dapat diterima oleh semua anggota birokrasi, dengan adanya sistem yang sesuai tersebut maka pelayanan kepada masyarakat akan lebih cepat dan tidak terjadi saling tumpang tindih pekerjaan. Dan untuk membuat suatu sistem kerja yang benar-benar ideal adalah suatu pekerjaan yang cukup memakan waktu dan pikiran bagi seorang pemimpin. Dan hal ini harus tetap dilakukan karena sudah merupakan kewajiban dari seorang pemimpin. Dalam gambar 24 menunjukkan bahwa 23% responden yang notabene adalah pejabat dilingkungan Pemkab Sidoarjo yaitu dengan memilih mengembangkan suatu sistem yang baru untuk meningkatkan keteraturan untuk meningkatkan

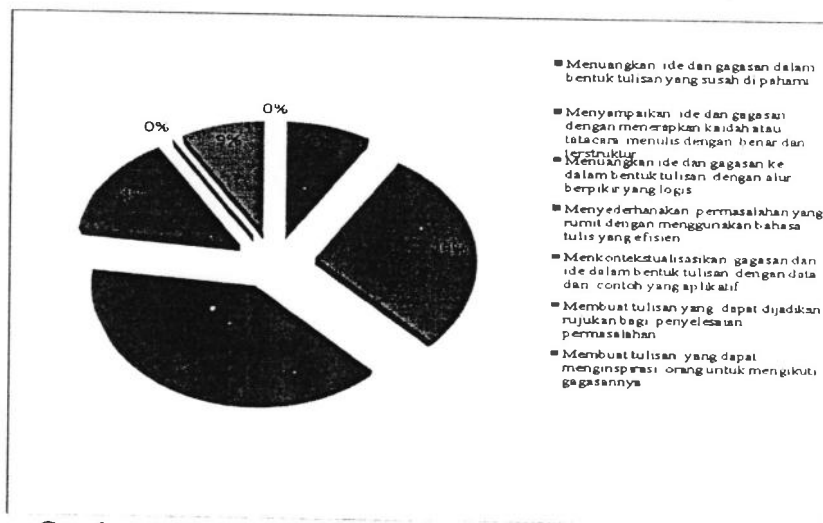
kualitas pelaksanaan pekerjaan. Tugas dan wewenang seorang pimpinan selalu didasarkan pada peraturan perundangan apalagi seorang pejabat negara tentu sangat penting untuk memiliki kompetensi dibidang peraturan perundangan, sistem dan prosedur tugas dan kewenangannya agar dalam menjalankan tugasnya tidak melanggar peraturan dan prosedur yang telah diatur. Karena apapun yang dikerjakan seorang aparatur negara harus sesuai dengan aturan karena jika salah dapat dimintai pertanggungjawaban secara hukum, apalagi jika dengan kebijakannya merugikan negara ataupun masyarakat.



Gambar 25 Kompetensi Komunikasi Lisan (Komlis)

Komunikasi adalah suatu kata kunci yang sangat menentukan dalam birokrasi , jika tidak terjalannya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan atau pun komunikasi antara sesama pegawai maka akan bisa mengakibatkan tidak tercapainya tujuan suatu birokrasi . Salah satu bentuk dari komunikasi adalah dengan menggunakan lisan. Karena komunikasi secara lisan dirasakan sangat penting sekali dalam gambar 25 menunjukkan bahwa 46% responden telah memilih untuk mengungkapkan pendapat / ide / informasi dengan kalimat yang sistmatis dan dimengerti oleh orang lain. Komunikasi merupakan kunci utama keberhasilan seseorang dalam menjalin hubungan dengan orang lain

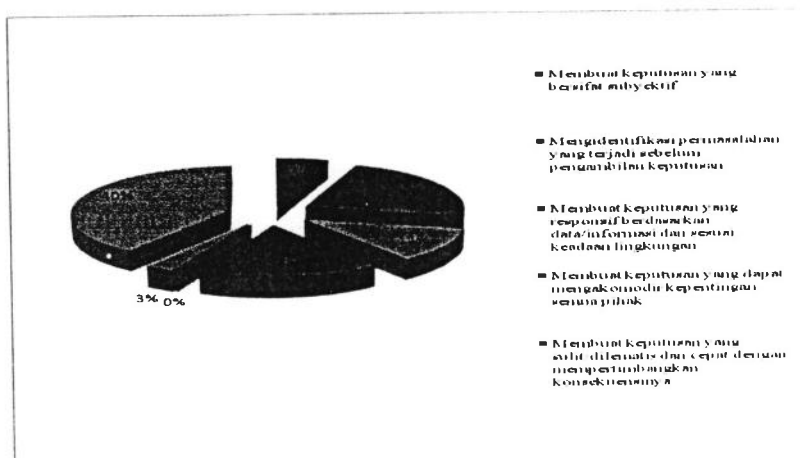
karena komunikasi yang kurang baik maka akan berakibat kurang baik pula hubungan seseorang dengan orang lain. Begitu juga bagi seseorang yang menduduki jabatan di pemerintahan maka kompetensi komunikasi sangat dibutuhkan. Karena komunikasi adalah salah satu fungsi dasar dari manajemen dalam birokrasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang ingin bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama-sama. Sehingga dengan komunikasi yang lancar diharapkan masing-masing anggota birokrasi dapat menyampaikan ide ataupun apa saja yang dapat disampaikan ke anggota lainnya sehingga masing-masing tahu apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan bersama.



Gambar 26 Kompetensi Komunikasi Tertulis (Komtul)

Sebagaimana komunikasi dengan lisan, komunikasi dengan tulisan tidak kalah pentingnya sehingga diperlukan kearifan seorang pemimpin untuk menguasai komunikasi secara tertulis dan ini telah dilakukan seperti terlihat pada gambar 26 bahwa 29% responden memilih menuangkan ide dan gagasan ke dalam bentuk tulisan dengan alur berpikir yang logis serta 39% responden memilih menyederhanakan permasalahan yang rumit dengan menggunakan bahasa tulisan yang efisien. Seseorang yang menduduki jabatan birokrasi pemerintah kemampuan komunikasi tertulis sangatlah penting, karena sebagai

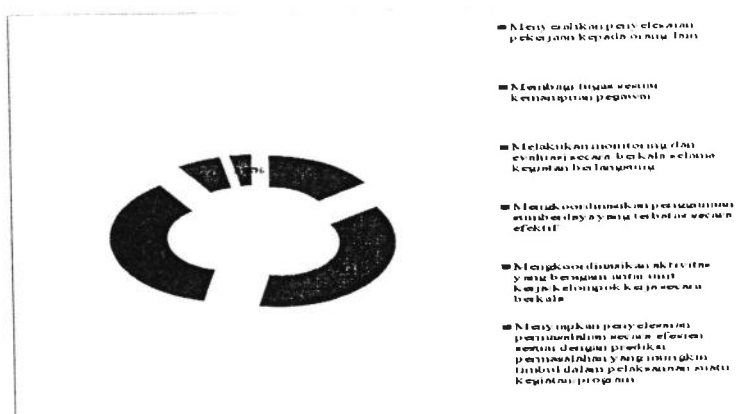
organisasi pemerintah maka semua pekerjaan dan kebijakan seharusnya tertuang dalam bentuk tulisan bukan lisan saja. Hal ini mengingat dengan adanya tulisan maka dapat dijadikan acuan secara formal dan normative sehingga akan lebih memudahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya baik bagi pimpinan, anak buah maupun pihak lain yang terkait. Selain itu dengan adanya bentuk tulisan maka dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.



Gambar 27 . Kompetensi Pengambilan Keputusan (PK)

Tugas utama seorang pemimpin adalah membuat keputusan , untuk mengambil keputusan yang tepat dibutuhkan kompetensi yang tinggi agar keputusan yang diambil dapat membawa kemajuan organisasi yang dipimpinnya secara signifikan. Setiap keputusan yang diambil seorang pimpinan hendaknya mendapatkan dukungan dari bawahnya maupun atasannya. Dengan demikian diharapkan dalam melaksanakan keputusan tersebut akan mendapat dukungan dan hal ini merupakan kunci sukses dalam melaksanakan keputusan tersebut. Dari data pada gambar 27 menunjukkan bahwa 40 % menunjukkan adanya keberanian menerima resiko dengan keputusan yang diambilnya dengan segala konsekuensinya; sedangkan 17 % membuat keputusan yang dapat mengakomodir kepentingan semua pihak. Karena kewenangan yang dimiliki oleh pemimpin itu merupakan kewenangan yang diberikan oleh orang-orang yang dipimpin, maka keputusan harus bisa dikontrol dan

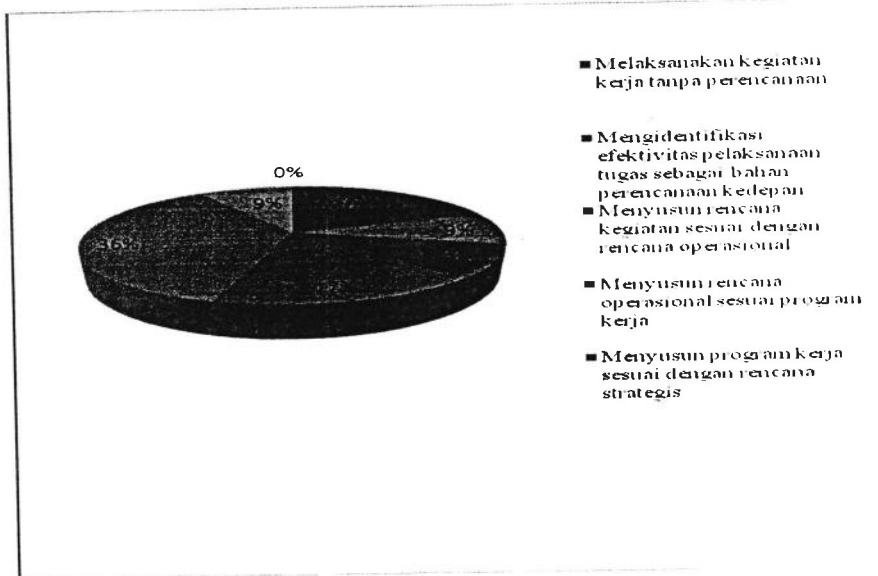
dipertanggung-jawabkan kepada semua pihak. Untuk menghasilkan keputusan yang baik maka harus secara dapat dukungan dari bawahan maupun atasan serta harus sesuai dengan peraturan perundangan yang ada. Dengan demikian diharapkan keputusan yang diambil dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien serta mencapai sasaran dan tujuan.



Gambar 28. Kompetensi Pengorganisasian (P)

Dari gambar 28 tersebut menunjukkan bahwa pimpinan yang mengkoordinasikan menggunakan sumber daya yang terbatas sebesar 34 % begitu juga mengkoordinasikan aktivitas yang beragam antara unit /kerja kelompok secara berkala. Salah satu fungsi pemimpin adalah pengorganisasian. Fungsi ini berarti pemimpin harus menetapkan apa yang menjadi tugas-tugas anak buahnya dan siapa yang harus melakukan setiap pekerjaan , bagaimana pekerjaan harus dilakukan serta bagaimana pencapaian target serta kapan pekerjaan harus diselesaikan . Sehingga salah satu kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kompetensi yang mampu mengorganisir anak buahnya untuk digerakkan, dimotivasi sehingga mempunyai kekuatan, semangat yang lebih besar untuk dapat menyelesaikan kewajiban dan tugasnya dengan baik walau banyak ditemui hambatan-hambatan dalam melaksanakannya. Peran pemimpin adalah memastikan target-target yang ditetapkan dapat

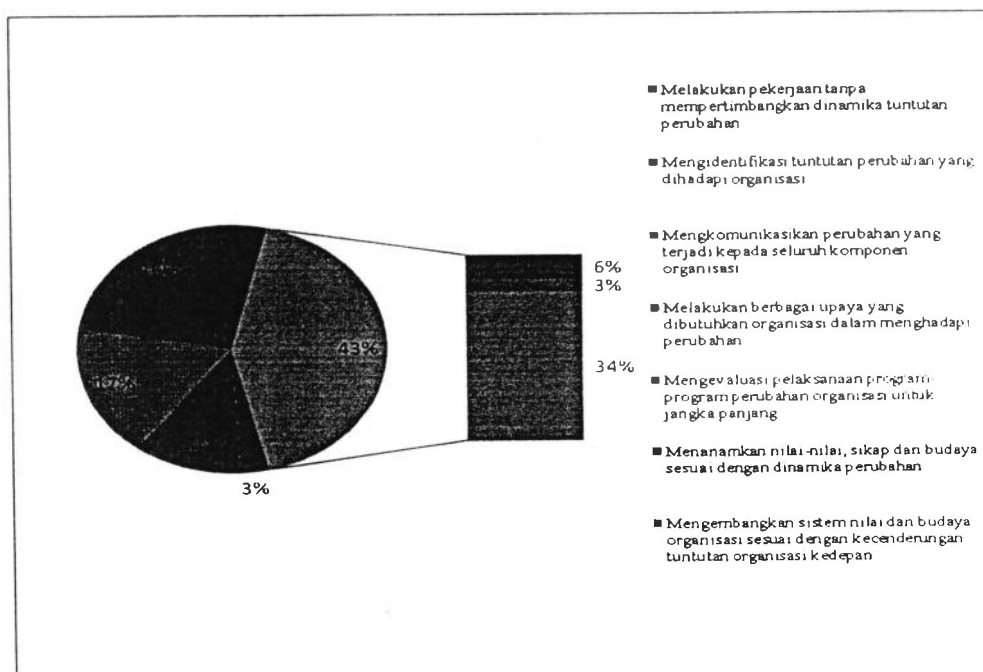
tercapai dengan selalu melakukan koordinasi dan memberikan motivasi kepada anak buahnya.



Gambar 29. Kompetensi Perencanaan (Per)

Perencanaan adalah pintu gerbang dari setiap aktifitas seorang pimpinan birokrasi . Tanpa adanya perencanaan yang baik maka akan berakibat pada kurang terkoordinirnya setiap aktifitas sehingga apa yang dilakukannya tidak bisa terarah pada suatu sasaran ataupun tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, dalam setiap aktifitas seorang pemimpin harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan bagaimana mencapainya sebelum melakukan aktifitas-aktifitas managerial selanjutnya. Kompetensi perencanaan sangat diperlukan, dengan kompetensi perencanaan yang memadai diharapkan maka diharapkan akan dapat dilakukan antisipasi setiap kemungkinan yang akan muncul di kemudian hari. Sehingga kompetensi perencanaan yang cukup sangat diperlukan bagi seorang pemimpin sebuah organisasi agar semua apa yang dilakukannya terencana dengan baik. Dari data pada gambar 29 menunjukkan bahwa 36 % responden dalam melakukan perencanaan mampu mengidentifikasi efektifitas pelaksanaan kerja sebagai bahan perencanaan ke depan; 20% menyusun rencana kerja operasional sesuai program kerja, sedangkan 17 % menyusun program kerja sesuai dengan rencana strategis. Hal ini menunjukkan

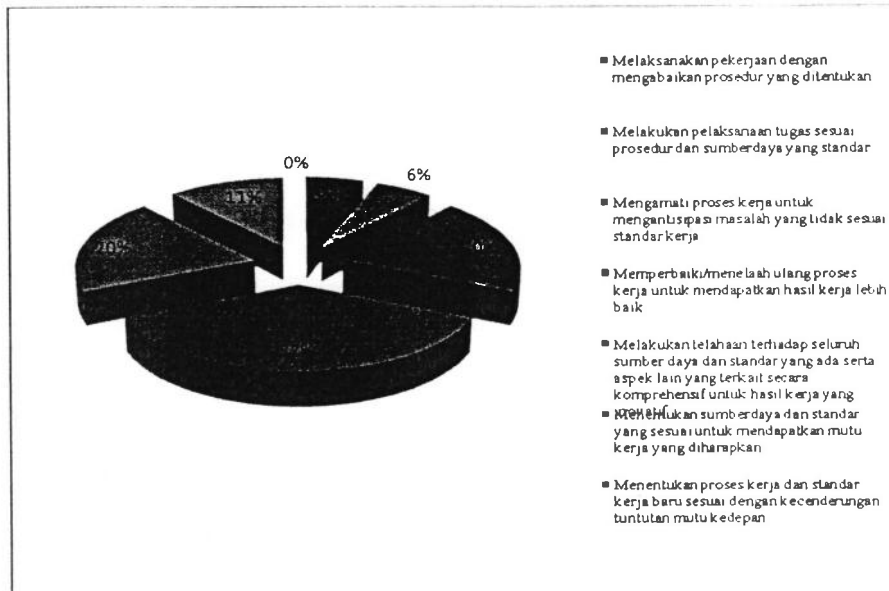
bahwa sebagian besar responden mempunyai kompetensi yang cukup terkait dengan kompetensi perencanaan.



Gambar 30 Kompetensi Manajemen Perubahan (MP)

Kompetensi manajemen perubahan terkait dengan sifat birokrasi itu sendiri sebagai suatu proses yang terjadi secara terus-menerus dan selalu berubah serta selalu menghadapi perubahan baik perubahan di intern birokrasi maupun perubahan yang terjadi di luar birokrasi. Agar organisasi siap menghadapi perubahan maka seorang pemimpin harus mampu membaca perubahan-perubahan yang sedang berlangsung serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi serta pengaruhnya bagi birokrasi yang dipimpinnya. Begitu juga dengan kompetensi manajemen perubahan yang memadai diharapkan seorang pemimpin mampu membawa perubahan birokrasi yang dipimpinnya menjadi lebih maju. Dari gambar 30 tersebut menunjukkan bahwa 43 % responden menanamkan nilai-nilai, sikap dan budaya sesuai dengan dinamika perubahan, 26 % responden melakukan berbagai upaya yang dibutuhkan organisasi dalam menghadapi berbagai

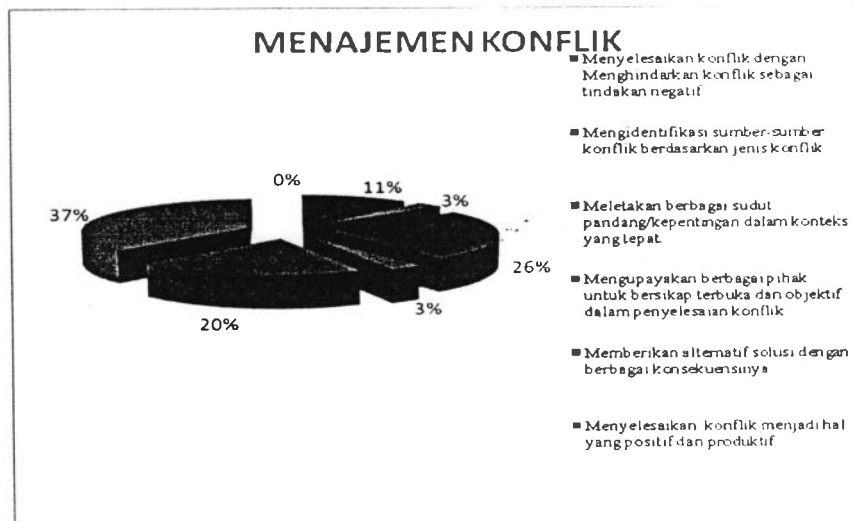
perubahan; sedangkan 17 % responden mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi sesuai dengan kecenderungan tuntutan organisasi ke depan.



Gambar 31. Kompetensi Berorientasi pada Kualitas (BpK)

Kompetensi berorientasi pada kualitas terkait dengan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas untuk memajukan birokrasi yang dipimpinnya, untuk menjadikan birokrasi dan sistem kerja manajemen lebih efektif dan lebih efisien. Bagi birokrasi pemerintah hal ini berarti akan semakin meningkatkan pelayanan public disamping citra birokrasi akan semakin baik di mata masyarakat. Pimpinan yang selalu berorientasi pada kualitas kerja maka akan selalu mencari cara dan terobosan dengan segala sumber daya yang dimiliki agar apa yang menjadi tanggung jawabnya agar hasil pekerjaannya semakin berkualitas. Data dalam gambar 31 menunjukkan bahwa 37 % responden memperhitungkan mutu dan tuntutan ke masa depan. Sedangkan 20 % memberikan telaah ulang proses kerja untuk mendapatkan hasil yang optimal. Serta 20% menentukan standard yang sesuai untuk menjaga kualitas hasil kerja. Dengan demikian data

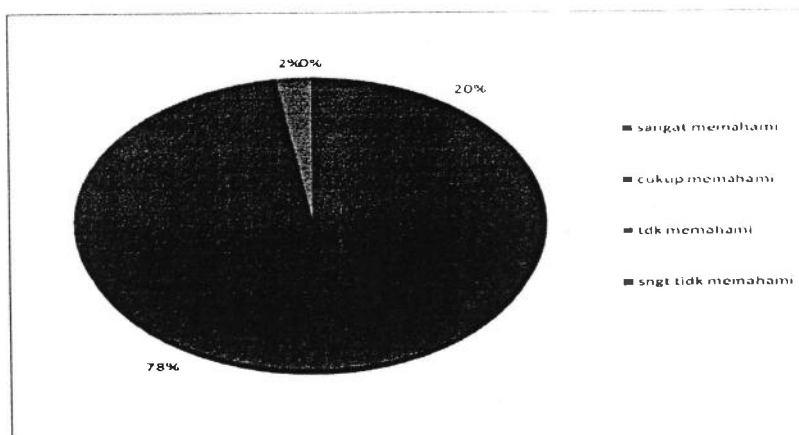
menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai kompetensi menajama kualitas kerja yang cukup tinggi.



Gambar 32. Kompetensi Manajemen Konflik (MK)

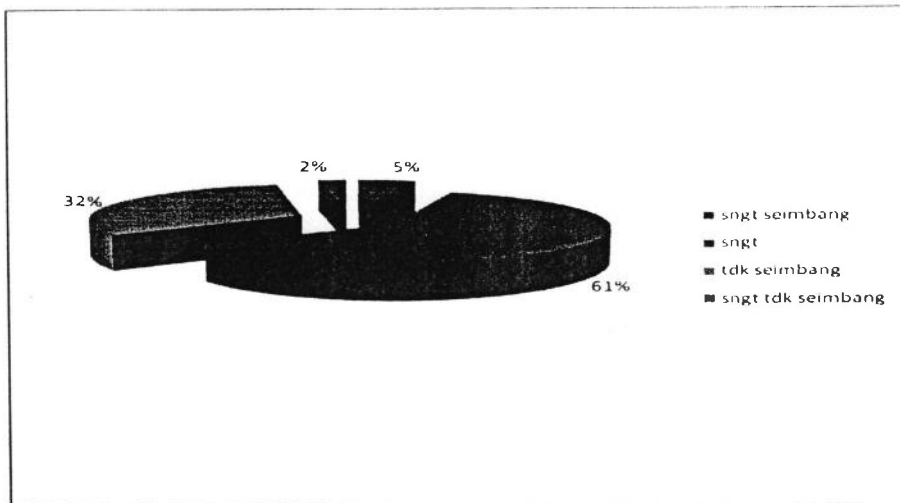
Konflik dalam pendekatan manajemen dahulu sering dikonotasikan kepada hal-hal yang negatif. Dimanapun dan kapanpun konflik merupakan realitas yang tidak dapat dihindari oleh siapapun. Sehingga seorang pimpinan birokrasi pun tidak bisa menghindari adanya konflik baik konflik yang terjadi di intern maupun konflik di luar birokrasi yang dipimpinnya. Dengan adanya realitas ini maka seorang pemimpin birokrasi dituntut untuk mempunyai kompetensi manajemen konflik yang dapat memanfaatkan adanya konflik menjadi pijakan ke arah kinerja yang lebih produktif serta mengeliminir efek-efek negatif dari adanya konflik. Dari data dalam gambar 32 tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai kompetensi yang cukup tinggi yaitu : 37 % dalam menangani konflik memberikan solusi, 26 % mengupayakan berbagai pihak untuk dapat terbuka dan obyektif dalam menangani konflik serta 20 % menjadikan konflik ke arah yang positif dan produktif.

5.3.2. Kompetensi Teknis



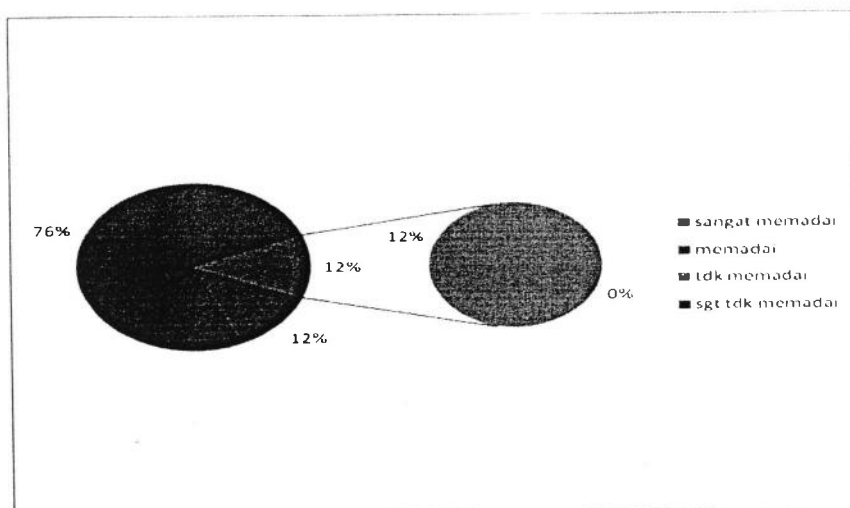
Gambar 33 Kompetensi Pemahaman Terhadap Tugas Kantor

Pemahaman seseorang terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya merupakan hal yang mutlak agar orang tersebut dapat menjalankan tugas dan kewajibannya. Tinggi rendahnya tingkat pemahaman pegawai akan menentukan berhasil tidaknya seorang pegawai dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya. Tugas dan kewajiban pegawai tertuang dalam analisis jabatan on yang mendeskripsikan apa yang menjadi tugas pokok serta kewenangan yang dimilikinya. Sehingga setiap pegawai akan dapat mengetahui, memahami apa yang menjadi tugas pokoknya dan kewenangannya dengan baik apabila ditempat kerjanya terdapat job description yang jelas, tegas dan tidak berbenturan dengan tugas dan kewenangan pegawai yang lainnya. Dari data dalam gambar 33 tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 78 % aparatur tingkat teknis memahami apa yang menjadi tugas dan kewajibannya. Bahkan 20% mengatakan sangat memahami hanya 2 % saja yang tidak memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya yang telah menjadi tugas pokok sebagai aparatur pemerintah. Hal ini berarti bahwa aparatur tingkat teknis dapat memahami apa yang menjadi tugas dan kewajibannya dengan baik sehingga diharapkan adapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan optimal.



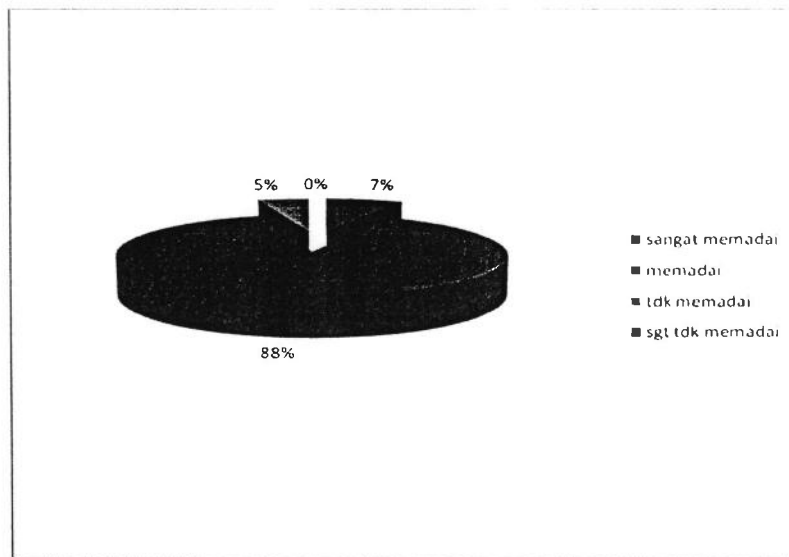
Gambar 34 Kompetensi Perbandingan beban (volume) kerja dengan kemampuan / Kapasitas yang dimiliki aparatur.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit birokrasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja harus disesuaikan dengan kemampuan aparatur yang diberi tugas dan tanggung jawab. Untuk itulah maka diperlukan adanya pengukuran beban kerja bagi setiap pegawai. Hal ini penting agar tidak terjadi adanya beban tugas yang berlebihan atau beban yang kurang bagi seorang aparatur pemerintah sehingga diharapkan terjadi adanya keseimbangan beban kerja bagi masing-masing pegawai. Maka sangat penting ditentukan adanya standar kerja bagi setiap jabatan; standar kerja terkait dengan SDM, waktu, sarana dan volume pekerjaan yang setiap periodic dapat ditinjau kembali. Untuk menentukan beban kerja pegawai negeri diatur dalam KepMenPAN **KEP/75/M.PAN/7/2004** tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam rangka Penyusunan Formasi PNS. Dari gambar 34 menunjukkan bahwa 61 % dari responden mengatakan bahwa beban pekerjaan yang diembannya adalah seimbang sementara 32 % menyatakan tidak seimbang.



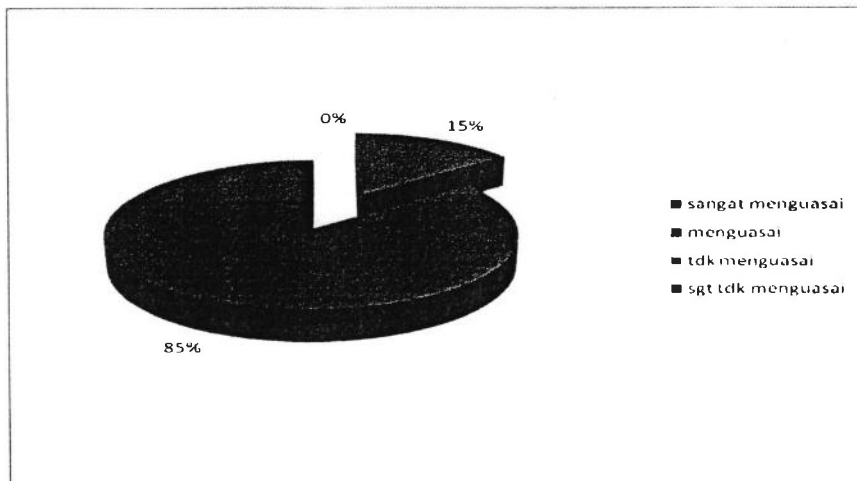
Gambar 35 Kompetensi Kecukupan Pendidikan

Setiap orang ingin bekerja sesuai dengan kompetensi pendidikan yang dimilikinya dan mengharapkan akan dapat bekerja secara optimal akan tetapi kenyataan tidak semua pegawai dapat menduduki jabatan sesuai dengan pendidikannya. Sehingga dengan demikian setiap jenis dan tingkat pekerjaan diperlukan adanya ketepatan kompetensi dan pendidikannya. Hal ini juga berarti bahwa kecukupan pendidikan tidak berarti bahwa pendidikan yang tinggi akan selalu lebih baik bagi setiap tugas dan tanggung jawab seorang aparatur pemerintah. Karena itu ketepatan jenis maupun tingkat pendidikan harus tepat untuk setiap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab seorang paratur pemerintah, karena ketidaktepatan pendidikan baik terlalu tinggi maupun terlalu rendah akan menjadikannya kerja yang kurang produktif. *The right man the right place* merupakan istilah yang menunjukkan perlunya ketepatan penempatan seseorang dalam bekerja, salah satu ketepatan yang sangat penting untuk diperhitungkan adalah ketetapan pendidikan pegawai dengan posisi dan pekerjaan yang dijabatnya. Dari gambar 35 menunjukkan bahwa 76 % responden mempunyai kompetensi pendidikan yang memadai dengan tugas dan kewenangannya; 12 % responden mempunyai kompetensi pendidikan sangat memadai.



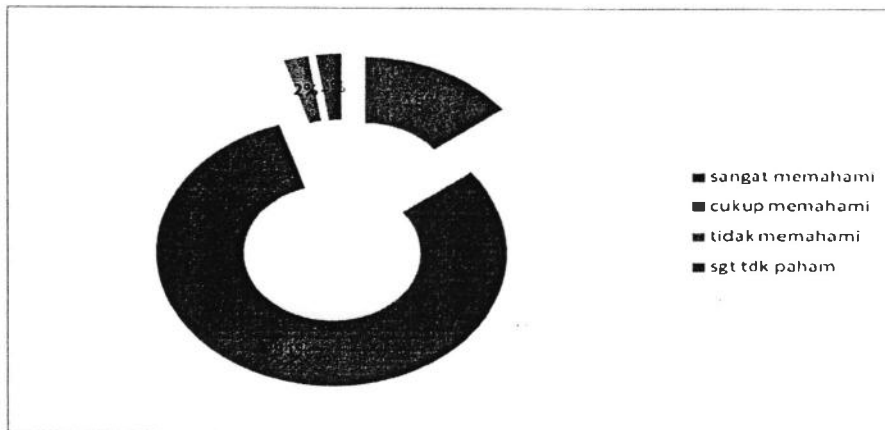
Gambar 36 Kompetensi Kecukupan Ketrampilan /Skill terhadap beban tugas.

Untuk mendukung kesuksesan seseorang dalam bekerja tidak cukup bila hanya dilandasi oleh pendidikan formal saja namun juga harus didukung dengan skill yang cukup dibidangnya maupun skill di luar bidangnya juga sangat penting untuk dimiliki. Mempunyai kemampuan dalam pengetahuan lain di luar bidangnya sebagai penunjang pekerjaan adalah hal yang sama pentingnya. Bahkan di zaman yang serba modern ini sekarang sudah menjadi syarat mutlak untuk memiliki ketrampilan skill untuk mempermudah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Bahkan akhir-akhir ini peran skill nampak lebih menonjol jika banding dengan peran pendidikan dalam penyelesaian tugas-tugas bagi seorang pegawai atau kesuksesan seseorang. Pada gambar 36 tersebut menunjukkan bahwa 88 % skill yang dimiliki responden memadai sedangkan 7 % responden menyatakan sangat memadai; hanya 5 % yang menyatakan tidak memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi skill pegawai cukup baik untuk mendukung pelaksanaan tugas, kewajiban serta wewenang yang dimiliki. Dengan demikian diharapkan setiap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya akan dapat diselesaikan dengan baik.



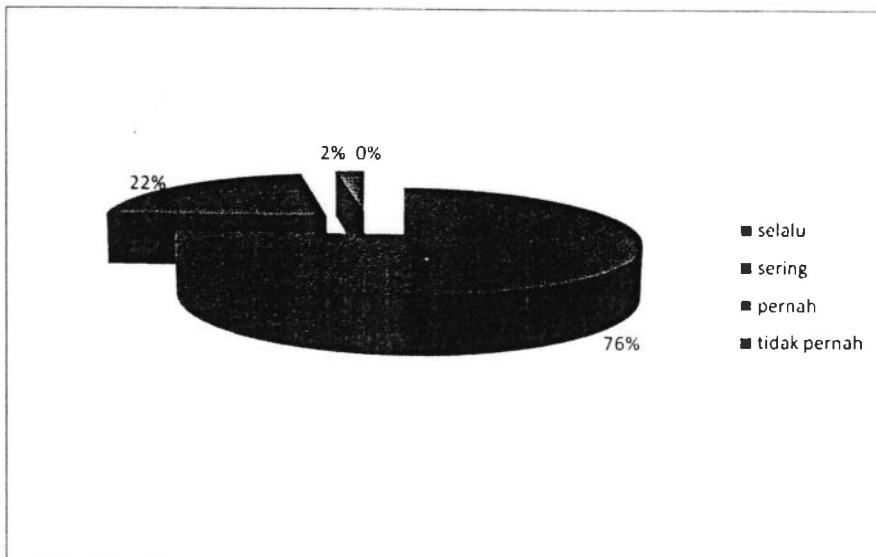
Gambar 37 Kompetensi Penguasaan pemakaian peralatan kerja

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang luar biasa, teknologi baru bermunculan tanpa mengenal waktu, sehingga tidak jarang bagi seseorang yang tidak mengikuti perkembangan teknologi bisa ketinggalan sehingga akan menjadi hambatan dalam melakukan pekerjaan dan tugas sehari-hari. Saat ini penguasaan teknologi yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab seorang pegawai merupakan hal yang mutlak, karena jika tidak paham akan teknologi maka hanya akan menghambat bukan hanya pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saja melainkan juga hampir dipastikan juga akan menghambat pekerjaan orang lain. Seorang aparatur pemerintah baik di tingkat managerial maupun pada tingkat teknis; kompetensi teknis menguasai peralatan kerja yang terkait dengan bidangnya adalah sangat penting. Dari gambar 37 menunjukkan bahwa 85% aparatur menguasai pemakaian peralatan kerja; bahkan 15% mengatakan sangat menguasai hal ini berarti bahwa masalah penggunaan peralatan kerja bukan suatu masalah. Namun demikian tetap masih sangat diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan penguasaan peralatan kerja terutama peningkatan di bidang IT, karena bidang ini terus berkembang pesat.



Gambar 38 Kompetensi Pemahaman etika dan nilai-nilai pelayanan public

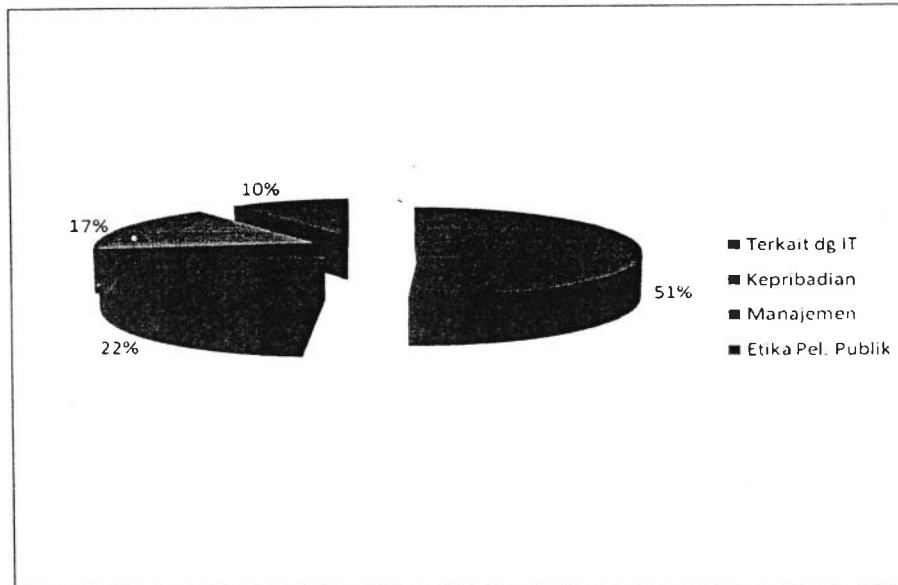
Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi oleh orang-orang yang tergabung di dalamnya, hal ini tidak lain agar tujuan organisasi maupun tujuan orang-orang yang tergabung di dalamnya dapat tercapai. Demikian juga organisasi pemerintah dibentuk adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga nilai-nilai yang dikembangkan juga harus mengacu kepada bagaimana dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, sehingga seorang pegawai negeri harus dapat memahami pedoman perilaku pegawai negeri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.. Perilaku etis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan suatu keharusan bagi setiap aparatur pemerintah. Pemahaman etika dan nilai-nilai pelayanan pblik yang baik diharapkan dapat mendorong setiap pegawai untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan pedoman perilaku bagi pegawai negeri. Secara normative perilaku etis sudah diatur dalam UU No 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian, implementasi atas PP No 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS serta diatur dalam PP No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Dari gambar 38 menunjukkan bahwa 81 % memahami Etika PNS dan 15 % sangat memahami.



Gambar 39 Kompetensi Upaya menjaga dan menjalankan etika dan nilai-nilai pelayan publik

Setiap organisasi mempunyai sistem nilai yang diharapkan dapat menjadi pedoman setiap orang yang tergabung di dalamnya karena sistem nilai merupakan acuan bersama untuk menilai baik buruknya, benar salahnya perilaku dalam melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing orang yang tergabung di dalamnya. Begitu juga seorang aparatur pemerintah sangat ditekankan untuk mematuhi nilai-nilai kerja baik dalam berhubungan dengan sesama rekan kerja ataupun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan nilai-nilai yang ada maka seorang pegawai negeri yang ingin sukses dalam karier dalam melayani masyarakat akan berusaha untuk selalu menjaga dan menjalankan nilai-nilai serta etika pelayanan public sebaik mungkin. Karena pola pembinaan PNS harus dapat menciptakan keseimbangan terjaminnya hak dan kewajiban PNS yang didasarkan nilai-nilai yang dikembangkan di dalamnya. Dari gambar 39 menunjukkan bahwa 76 % dalam menjalankan tugasnya selalu menjaga nilai-nilai sebagai seorang aparatur pemerintah. 22 % responden menyatakan sering menjaga dan menjalankan etika dan nilai-nilai pelayan public; hal ini berarti bahwa nilai-nilai dan eika

pelayanan public dipahami dan dijaga dengan abik agar tetap terpelihara dan dapat dikembangkan agar pelayanan public semakin baik.



Gambar 40 Kompetensi Peningkatan Skill yang diperlukan

Peningkatan skill merupakan suatu yang harus dilakukan secara periodic agar dalam menjalankan tugasnya seorang aparatur pemerintah dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi di tempat kerjanya. Salah satu kegiatan untuk meningkatkan skill adalah melalui pelatihan. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat meningkatkan skill dari aspek kognisi maupun perilaku pegawai sehingga diharapkan akan meningkatkan skill sesuai kebutuhan dan perkembangan masyarakat. . Peningkatan skill melalui Training merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, kompetensi, sebagai hasil dari pengajaran latihan keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan penggunaan keahlian yang spesifik. Selain hard skill soft skill juga sangat penting untuk ditingkatkan kompetensinya karena PNS yang professional dituntut untuk memiliki kompetensi dari berbagai kompetensi yang dapat menunjang tugasnya. Dari gambar 40 tersebut

menunjukkan bahwa bidang yang perlu dilakukan peningkatan skill adalah 51 % terkait dengan IT, 22 % terkait dengan kepribadian dan 17 % terkait dengan manajemen sedangkan yang 10 % terkait dengan etika pelayanan public

5.4. Upaya Peningkatan Kompetensi Aparatur Pemerintah.

Tingkat kinerja pegawai pemerintah secara umum belum mencapai standar profesionalisme. Kinerja aparatur pemerintah sering mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja aparatur. Alasan mendasar adalah para aparatur dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, kurang disiplin serta rendahnya etos kerja. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para aparatur di hampir seluruh instansi pemerintah (H. Suten Hasibuan) Penyiapan sumber daya aparatur yang cakap memang dituntut karena adanya kewajiban pemerintah untuk memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat, sehingga menjadi sangat penting untuk meningkatkan kompetensi demi tercapainya pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. (<http://www.kemendagri.go.id/article>) Rendahnya kompetensi aparatur pemerintah diperparah dengan masih banyaknya terjadi praktik KKN yang antara lain disebabkan: (1) masih banyak peraturan perundang- undangan yang memberi peluang terjadinya praktik KKN dan perlu ditinjau kembali. (2) budaya minta dilayani menjadi budaya melayani masyarakat memerlukan waktu untuk diubah. (3) rendahnya tingkat disiplin masyarakat dan tingkat disiplin aparatur, dan (4) belum berfungsinya secara baik aparat pengawas fungsional pemerintah termasuk aparat penegak hukum. (Feisal Tamin, 2004, 2). Permasalahan-permasalahan pelayanan public tidak dapat teratasi jika tidak didukung oleh aparatur yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut maka diperlukan adanya peningkatan kompetensi aparat pemerintah sesuai dengan standar pelayanan public agar dapat memberikan kepuasan kepada public; karena dalam era otonomi daerah

paradigma pelayanan publik harus lebih berorientasi pada kepuasan public. Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari “*rule government*” menjadi “*good governance*” atau “*from government to governance*”, dari sentralistik ke desentralistik, perlu disikapi dan diimbangi dengan aparatur yang memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan tuntutan tugas. Peningkatan kinerja yang dilandasi dengan peningkatan kompetensi bagi aparatur akan berkorelasi dengan peningkatan kondisi suatu negara karena aparatur yang memiliki kompetensi yang baik, akan membawa dampak perubahan pada kemajuan suatu bangsa. (<http://majalahmotivasi.co.id/>) Dalam mengembangkan kinerja aparat diperlukan suatu strategi dan metode penerapan nilai-nilai yang sesuai dengan lingkungan kerja, jenis dan bobot masalah yang dihadapi dalam memberikan pelayanan publik (No name, 2004:75) Dalam Undang Undang No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 ada beberapa hal terkait dengan pengembangan aparatur negara yaitu: (a) Hingga saat ini, pelaksanaan program pembangunan aparatur negara masih menghadapi berbagai permasalahan dalam penyelenggaraan negara dan pemerintahan. (b) Permasalahan tersebut antara lain masih terjadinya praktik-praktik penyalahgunaan kewenangan (c) Upaya yang sungguh-sungguh untuk memberantas korupsi hasilnya belum dapat tercapai (d) Kelembagaan pemerintah, baik di pusat maupun di daerah, masih belum terlihat efektif dalam membantu pelaksanaan tugas dan sistem manajemen pemerintahan. Pengembangan kompetensi aparatur dapat dilakukan melalui Pendidikan dan pelatihan off the job dan on the job training. Off the job training yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan, pendekatan on the job training adalah pendekatan pelatihan yang diberikan dengan menyesuaikan metode kerja, melakukan

adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung. (Firdaus Hafid, SS)

Dalam Undang Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang Undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 17 ayat 2 menyatakan bahwa Pengangkatan Pegawai negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan diantaranya prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja. Dalam anak lampiran 3. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013, kompetensi aparatur yaitu terdiri dari Kemampuan Berpikir, Mengelola Diri, Mengelola Orang Lain, Mengelola Tugas. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan; di Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Dalam pasal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur merupakan suatu hak, sehingga membawa konsekuensi bahwa setiap aparatur pemerintah harus diberi kesempatan untuk memperoleh haknya tersebut tanpa terkecuali. Pada saat seorang pegawai masuk menjadi aparatur pemerintah maka dirinya sebenarnya sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pemerintah. Walaupun demikian pada awal pengabdianya seorang pegawai mendapatkan pelatihan ataupun pendidikan agar sesuai kompetensi yang dimilikinya dengan kebutuhan kompetensi dimana dirinya akan ditempatkan. Hal ini dilakukan untuk memberikan kepastian bahwa seorang pegawai akan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga dapat memberikan pelayanan public sesuai dengan standard yang telah ditetapkan.

Ada beberapa kendala dalam peningkatan kompetensi aparatur pemerintah antara lain seleksi aparatur dilakukan pemerintah pusat dan rendahnya anggaran buat pengembangan kompetensi aparatur. Sistem penerimaan aparatur pemerintah di Indonesia dilakukan oleh pemerintah pusat sehingga hal ini berakibat pada kurangnya fleksibilitas dalam

memenuhi kebutuhan aparat, seleksi yang dilakukan pemerintah pusat tidak bisa menjamin kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan di daerah, bahkan di daerah tidak bisa menentukan skala prioritas kebutuhan aparat yang sesuai kebutuhan di daerah. Hal ini berdampak pada di daerah mengalami kesulitan dalam penempatan aparatur yang sesuai dengan prinsip *the right man and the right place.*

Masalah yang kedua adalah untuk meningkatkan kompetensi aparaturnya di daerah tidak didukung dengan anggaran yang memadai. Dengan adanya keterbatasan anggaran maka di daerah membentuk UTC (Unit Training of Competensi). Unit ini dibentuk untuk menyalahi terbatasnya anggaran di daerah. Unit ini membantu semua Satuan Kerja untuk meningkatkan kompetensi aparaturnya melalui *on the job training*. Pola ini dinilai efektif karena selain biaya rendah juga pegawai yang jumlahnya sangat terbatas untuk memberikan pelayanan public tidak meninggalkan tempat kerja, sehingga pelayanan public tetap dapat berjalan lancar. Pola demikian memang cocok untuk pengembangan kompetensi teknis, namun untuk pengembangan kompetensi managerial hal ini tidak bisa dilakukan. Untuk mengembangkan kompetensi managerial mengingat rendahnya anggaran di daerah maka dilakukan dengan mengizinkan seorang pegawai apabila ingin melanjutkan studinya tanpa dibiayai pemerintah (biaya sendiri). Hal ini membawa konsekuensi logis bahwa seorang pegawai yang sekolah dengan biaya sendiri, berarti ini akan mengurangi gajinya untuk biaya sekolah yang di Indonesia cukup mahal. Hal ini tentu berdampak kurang baik pada pendapatan aparatur untuk keluarganya dan hal ini bisa mengganggu proses pendidikan itu sendiri. Pola ini memang bukanlah pola yang ideal akan tetapi tetap ditempuh dengan segala keterbatasan dan kekurangannya. Untuk mengurangi beban anggaran sebenarnya bagi aparatur yang sekolah dengan biaya sendiri dapat memperoleh beasiswa yang banyak ditawarkan baik oleh pemerintah itu sendiri, atau lembaga lain baik beasiswa dalam maupun beasiswa luar negeri. Dalam pola pengembangan kompetensi dengan sekolah biaya

sendiri ini juga berdampak pada buruknya pelayanan public. Karena selain itu seorang pegawai yang sekolah masih tetap diwajibkan bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya, hal ini berarti juga akan berakibat pada pelayanan public yang tidak optimal sehingga masyarakat dirugikan. Disamping itu bagi pegawai yang belajar dengan biaya sendiri mengambil bisa mengambil bidang studi yang tidak ada hubungan langsung dengan jabatannya di pemerintahan mengingat jenjang karier yang tidak selalu linier dengan jenis pendidikan. Hal ini berakibat pada buruknya pembinaan karier bagi pegawai negeri yang juga berarti akan berakibat pula pada buruknya pelayanan public. Apabila hal ini terjadi maka yang dirugikan adalah masyarakat dan secara makro berarti juga akan dapat menghambat pembangunan.

Tinggi rendahnya tingkat kompetensi aparatur mempunyai peran yang strategis bagi kemajuan suatu negara. Apabila aparatur pemerintah mempunyai kompetensi yang tinggi diharapkan dapat membawa dampak yang positif karena tidak ada satupun urusan yang secara langsung maupun tidak langsung tanpa keterlibatan aparatur pemerintah. Rendahnya kompetensi aparatur pemerintah sangat dipengaruhi oleh sistem perekrutan yang didominasi oleh pemerintah pusat dan anggaran di daerah yang terbatas. Hal ini berakibat pada kerugian pada semua pihak. Bagi aparatur pemerintah sendiri sebagai aparatur mempunyai hak untuk berkembang dalam kariernya dan ini tidak bisa berkembang dengan optimal, bagi masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang kurang berkualitas, bagi pemerintah tidak bisa mengemban amanat rakyat dengan optimal karena dengan demikian maka kemajuan dalam berbangsa dan bernegara akan terhambat.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

1. Kompetensi aparatur pelayanan publik merupakan struktur yang kompleks antara pengetahuan, nilai, moral, sikap, perilaku, motivasi yang dimiliki oleh seorang PNS untuk dapat memberikan pelayanan yang professional kepada publik. Aparatur pelayanan publik masih belum mempunyai kompetensi yang cukup untuk memberikan pelayanan publik sesuai dengan tuntutan masyarakat dalam era reformasi birokrasi saat ini, baik kompetesni manajerial maupun kompetesni teknis. Perubahan tuntutan pelayanan masyarakat terkait dengan kompetensi teknis terutama dibidang IT, adminsitasi keuangan, bidang hukum, tidak bisa serta merta dapat segera diikuti oleh aparatur yang ada mengingat untuk mempunyai ketrampilan (skill) yang memadai dibidang tersebut diperlukan *Basic knowledengane* (pendidikan formal) yang memadai untuk dapat dikembangkan melalui pelatihan yang dilakukan di daerah; sehingga mengalami hambatan dalam memenuhi tuntutan pelayanan publik yang harus professional, transparan dan akuntabel. Kepala daerah memiliki kewenangan mengembangkan kapasitas aparat pelayan publik melalui pembinaan, penertiban dan penyempurnaan aparatur negara dari aspek SDM, tatalaksana dan pengawasan sebagaimana tertuang dalam UU 32 tahun 2004 Pasal 129 menyebutkan bahwa (1) Pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional. (2) Manajemen pegawai negeri sipil daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan

kompetensi, dan pengendalian jumlah. Sedangkan dalam pasal Pasal 133 Pengembangan karir pegawai negeri sipil daerah mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah, dan kompetensi.

2. Kompetensi aparatur pelayanan publik diatur secara khusus di Peraturan Badan Kepegawaian (Perka) Negara No. 7 Tahun 2013 Tentang Penyusunan Standard Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil dan No. 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Perumusan Standard Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil. Perka tersebut diterbitkan agar setiap jabatan di lingkungan instansi pemerintah memiliki standar kompetensi dan kualifikasi jabatan yang sesuai dengan tuntutan fungsi jabatan/kerjanya an agar setiap PNS dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi aparatur pelayanan publik merupakan hubungan yang kompleks antara kompetensi manajerial dan kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh setiap PNS agar dapat memberikan pelayanan publik sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat local maupun global. Dengan diaturnya kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS maka dapat dijadikan acuan dalam pengembangan SDM karena SDM mempunyai peran yang sangat strategis sejarah dan fakta telah membuktikan bahwa maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung dengan kompetensi SDM yang dimiliki oleh bangsa tersebut, semakin kompeten SDM yang dimiliki maka akan semakin maju bangsa dan Negara tersebut. Demikian pula apabila birokrasi pemerintah mempunyai SDM yang sesuai dengan kompetensi yang diatur dalam perka tersebut maka diharapkan akan dapat memberikan pelayanan publik yang professional sehingga dapat menjadi *Agent of Change* bagi kemajuan bangsa dan Negara.
3. Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kompetensi Aparatur Negara antara lain adalah (a) Buruknya sistem penerimaan CPNS. Buruknya sistem penerimaan CPNS dapat dilihat dari beberapa hal

antara lain; Terlalu sentralistik karena daerah hanya mengusulkan saja kebutuhan pegawainya namun kuota dan pegawai yang akan diterima tergantung pusat sehingga tidak jarang terjadi yang dianggap penting dan mendesak oleh daerah tidak dapat dipenuhi. Apalagi adanya moratorium mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan pegawai karena pegawai yang memasuki masa pensiun tidak dapat segera tergantikan. Hal ini menyulitkan daerah untuk dapat memberikan pelayanan publik yang dapat memuaskan masyarakat; Dominasinya tenaga honorer dalam penerimaan CPNS, tahun 2013 penerimaan CPNS 70 %nya didominasi oleh tenaga honorer; Tingginya peluang terjadinya KKN, diklaimnya reformasi oleh pejabat bahwa sistem penerimaan CPNS tahun 2013 telah dilakukan reformasi yang salah satu tujuannya adalah untuk mewujudkan sistem seleksi CPNS yang bersih, obyektif transparan, kompetitif dan bebas dari korupsi kolusi dan nepotisme serta adanya pengawasan yang berlebihan dengan melibatkan unsur Pengawasan internal pemerintah (inspektorat/Deputi Pengawasan, BPKP, dan unsur pengawasan eksternal, unsur audit teknologi (BPPT, Lemsaneg) unsur masyarakat (konsorsium LSM) maupun perguruan tinggi, menunjukkan bahwa secara implisit bahwa sistem penerimaan CPNS tahun sebelumnya buru. (b) Kurang Tepatnya Dalam Penempatan Pegawai. Prinsip The Right Man On The Right Place/Job Prinsip ini merupakan kunci bagi setiap penempatan pegawai agar tujuan birokrasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Namun tidak jarang dijumpai adanya penempatan pegawai yang tidak memperhatikan hal tersebut terutama di birokrasi pemerintah sehingga ketika masyarakat menuntut untuk dapat terlayani dengan baik hal ini tidak bisa dipenuhi. Dari hasil FGD menunjukkan bahwa factor politik kadang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam menduduki jabatan tertentu sehingga kurang memperhatikan kompetensi yang dimiliki pegawai yang bersangkutan. (c) Tidak seimbang beban kerja dengan jumlah dan kompetensi pegawai.

Secara konseptual beban kerja merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai yang sesuai dengan analisa jabatan yang telah ditentukan. namun dalam prakteknya masih dijumpai adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang harus diselesaikan dengan sumber daya yang ada. Kekurangan tenaga tersebut sangat terasa terutama terkait dengan tenaga teknis yang tidak bisa tergantikan orang lain karena diperlukan keahlian khusus misalnya di bidang IT, akuntansi serta bagian pelayanan yang memerlukan kekhususan misalnya guru, tenaga medis, ataupun tenaga di dinas sosial.

4. Database menunjukkan bahwa kompetensi baik kompetensi managerial maupun kompetensi teknis aparatur dari berbagai kompetensi yang harus dimiliki setiap aparatur menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur memiliki kompetensi yang cukup memadai untuk mendukung tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki. Dengan demikian dari sisi kompetensi maka aparatur negara mampu untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang membutuhkannya.
5. Tinggi rendahnya tingkat kompetensi aparatur mempunyai peran yang strategis bagi kemajuan suatu negara. Apabila aparatur pemerintah mempunyai kompetensi yang tinggi diharapkan dapat membawa dampak yang positif karena tidak ada satupun urusan yang secara langsung maupun tidak langsung tanpa keterlibatan aparatur pemerintah. Rendahnya kompetensi aparatur pemerintah sangat dipengaruhi oleh sistem perekrutan yang didominasi oleh pemerintah pusat dan anggaran di daerah yang terbatas. Hal ini berakibat pada kerugian pada semua pihak. Bagi aparatur pemerintah sendiri sebagai aparatur mempunyai hak untuk berkembang dalam kariernya dan ini tidak bisa berkembang dengan optimal, bagi masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang kurang berkualitas, bagi pemerintah tidak bisa mengemban amanat rakyat dengan optimal karena dengan demikian maka kemajuan dalam berbangsa dan bernegara akan terhambat.

7.2. Saran

1. Dalam sistem perekrutan CPNS sebaiknya melibatkan pihak ketiga teruma perguruan tinggi negeri yang berkompeten dalam proses seleksi sumber daya manusia, mulai dari pembuatan materi seleksi sampai pada penentuan kelulusan. Keterlibatan pihak ketiga dapat menjamin adanya independensi serta kompetensi, sehingga diminimalisir adanya KKN dalam perekrutan CPNS serta menjangring SDM yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.
2. Dalam menentukan pengisian jabatan struktural juga melibatkan pihak ketiga yakni perguruan tinggi negeri untuk dilibatkan dalam fit and properties terhadap PNS yang akan diangkat untuk menduduki jabatan tertentu. Pelibatan PTN untuk membantu melakukan fit and proper test ini untuk menjangring pejabat yang berintegritas dan berkapabilitas.
3. Diperlukan Undang-Undang yang mengatur mengenai sistem remunerasi PNS untuk melengkapi UU Kepegawaian yang ada. Undang-undang ini untuk mengatur mengenai remunerasi yang berbasis pada kompetensi. Pegawai yang memiliki tanggung jawab lebih maka harus diberi penghasilan yang lebih pula. Sehingga disamping untuk keadilan, juga sebagai stimulus bagi pegawai agar berkarya lebih baik lagi.
4. Perlu dikaji secara terus-menerus terkait dengan peningkatan kompetensi aparatur pemerintah mengingat tuntutan masyarakat juga akan selalu berubah dan perubahan tersebut akan menuntut pelayanan yang semakin berkualitas; apa lagi sekarang masih dalam masa reformasi birokrasi maka masih banyak lagi diperlukan kajian-kajian yang terkait dengan kompetensi dan kinerja aparatur negara. Kajian terutama terakit dengan sistem rekrutmen, sistem pembinaan karier aparatur serta sistem anggaran di daerah untuk peningkatan kompetensi aparatur. Selain itu perlu dikaji adanya peluang-peluang kemitraan dengan pemerintah, swasta ataupun lembaga lain yang dapat berkontribusi dalam peningkatan kompetensi aparatur pemerintah di daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- No Name, Lembaga Administrasi Negara RI, 2004, *Budaya Kerja Aparatur Pemerintah*, Jakarta
- No Name, 2004, *Handout Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Direktorat Standardisasi Dan Kompetensi Jabatan Kedepujian Bidang Pengembangan Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara 2013*
- Afdol, 2008, *Pengembangan Teori Implementasi Hukum waris Islam Di Indoensia, Pidato Pengukuhan Guru Besar*, Unair, Surabaya
- Gatot Pramuka, *Masalah Birokrasi Sebagai Pelayanan Publik*, Jurnal Masyarakat Kebudayaan dan Politik, Vol,20, no. 123-34, Kumpulan Arikel Ilmiah Universitas Airlangga, Nopemner 2010
- Hafid, Firdaus SS, *MLMEd Widyaiswara Muda, Pusat Kajian dan Pendidikan dan pelatihan Aparatur II Lembaga Administrasi Negara Makassar*, <http://makassar.lan.go.id/index.php/survei/publikasi/artikel/269-pengembangan-kompetensi-pegawai-negeri-sipil-melalui-pendidikan-dan-pelatihan>
- Hasibuan, H. *Suten peningkatan kompetensi pns melalui diklat administrasi perkantoran*, <http://sumut.kemenag.go.id/file/file/pening/>
- Joko Triwiyatno *UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PNS MELALUI PERUBAHAN POLA PIKIR*, Widyaiswara Madya - Badan Diklat Prov. Jawa Tengah. 2003 :75-76
- Kreitner , Robert , 2003, *Penterjemah, Erly Suand, Model Etika Berperilaku di Tempat Kerja., Organizational Behavior* , Penerbit Salemba Emban Patria, Jakarta,
- Pramuka Gatot, 2010, *:Masalah Birokrasi Sebagai Pelayanan Publik*, Jurnal Masyarakat Kebudayaan dan Politik, Vol,20, no. 123-34, Kumpulan Arikel Ilmiah Universitas Airlangga, Nopemner
- P Loina Lalolo Krina, 2003 *indikator & alat ukur prinsip akuntabilitas, transparansi & partisipasi, sekretariat good public governance badan perencanaan pembangunan nasional jakarta - agustus*
- Tamin Feisal, 2004, *Transformasi Budaya Kerja Aparatur Negara*, Siswanto, 2005, *Pengantar Manajemen*, PT Bumi Aksara, Bandung

Zaithami, 2003 Dalam Penyusunan Standar Pelayanan Publik , Lembaga Adminstrasi Negara, Jakarta

Undang Undang No. 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025

Undang Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang Undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

UNDANG UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 14 TAHUN 2008 TENTANG KETERBUKAAN INFORMASI PUBLIK

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 Tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri

Lapiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013

<http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>)

<http://suarakawan.com/2012/10/02/sebanyak-200-kasus-pelayanan-publik-akan-di-pidanakan> , Suarakawan.com,

<http://majalahmotivasi.co.id/pentingnya-peningkatan-kinerja-dan-kompetensi-dikalangan-pns/>

<http://www.kemendagri.go.id/article/2014/01/22/peningkatan-kinerja-aparatur-melalui-penjaringan-dan-pengukuran-kompetensi>

<http://www.polmankab.go.id/?p=2113> Posted by: Dian Afrianty 19 Agustus 2013 in Berita [Leave a comment](#))