



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN TANA TIDUNG**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MEIRINALISNI**

**NIM. 501575014**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tideng Pale, Januari 2019

Yang Menyatakan,



**MEIRINALISNI**  
NIM. 501575014

## **ABSTRACT**

### ***Competence of the State Civil Apparatus at the Personnel and Human Resource Development Agency of Tana Tidung Regency***

**MEIRINALISNI**

***meirinalisni.new@gmail.com***

***Graduate program open University***

*This study discusses the Competence of the State Civil Apparatus (ASN) by the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Tana Tidung Regency. In the implementation of tasks and service functions, the SKPD of the Tana Tidung Regency Human Resources Development and Personnel Agency faces various obstacles, such as the State Civil Apparatus that does not yet have the capacity in accordance with its position, Has not yet followed Functional Structural and Technical Education and Training, State Civil Service Formal Education not fulfilling, service in the field of staff that has not been carried out maximally, easily, procedurally, professionally, the system of accuracy of data is not maximal, the level of understanding of the apparatus about staffing rules is not maximal, and the limited formation required for certain positions such as technical positions the application of sanctions for violations of discipline to civil servants. Like: abusing authority for personal gain. The research method used is descriptive qualitative research that is explaining phenomena in depth through data collection. The results of the study indicate that: (1) Knowledge of employees in carrying out their duties has increased; (2) Employee skills in carrying out their duties are increasing because employees feel motivated in completing assigned tasks; (3) The educational background of employees varies but the work that is charged can still be carried out as long as the work responsibilities provided are in accordance with the education pursued by the employees; (4) The high response of employees in following up on community disaffection; (5) The motives of employees in carrying out their duties as supporting factors in carrying out their duties and functions as employees in the Office of BKPSDM The summit is basically relatively the same and also greatly affects the performance of employees. But in doing a job or carrying out functions in an agency, it is necessary to have a sense of responsibility on the job or position held by each employee so that what is a personal goal and the purpose of an agency can be achieved properly as expected.*

***Keywords: Competence of State Civil Apparatus, Human Resources***

## ABSTRAK

### **Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung**

**MEIRINALISNI**

**meirinalisni.new@gmail.com**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Terbuka**

Penelitian ini membahas tentang Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Tidung. Dalam penyelenggaraan tugas-tugas dan fungsi pelayanan, SKPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung menghadapi berbagai kendala, seperti Aparatur Sipil Negara yang belum memiliki kemampuan sesuai dengan jabatannya, Belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Struktural dan Teknis Fungsional, Pendidikan Formal Aparatur Sipil Negara masih belum memenuhi, Pelayanan di bidang kepegawaian yang belum terlaksana dengan maksimal, mudah, prosedural, profesional, Belum maksimalnya sistem akurasi data, Tingkat pemahaman aparatur tentang aturan kepegawaian belum maksimal, dan Terbatasnya formasi yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan tertentu seperti Jabatan Teknis, Belum maksimalnya penerapan sanksi pelanggaran disiplin terhadap PNS. Seperti: menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya mengalami peningkatan; (2) Keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya semakin meningkat dikarenakan pegawai merasa terpacu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan; (3) Latar belakang pendidikan pegawai berbeda-beda akan tetapi pekerjaan yang dibebankan tetap dapat terlaksana selama tanggung jawab pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pendidikan yang ditempuh oleh para pegawai; (4) Tingginya respon pegawai dalam menindaklanjuti ketidakpuasan masyarakat; (5) Motif pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai faktor pendukung dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai di Kantor BKPSDM KTT pada dasarnya relative sama dan juga sangat mempengaruhi kinerja para pegawai. Namun dalam melakukan suatu pekerjaan atau menjalankan fungsi-fungsi di suatu instansi perlu adanya rasa tanggung jawab pada pekerjaan atau posisi yang diemban oleh setiap pegawai sehingga apa yang menjadi tujuan pribadi dan tujuan suatu instansi tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai yang diharapkan.

**Kata Kunci:** Kompetensi Aparatur Sipil Negara, Sumber Daya Manusia

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan  
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Penyusun TAPM : Meirinalisni

NIM : 501575014


Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I

  
Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.  
NIP. 19581215 198601 1 009


  
Dr. Sofjan Aripin, M.Si.  
NIP. 19660619 199203 1 002

Penguji Ahli

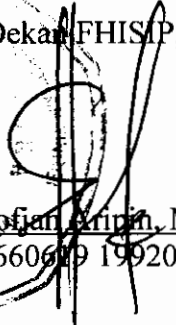
  
Prof. Dr. Bambang Supriyono

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial  
dan Politik,

  
Dr. Darmanto, M.Ed.  
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP,

  
Dr. Sofjan Aripin, M.Si.  
NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

NAMA : Meirinalisni  
 NIM : 501575014  
 PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik  
 JUDUL TAPM : Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan  
 Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya  
 Manusia Kabupaten Tana Tidung

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
 (TAPM) Administrasi Publik Program Pasca sarjana Universitas Terbuka pada:  
 Hari / Tanggal :

Waktu :  
 Dan telah dinyatakan **LULUS**

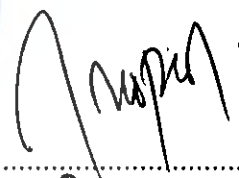
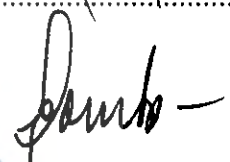
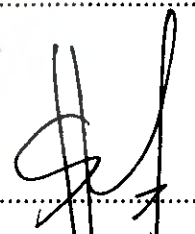
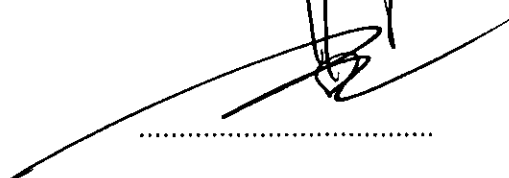
**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji :  
 Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum.

Penguji Ahli :  
 Nama : Prof. Dr. Bambang Supriyono

Pembimbing I :  
 Nama : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Pembimbing II :  
 Nama : Dr. Liestyodono B. Irianto, M. Si



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan Rahmat Kasih Karunia, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka.

Banyak pihak yang membantu dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister ini, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka (UT) Jakarta atas segala kesempatan yang diberikan sehingga kami dapat mengikuti perkuliahan sampai dengan penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM);
2. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M. Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Liestyodono B. Irianto, M. Si selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan kami dalam penulisan proposal penelitian ini;
3. Kepala Pusat Pengelola Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Kepala UPBJJ-UT Tarakan, selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
5. Bapak Dosen Program Pascasarjana (PPs) Universitas Terbuka Kelas Tana Tidung;
6. Pemerintah Kabupaten Tana Tidung, Bapak Markus, SE. MM Wakil Bupati Tana Tidung, Bapak Drs. H. M. Yusuf Badrun, M. AP Sekretaris Daerah dan Bapak Iwanto, S.Sos. M.Si Kepala BKPSDM yang telah banyak memberikan masukan berarti dalam penulisan TAPM ini;
7. Bapak Jusriansyah, S. Kom. MAP terimakasih atas bantuan, motivasi dan dukungannya;

8. Teman-teman seperjuanganku mahasiswa MAP UPBJJ UT Tana Tidung terimakasih atas motivasi, bantuan dan dukungannya.

Akhirnya penulis menghaturkan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada Kedua orang tua Bpk. Pdt. Anthoni Daring & Ibu Alicethina yang sangat mendukung dalam pengerjaan penulisan TAPM ini, kedua buah hatiku tercinta : Ananda Charisel Diokuri & Mercia C. Qeiyoung serta seluruh keluarga atas doa dan pengorbanan yang tak ternilai harganya dalam memberikan dukungan baik moril, materiil maupun spiritual dalam suka maupun duka dan juga semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian TAPM ini.

Semoga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini bermanfaat bagi kita semua. *Aamiin*.....

Tideng Pale,

2018

Penulis,

Meirinalisni



## RIWAYAT HIDUP

- Nama : Meirinalisni  
NIM : 501575014  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Tempat/Tanggal Lahir : Pelita Kanaan, 30 Mei 1986  
Riwayat Pendidikan :
- Lulus SDN 009 Kab. Malinau Tahun 1997
  - Lulus SLTPN 1 Kab. Malinau 2000
  - Lulus SMU Kab. Malinau Tahun 2003
  - Lulus S1 Universitas Dr. Soetomo pada Tahun 2007
- Riwayat Pekerjaan :
- Tahun 2008 s/d 2009 HRD PT. Nusantara Surya Sakti Cabang Malinau
  - Tahun 2010 s/d 2014 Staf Kepegawaian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tana Tidung
  - Tahun 2014 s/d sekarang Kasubid. Formasi dan Mutasi pada BKPSDM Kab. Tana Tidung

## DAFTAR ISI

ABSTRACT .....	i
ABTRAK .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
RIWAYAT HIDUP .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR BAGAN .....	xi
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	8
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	9
1. Konsep Sumber Daya Manusia.....	9
2. Konsep Kompetensi .....	13
a. Kompetensi Intelektual.....	21
b. Kompetensi Emosional.....	23
c. Kompetensi Sosial.....	25
d. Kompetensi Spiritual.....	26
e. Kompetensi Pegawai.....	28
3. Teori Institusional.....	34
B. Peneletian Terdahulu .....	43
C. Kerangka Berpikir .....	46
D. Operasional Konsep.....	47
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	48
B. Pendekatan Penelitian.....	48
C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informasi .....	49

D. Instrumen Penelitian.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	52
F. Teknik Pengolahan Data.....	53
G. Teknik Analisis Data.....	54

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	40
1. Tugas Pokok dan Fungsi.....	58
B. Temuan Hasil Penelitian.....	64
1. Kebijakan Kompetensi.....	70
2. Implementasi Pengembangan Kompetensi.....	74
3. Hasil dari pengembangan Kompetensi.....	77
C. Pembahasan & Faktor yang mempengaruhi Kompetensi.....	81
1. Pengetahuan Pegawai dalam melaksanakan tugas.....	81
2. Keterampilan Pegawai dalam Melaksanakan Tugas.....	86
3. Konsep diri dan nilai – nilai pegawai menjalankan tugas.....	91
4. Karakteristik pegawai dalam menjalankan tugas.....	96
5. Motif Pegawai dalam menjalankan Tugas.....	98

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>103</b>
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran.....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>105</b>

**DAFTAR TABEL**

4.1 Jumlah Pegawai menurut Pendidikan .....	64
4.2 Jumlah pegawai menurut Golongan .....	68
4.3 Perencanaan selurus Diklat ASN .....	69
4.4 Data Jabatan Eselon .....	78
4.5 Jabatan Pelaksana .....	79
4.6 Informasi Jabatan BKPSDM.....	82



## DAFTAR BAGAN

3.1 Gambar Kerangka Berfikir .....	46
------------------------------------	----



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Ada dua jenis kepegawaian dalam sistem kepegawaian Di Republik Indonesia yaitu pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Aparatur Sipil Negara Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang keduanya biasa disebut dengan istilah Aparatur Sipil Negara Aparatur Sipil Negara (UU Nomor 5 Tahun 2014). ASN diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik, karena ASN tidak lagi berorientasi kepada atasannya, melainkan masyarakat. Pelayanan publik merupakan suatu tolak ukur kinerja pemerintah yang kasat mata. Aparatur pemerintah harus menjadi saluran dan jembatan pengabdian dalam melaksanakan kepentingan umum dan penuh dedikasi dan loyalitas. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya. Untuk itu kualitas pelayanan publik di semua elemen pemerintahan adalah suatu hal yang mendasar yang harus segera ditingkatkan.

Tuntutan reformasi birokrasi saat ini jelas bahwa aparat birokrasi harus dapat bersikap dan berperilaku seperti yang diinginkan masyarakat, yaitu pemberian pelayanan publik yang mudah, murah, cepat, tepat waktu, serta tidak berbelit-belit (Dwiyanto et.al., 2006:235). Persoalan utama yang dihadapi pemerintah pada semua tingkatan saat ini adalah masih lemahnya kemampuan ASN, baik pada level pimpinan, terlebih lagi pada sumber daya manusia non manajerial. Pada tingkatan pimpinan, kelemahan yang umumnya



dihadapi adalah terutama pada kurangnya pemahaman terhadap kualifikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap level pimpinan dalam institusi pemerintahan.

Kualifikasi yang dimaksud sebenarnya adalah adanya standar kompetensi yang disepakati dan dijalankan bersama. Meskipun telah ada standar kompetensi yang ditetapkan di negara kita melalui berbagai peraturan yang dibuat, namun peraturan tersebut tidak serta merta menjadi bahan acuan dalam menempatkan seseorang yang kompetens kedalam suatu jabatan. Sehingga seringkali mutu seorang pejabat pada level pimpinan seolah-olah hanya pemberian saja, yang sifatnya terkadang lebih kepada kedekatan politis. Tolak ukur yang dipakai untuk mengukur kadar mutu ASN bukanlah dari sudut kompetensi tetapi lebih kepada lama kerja dan jabatan, serta *like and dislike* saja.

Agar pemberian pelayanan publik yang semakin baik atau bisa dikatakan sedang mencari model efektifitas dan efisiensi terbaik bagi kegiatan pemerintahan serta pelaksanaan pembangunan dalam mewujudkan kesejahteraan umum maka diperlukannya manajemen ASN. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003: 33-43) menyampaikan bahwa peran manajemen ASN tidak lain dimaksudkan untuk merespon perubahan lingkungan dengan segala macam tantangan dan tuntutan yang ada di dalamnya.

Berdasarkan peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara No. 13 tahun 2011 tentang standar kompetensi jabatan yang selanjutnya disebut standar kompetensi manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

Sedangkan kompetensi manajerial adalah karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan atau kinerja unggul dalam jabatan tertentu.

Kabupaten Tana Tidung merupakan hasil pemekaran berdasarkan UU Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2007 dan salah satu Kabupaten yang tergolong baru di mekarkan dan Kabupaten Termuda pada Provinsi Kalimantan Utara dengan 5 ( Lima ) Kecamatan yaitu Kecamatan Sesayap, Kecamatan, Sesayap Hilir, Kecamatan Betayau, Kecamatan Tana Lia, Kecamatan Muruk Rian dengan jumlah penduduk sebanyak 21.308 jiwa dan jumlah ASN 1437 orang. Organisasi perangkat daerahnya terdiri dari Badan, Dinas, Kantor dan Bagian. Berdasarkan strukturnya setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terdiri dari jabatan struktural dan jabatan fungsional. Terkait dengan hal tersebut diatas Salah satu badan yang mempunyai tugas sebagai penyelenggara Manajemen Kepegawaian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung. Badan Kepegawaian Dan Pengembembangan Sumber Daya Manusia harus bisa mengelola penempatan jabatan para ASN, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Kabupaten Tana Tidung mempunyai Visi yaitu “Meningkatkan pembangunan Kabupaten Tana Tidung melalui Harmonisasi dalam Pendayagunaan Potensi Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Alam , Ekonomi Pro Rakyat , Budaya Lokal dan Iptek menuju kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan “ Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung struktur organisasinya terdiri



dari Kepala Badan, Sekretaris, Kabid, Kasubbid dan Kasubbag, serta pelaksana / staf. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki Visi dan misi yaitu “Terwujudnya Aparatur Profesional Dalam Menyelenggarakan Pemerintahan dan Pelayanan Masyarakat” Namun dalam kenyataan dan harapan masyarakat Kabupaten Tana Tidung untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas dari aparatur Negara khususnya PNS belum sepenuhnya dapat diwujudkan karena permasalahan yang ada di dalam Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini adalah ;

Dalam penyelenggaraan tugas-tugas dan fungsi pelayanan, SKPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung menghadapi berbagai kendala, kendala yang memiliki nilai strategis harus mendapatkan perhatian serius untuk ditangani secara lebih terfokus dan terencana.

Beberapa masalah yang dihadapi SKPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung adalah :

1. Aparatur Sipil Negara yang belum memiliki kemampuan sesuai dengan jabatannya. Seperti penempatan dalam jabatan tidak sesuai latar belakang pendidikan (*sumber data: BKPSDM KTT tahun 2017*)
2. Belum terlaksananya Pendidikan dan Pelatihan Struktural dan Teknis Fungsional Bagi Aparatur. Sebagai contoh PNS yang akan dipersiapkan untuk menduduki sebuah jabatan eselon wajib untuk di diklatkan terlebih dahulu baru menduduki jabatan namun yang terjadi adalah sudah banyak yang telah menduduki jabatan namun belum di diklatkan

walaupun sudah di masukkan di dalam perencanaan program kerja, begitu juga dengan PNS yang jabatannya Fungsional tertentu yang mana wajib di ikutkan dalam diklat dan di angkat dalam jabatan tertentu untuk menerbitkan SK PAK dan Jafungnya namun belum juga terlaksana.

3. Pendidikan Formal Aparatur Sipil Negara masih belum memenuhi sasaran contoh: masih ada PNS yang pendidikan terakhirnya SMA namun menduduki sebuah Jabatan penting /Jabatan tinggi.
4. Pelayanan di bidang kepegawaian yang belum terlaksana dengan maksimal, mudah, prosedural, profesional, berkualitas seperti kenaikan pangkat tepat waktu
5. Belum maksimalnya sistem akurasi data, dalam hal ini untuk permintaan data pns pada BKPSDM masih bersifat manual dan belum menerapkan pada sistem online sehingga tingkat keakuratannya masih belum maksimal dan belum *update*
6. Tingkat pemahaman aparatur tentang aturan kepegawaian belum maksimal seperti penerapan kewajiban untuk mengikuti apel pagi dan masuk kantor selalu terlambat / tidak tepat waktu.
7. Terbatasnya formasi yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan tertentu seperti Jabatan Teknis dan saat ini untuk Jabatan teknis pada setiap bidang adalah para pejabat teknis tertentu yang belum di angkat dalam jabatan tertentu, sementara jabatan teknis umum yang dibutuhkan belum terpenuhi hal ini nanti akan dapat menyebabkan keterlambatan dalam proses kinerja dan juga karir pns yang di berdayakan.



8. Belum maksimalnya penerapan sanksi pelanggaran disiplin terhadap PNS.

Seperti: menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi

Fenomena ini menunjukkan bahwa, di satu sisi semakin tinggi tingkat kesadaran akan perkembangan pendidikan di sisi lain untuk pengembangan potensi diri sulit di dapat. Di sisi lain menunjukkan kontradiksi ketidaksiapan aparatur pemerintah terhadap tuntutan dan harapan masyarakat tersebut. Kondisi ini mengisyaratkan optimalisasi kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung masih tergolong belum maksimal (sumber data dari BKPSDM KTT). Oleh karena itu dibutuhkan dukungan dengan adanya kompetensi dan komitmen Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia guna meningkatkan kinerja tersebut melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Berdasarkan hasil observasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia penyebab kurang optimalnya kinerja ASN pada BKPSDM KTT adalah ASN BKPSDM kurang cepat dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan ketrampilannya. Salah satunya adalah kurangnya pemahaman tentang tupoksi dalam setiap bidang, seperti Tugas tambahan berdasarkan penerbitan SK Kepala Badan untuk membantu kelancaran tugas sebuah kegiatan dan hal tersebut menjadi tanggung jawab bersama kedepannya bukan tanggung jawab bidang yang sebenarnya.

Masalah emosional dapat membatasi kompetensi, takut membuat kesalahan, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif, hal ini sama halnya dengan banyaknya permintaan para ASN untuk belajar mengembangkan potensi melalui diklat, pelatihan atau menempuh pendidikan yang lebih tinggi namun pelaksanaannya belum dapat di berjalan sesuai rencana.

Selanjutnya Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan. Selalu terpaku terhadap kebijakan – kebijakan atasan sebelumnya sehingga untuk mengembangkan potensi yang ada pada masing – masing ASN belum maksimal. Hal ini seperti rekrutmen tenaga kontrak yang selalu mengutamakan koleganya bukan mengutamakan kebutuhan yang sebenarnya.

Berdasarkan masalah dan pokok masalah tersebut peneliti akan mengali lebih mendalam dalam penelitian dengan topik “Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumusan beberapa masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi Aparatur Sipil Negera (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Tidung?



2. Faktor apa yang menjadi hambatan dalam kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Tidung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian thesis ini adalah

- a. Untuk menggambarkan dan menganalisis kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung.
- b. Untuk menganalisis faktor penghambat kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Akademis dapat memperdalam teori tentang kompetensi Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) serta berguna sebagai hasil temuan yang dapat menunjang pengembangan ilmu pengetahuan.
- b. Praktisnya penelitiannya ini diharapkan dapat memberikan masukan sekaligus evaluasi kepada pihak-pihak yang bersangkutan dalam manajemen kompetensi Aparatur Sipil Negara untuk meningkatkan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Konsep Sumber Daya Manusia

Sonny, (2003:4) mengartikan bahwa sumber daya manusia mempunyai beberapa pengertian yaitu sumber daya manusia adalah usaha kerja yang bermanfaat bagi keberlangsungan produksi. Sedangkan makna yang kedua, sumber daya manusia merupakan kelompok manusia yang terdiri dari manusia yang memiliki kemampuan untuk memberikan jasa. Sumber daya manusia oleh Hariandja dimaknai sebagai salah satu faktor penting bagi sebuah perusahaan selain faktor modal. Faktor sumber daya manusia ini dianggap penting karena membutuhkan pengelolaan yang baik dalam rangka peningkatan mutu organisasi maupun perusahaan.

Sementara itu menurut Mathis dan Jackson (2006:3), mengatakan sumber daya manusia merupakan suatu rancangan berbagai sistem formal dalam perusahaan maupun organisasi yang berfungsi untuk menjaga agar penggunaan bakat dan minat manusia dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia menurut Hasibuan adalah manusia yang mempunyai kemampuan terpadu yang dicirikan dengan pola pikir dan daya fisik yang baik. Perilaku dan watak sumber daya manusia berasal dari lingkungannya sedangkan prestasi dan motivasi kerja berasal dari keinginan dirinya sendiri.



Pengertian sumber daya manusia lain menurut Ermaya (1996:2) adalah suatu faktor utama yang penting dalam tiap proses pembangunan negara, perusahaan, maupun organisasi. Di dalam pembangunan ini sumber daya manusia memberi pengaruh yang bermanfaat sehingga harus diatur dan dijaga. Peran yang dimiliki sumber daya manusia ada dua yaitu sebagai objek serta subjek dari proses pembangunan. Abdurrahmant Fathoni mengartikan sumber daya manusia sebagai kekayaan atau modal suatu negara yang penting bagi segala aktivitas manusia sehingga mencapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, diperlukan analisis pengembangan dengan metode yang sesuai dengan memperhatikan beberapa unsur seperti waktu, skill (kemampuan), dan daya yang dimiliki oleh setiap manusia. Syadam (2000:5) mengartikan sumber daya manusia sebagai human resource yang merupakan sumber utama dalam proses kegiatan di lingkungan sekitar.

Berdasarkan pengertian sumber daya manusia menurut para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah sekelompok tenaga kerja yang memberikan daya dan upayanya kepada sebuah organisasi maupun perusahaan secara luas.

Beberapa fungsi sumber daya manusia dijelaskan secara lengkap yaitu sebagai berikut.

- a) Sebagai Tenaga Kerja, tenaga kerja disebut juga 'man power' merupakan seluruh penduduk yang memiliki usia siap kerja (produktif). Tenaga kerja mempunyai kemampuan untuk memberikan jasa setiap satuan waktu yang berguna untuk

- menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri atau orang lain
- b) Sebagai Tenaga Ahli, sumber daya manusia dapat berfungsi sesuai bidang dan kemampuannya salah satunya adalah sebagai tenaga ahli bagi suatu perusahaan atau negara.
  - c) Sebagai Pemimpin, sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas lebih besar dengan skill dan pengalaman yang mumpuni dapat berfungsi sebagai pemimpin bagi suatu golongan, perusahaan, maupun organisasi.
  - d) Sebagai Tenaga Usahawan, sumber daya manusia yang dapat menjadi tenaga usahawan adalah mereka yang dapat melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan kemandirian dalam rangka menciptakan suatu produk baru yang bermanfaat bagi orang banyak maupun lingkungannya.
  - e) Berfungsi dalam Pengembangan IPTEK, sumber daya manusia juga mempunyai fungsi utama dalam penemuan dan pengembangan ilmu sehingga dapat digunakan untuk kemajuan dirinya sendiri, lingkungan, dan orang lain termasuk perusahaan ataupun organisasi.

Macam sumber daya manusia sangat banyak dan beragam. Jika dilihat dari standard usia sumber daya manusia yaitu orang-orang yang memiliki usia produktif maka sumber daya manusia dapat berupa seorang karyawan, mahasiswa yang memiliki skill atau kemampuan tertentu, para pencari kerja yang memiliki keahlian di bidang tertentu, para pemimpin perusahaan, para tenaga ahli dan teknisi, dan sebagainya.



Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department. Manajemen SDM sering disepadankan dengan istilah manajemen personalia, manajemen sumber daya insane, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personil, administrasi kepegawaian dan berbagai istilah lainnya.

Menurut Armstrong (2013:28) dalam buku Suwatno, dkk manajemen sumber daya manusia adalah praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab social perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2013:29) dalam buku Suwatno, dkk manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan

pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia. Menurut Raymond A. Noe et. al (2013:29) dalam buku Suwatno dkk , human resources management (HRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan menyebut konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai bentuk praktik-praktik tentang manusia. Strategi yang mendasari praktik tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat memaksimalkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

## 2. Konsep Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan (Moehariono, 2009). Selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai (Sriwidodo dan Agus Budhi, 2010).



Davis dan Newstrom (1996:227-228) menyatakan bahwa kompetensi adalah ciri manusiawi yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan. Pemikiran tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan merupakan komponen yang penting dalam peningkatan kompetensi pegawai dalam peningkatan kerja. Kenezevich (1984:17) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Spencer & Spencer (1993;9) kompetensi itu merupakan: *"an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"*.

Selanjutnya mereka juga mengutarakan beberapa karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yaitu: (1) *Skills*, (2) *Knowledge*, (3) *Self-Concept*, (4) *Traits*, dan (5) *Motives* (Spencer & Spencer, 1993:11; dan Ruky, 2003). Secara rinci masing-masing karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993;10) adalah sebagai berikut:

1. *Pengetahuan (Skills)*

Pengetahuan ASN turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, ASN yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi ASN yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor yang lain akan diperbuat oleh ASN berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan meliputi kompetensi *analytical*

thinking (AT) yaitu kemampuan ASN dalam menganalisis masalah dalam tugasnya, conceptual thinking (CT) yaitu kemampuan ASN dalam menjabarkan masalah dalam tugasnya, technical/professional/managerial expertise (EXP) yaitu bagaimana atasan menjelaskan kepada bawahan tentang penyelesaian masalah tersebut

## 2. Keterampilan (*Knowledge*)

ASN yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya ASN yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk para ASN baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster keterampilan meliputi kompetensi concern for order (CO) yaitu pengaruh pengaturan kerja atau instruksi yang diberikan kepada bawahan, initiative (INT) yaitu inisiatif ASN dalam menjalankan tugasnya, impact and influence (IMP), dan information seeking (INFO) yaitu proses atasan dalam memotivasi bawannya dalam menjalankan tugas

## 3. Konsep Diri dan Nilai-nilai (*Self-Concept*)

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Disamping pengetahuan dan ketrampilan ASN, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja ASN. Apabila ASN mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan



dengan sebaik-baiknya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi developing others (DEV) yaitu bawahan mengikuti pelatihan dan bagaimana dampaknya terhadap kinerjanya, directiveness: assertiveness and use of positional power (DIR) yaitu seberapa intens interaksi atasan terhadap bawahan, teamwork and cooperation (TW) yaitu bagaimana interaksi tersebut dapat membuat bawahan lebih kooperatif untuk bekerja secara tim, team leadership (TL) yaitu bagaimana ASN dapat memahami keinginan, perasaan atau pemikiran dalam rekan kerja, interpersonal understanding (IU), dan customer service orientation (CSO) yaitu seperti apa tingkat keinginan ASN dalam melayani.

#### 4. Karakteristik Pribadi (*Traits*)

Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang ASN mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi self control (SCT) merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan, self confidence (SCF) yaitu bagaimana kepercayaan diri ASN terhadap kemampuannya, flexibility (FLX) yaitu bagaimana ASN dapat menyesuaikan diri

terhadap lingkungan kerja, dan organizational commitment (OC) yaitu merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi; dan menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

#### 5. Motif (*Motives*)

Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), Cluster ini mencakup organizational awareness (OA) merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi, relationship building (RB) merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab, dan achievement orientation (ACH) merupakan derajat kepedulian seorang ASN terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik.

Menurut Suprpto (2002:3), dalam menetapkan standar kebutuhan kompetensi harus menggunakan ketentuan-ketentuan yang dapat diukur, dan ini lazimnya didahului dengan kegiatan riset dan pengembangan. Karena itu kebutuhan kompetensi aparatur pemerintah daerah di Indonesia perlu dilakukan dengan mempertimbangkan dengan



sungguh-sungguh masukan dari berbagai pihak terkait (*stakeholders*) seperti: pakar, pemerintah, para cendekiawan, para peneliti di bidang administrasi, perguruan tinggi, lembaga pelatihan, lembaga penelitian, dan dari masyarakat yang dilayani.

Menurut Robotham (2003), kompetensi dapat dibedakan menjadi empat macam, yakni: (1) *Technical competence*, (2) *Managerial competence*, (3) *Interpersonal competence* atau *Social/Communication competence*, dan (4) *Intellectual competence*. Sementara itu Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993), sebagaimana tertuang di dalam Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan ASN Negeri Sipil, mengkategorikan jenis kompetensi ke dalam dua kategori, yakni *threshold competencies* dan *differentiating competencies* (Depdiknas RI, 2003b). Wyatt (dalam Fuad & Ahmad, 2009: 19-21) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan kerja yang didukung oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk mencapai tujuan organisasi yang merupakan kontribusi pribadi ASN terhadap organisasinya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Chatab (2007:93-94,102) yang menyebutkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai faktor utama yang menggerakkan perilaku individu untuk mencapai kinerja tertentu.

Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif "A competency is an underlying

*characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*“ (Spencer & Spencer, 1993:9). Karakteristik yang mendasari (*underlying characteristic*) berarti kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja. Penyebab terkait (*causally related*) berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja (*performance*). Acuan kriteria (*criterion-referenced*) berarti bahwa kompetensi secara aktual memprediksi siapa yang mengerjakan sesuatu dengan baik atau buruk, sebagaimana diukur oleh kriteria spesifik atau standar. Kompetensi (*Competencies*) dengan demikian merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan (*indicate*) cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang. Ada lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu: (1) motif-motif (*motives*), sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan, yang menyebabkan tindakan seseorang; (2) ciri-ciri (*traits*), karakteristik fisik dan respon-respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi; (3) konsep diri (*self-concept*), sikap-sikap, nilai-nilai atau gambaran tentang diri sendiri seseorang; (4) pengetahuan (*knowledge*), informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu; (5) keterampilan (*skill*), kecakapan seseorang untuk menampilkan tugas fisik atau tugas mental tertentu.



Level kompetensi seseorang terdiri dari dua bagian. Bagian yang dapat dilihat dan dikembangkan, disebut permukaan (*surface*) seperti pengetahuan dan keterampilan, dan bagian yang tidak dapat dilihat dan sulit dikembangkan disebut sebagai sentral atau inti kepribadian (*core personality*), seperti sifat-sifat, motif, sikap dan nilai-nilai. Menurut kriteria kinerja pekerjaan (*job performance criterion*) yang diprediksi, kompetensi dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu kompetensi permulaan atau ambang (*threshold competencies*) dan kompetensi yang membedakan (*differentiating competencies*). Yang pertama (*threshold competencies*) merupakan karakteristik esensial minimal (biasanya adalah pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat berfungsi efektif dalam pekerjaannya akan tetapi tidak membedakan kinerja pekerja yang superior dan kinerja pekerja yang biasa saja. Kompetensi kategori kedua adalah kompetensi yang membedakan yaitu faktor-faktor yang membedakan antara pekerja yang memiliki kinerja superior dan biasa-biasa saja (rata-rata).

Pengklasifikasian jenis kompetensi biasanya dilihat dari dimensi manusia secara personal dan hubungan antara personal karena manusia adalah makhluk sosial. Willy Susilo (2001:17) dan Zohar & Marshall (2000:3) mengatakan manusia memiliki tiga dimensi, yaitu (1). fisik (*body*), (2). emosi (*mind*), dan (3). spiritual (*soul*); dan atas dasar dimensi ini lalu mereka mengelompokkan kompetensi menjadi tiga, yakni (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi spiritual.

Menurut Spencer and Spencer (1993:34) mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu : (a). kompetensi intelektual, (b). kompetensi emosional, dan (c). kompetensi sosial. Nampaknya spencer and Spencer telah melihat komponen kompetensi dari aspek dimensi manusia dan hubungan antarp-personal, tetapi belum menghasilkan komponen kompetensi spiritual. Uraian dari masing-masing kompetensi secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

**a. Kompetensi Intelektual**

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245). Robbins & Judge (2007: 42) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993:35) sebagai berikut :

- a) Berprestasi, yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.



- b) Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- c) Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreatifitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (a). peka terhadap masalah, (b). kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (c). mampu menghasilkan ide asli, dan (d). memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).
- d) Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
- e) Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis

permasalahan secara sistematis/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

- f) Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis.
- g) Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.
- h) Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- i) Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumpamaan.

#### **b. Kompetensi Emosional**

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat

kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Spencer & Spencer, 1993: 35). Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:37) sebagai berikut:

- a) Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.
- b) Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.
- c) Pengendalian diri, yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- d) Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- e) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- f) Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan



memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

**c. Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Imam sugeng, 2002:200). Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993:39) sebagai berikut :

- a) Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan , pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.
- b) Kesadaran berorganisasi, yaitu kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.
- c) Membangun hubungan kerja, yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab.



- d) Mengembangkan orang lain, yaitu kemampuan untuk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memberikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memberikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.
- e) Mengarahkan bawahan, yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f) Kerja tim, yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.
- g) Kepemimpinan kelompok, yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok dan mampu menjadi suri teladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

#### **d. Kompetensi Spiritual**

Kompetensi spiritual adalah karakter dan sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru (Zohar & Marshall, 2000:1).

Menurut Zohar & Marshall (2000:15) ada sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, yaitu:

- a) Kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif
- b) Tingkat kesadaran diri yang tinggi
- c) Kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan
- d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit
- e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai
- f) Keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu
- g) Kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistik
- h) Kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa
- i) Memiliki kemudahan untuk melawan konvensi

Selanjutnya Pengertian Kompetensi adalah sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan kerja yang di tuntut oleh pekerjaan tersebut menurut wibowo (2007:86). Selanjutnya palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) ditempat kerja.



#### e. Kompetensi Pegawai

Pengembangan pegawai merupakan upaya untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto Sastrohadiwiryono (2002 : 99), yaitu :

“Pengembangan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap para pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja mereka. Pengembangan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Pengembangan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa, dan biasanya Pengembangan lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan. Sekaligus bahwa Pengembangan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kompetensi untuk berfikir dari seorang pegawai”.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan yaitu pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Pendapat ini seperti dikemukakan oleh Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1983 : 69) bahwa:

“Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah audiovisual aids, instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan (games), sensitivity training dan lain-lain”.

“pengembangan”, “latihan” dan “pendidikan”. Hal ini lebih jauh diungkapkan Heidjrahman Ranupandojo dkk (1983 : 70-71):

“Pengembangan pegawai dapat diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam

pengertian ini, maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian pendidikan dan latihan yaitu sarana peningkatan pengetahuan dan ketrampilan umum bagi pegawai”.

”Pelatihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya”.

”Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan”.

Mondy dan Noe (dalam Mukaram dan Marwansah, 1997 : 54) mendefinisikan Pengembangan Pegawai atau Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai:

”Upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan”.

Menurut Buckley dan Caple (1990 : 32), tujuan pengembangan adalah ”agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh



kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan". Sedangkan Wexley dan Latham (1991 : 12), menyatakan bahwa: "sasaran langsung dari program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan ketrampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan".

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa melalui peningkatan kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi.

Siagian (1986:178) dalam bukunya Organisasi kepemimpinan dan Perilaku Administrasi mengemukakan bahwa :

"Pengembangan adalah keseluruhan proses, tehnik dan metode belajar-mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan kerja dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya".

Dari pengertian atau definisi pengembangan di atas terlihat tiga hal pokok, yaitu :

- a) Bahwa pengembangan merupakan suatu proses belajar-mengajar dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu.
- b) Dengan demikian jelas terlihat bahwa sebagai suatu proses, pengembangan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan yang "structured". "Structured" artinya Pengembangan diselenggarakan oleh satuan kerja yang lembaga kegiatannya diserahkan kepada seseorang atau sekelompok

orang yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program Pengembangan yang bersangkutan.

- c) Melalui serangkaian kegiatan, baik yang sifatnya kurikuler maupun ekstra kurikuler, yang telah disusun dan dipersiapkan sebelumnya, standar pengetahuan tertentu ingin dialihkan kepada yang diajar oleh yang mengajar. Artinya, sesuatu program pengembangan diarahkan kepada pemenuhan standar pengetahuan tertentu. Pada umumnya lembaga penyelenggaraan pengembangan tidak memikul tanggung jawab utama tentang untuk apa pengetahuan yang dialihkan itu hendak dipergunakan oleh “pemiliknya”.

Pengembangan (*development*) meliputi pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu pada saat ini atau di masa yang akan datang. Menurut Buckley dan Caple (1990 : 32), tujuan pengembangan adalah “agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan”. Sedangkan Wexley dan Latham (1991 : 12), menyatakan bahwa sasaran langsung dari program pengembangan dalam organisasi adalah:

”untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan ketrampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan. Dengan kata lain, melalui peningkatan



kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi”.

Menurut Andrew Sikula (dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2001 : 49-50), peran pengembangan yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai, diperlukan berbagai persyaratan antara lain :

- 1) Adanya tujuan organisasi yang jelas dan terukur;
- 2) Adanya kemampuan untuk dikembangkan
- 3) Adanya kemauan untuk pembaharuan/inovasi;
- 4) Adanya motivasi untuk aktualisasi diri, promosi, dan berprestasi.
- 5) Adanya standar prestasi yang jelas;
- 6) Adanya penyelenggaraan yang profesional;
- 7) Adanya metode pengembangan yang tepat;
- 8) Adanya sarana dan prasarana yang memadai;
- 9) Adanya evaluasi pengembangan program yang tepat;
- 10) Adanya Umpan balik yang memadai.

Dari berbagai pendapat mengenai konsep dan definisi di atas, maka penulis dapat menarik benang merah pengertian pengembangan sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pekerja serta unjuk kerja (kinerja) organisasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dijelaskan di atas, maka pengembangan pegawai dapat mencakup pendidikan formal maupun pendidikan non-formal, yaitu pendidikan dan



pelatihan (diklat). Dengan memperhatikan aspek-aspek dalam pendidikan formal atau diklat, pegawai yang telah mengikutinya diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya guna memperlancar proses pelaksanaan tugas masing-masing.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai. Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan – kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan serta nilai

- nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

### 3. Teori Institusional

Teori institusional (Institutional Theory) atau teori kelembagaan dasar pikirannya adalah terbentuknya organisasi oleh karena tekanan lingkungan institusional yang menyebabkan terjadinya institusionalisasi. Zukler (1987) dalam Donaldson (1995), menyatakan bahwa ide atau gagasan pada lingkungan institusional yang membentuk bahasa dan simbol yang menjelaskan keberadaan organisasi dan diterima (taken for granted) sebagai norma-norma dalam konsep organisasi.

Eksistensi organisasi terjadi pada cakupan organisasional yang luas dimana setiap organisasi saling mempengaruhi bentuk organisasi lainnya lewat proses adopsi atau institusionalisasi (pelebagaan).

Di Maggio dan Powell (1983) dalam Donaldson (1995), menyebutnya sebagai proses imitasi atau adopsi mimetic sebuah organisasi terhadap elemen organisasi lainnya.

Menurut Di Maggio dan Powell (1983) dalam Donaldson (1995), organisasi terbentuk oleh lingkungan institusional yang ada di sekitar mereka. Ide-ide yang berpengaruh kemudian di institusionalkan dan dianggap sah dan diterima sebagai cara berpikir ala organisasi tersebut. Proses legitimasi sering dilakukan oleh organisasi melalui tekanan negara-negara dan pernyataan-pernyataan. Teori institusional dikenal karena penegasannya atas organisasi hanya sebagai simbol dan ritual.



Perspektif yang lain dikemukakan oleh Meyer dan Scott (1983) dalam Donaldson (1995), yang mengklaim bahwa organisasi berada dibawah tekanan berbagai kekuatan sosial guna melengkapi dan menyelaraskan sebuah struktur, organisasi harus melakukan kompromi dan memelihara struktur operasional secara terpisah, karena struktur organisasi tidak ditentukan oleh situasi lingkungan tugas, tetapi lebih dipengaruhi oleh situasi masyarakat secara umum dimana bentuk sebuah organisasi ditentukan oleh legitimasi, efektifitas dan rasionalitas pada masyarakat.

Teori kelembagaan dalam administrasi publik berkaitan dengan organisasi dan manajemen institusi publik, mencakup hubungan antara struktur organisasi, peraturan terkait serta norma-norma, dan proses organisasi, perilaku, hasil, dan akuntabilitas lembaga publik. Dalam administrasi publik, istilah "lembaga" biasanya mengacu pada sebuah organisasi publik yang dapat memanggil otoritas negara untuk menegakkan keputusannya. Dalam konteks ini, lembaga-lembaga umum didefinisikan sebagai konstruksi sosial, aturan dan norma-norma yang membatasi perilaku individu dan kelompok.

Teori kelembagaan didasarkan pada asumsi bahwa hasil kolektif dan perilaku individu yang terstruktur oleh lembaga. Teori kelembagaan mencakup literatur lintas disiplin, termasuk cabang di ekonomi, sosiologi, dan ilmu politik. Teori kelembagaan dalam administrasi publik bisa dilihat dalam konsep Birokrasi klasik Wilson: Apa yang Pemerintah Lakukan dan Mengapa Mereka Melakukannya.



Meskipun teori kelembagaan menyediakan konsep yang detail dan kaya dengan deskripsi perilaku organisasi, ternyata pluralisme yang sangat besar bisa menimbulkan permasalahan terkait upaya penghematan dan sehingga sulit untuk menilai kapasitas secara jelas, replikasi, dan prediktif. Karena teori kelembagaan (tunggal) tidak memiliki inti konseptual, mungkin lebih akurat untuk menggunakan, teori institusional yang jamak. Secara keseluruhan, teori kelembagaan memiliki lebih banyak tinjauan/perspektif yang beragam.

Teori kelembagaan baru (*new institutional theory*), juga dikenal sebagai paham neo-kelembagaan (*neo-institutionalism*). Para ilmuwan menelusuri munculnya teori kelembagaan mengenai reaksi terhadap munculnya paham perilaku ilmu sosial. Dalam suatu peristiwa, teori kelembagaan yang mungkin merupakan pendekatan teoritis tunggal yang terpopuler dewasa ini di dalam administrasi publik, sebagaimana diendors oleh H George Fredericson (1999) yang merupakan salah satu figur terkemuka di bidang teori administrasi publik.

Hall & Taylor (1996), membedakan tiga tradisi pada paham kelembagaan:

- a. Pilihan rasional (*rational choice*).
- b. Paham kelembagaan historis (*historical institutionalism*).
- c. Paham kelembagaan sosial (*sociological institutionalism*).

Konsep utama dan syarat: Lembaga-lembaga (*institutional*), merupakan struktur-struktur pemerintahan berdasarkan aturan, norma, nilai, dan sistem-sistem makna kultural.

- a) Pemerintahan sebagai jejaring kerja (*governance as networking*), merangkul/mencakup intitusi ke dalam seluruh sektor dan bagian dari konstribusinya mengenai isu-isu administrasi publik di dalam dunia kepartneran antar-sektor yang lebih besar, kebersamaan/kerjasama, dan saling memberi.
- b) Kepemimpinan transformasi (*transformation leadership*), adalah analisis kelembagaan yang mengandalkan peran-peran baru para pemimpin agensi di dalam pemerintahan, melalui jaringan-jaringan, merekonstruksi simbol dan makna-makna.
- c) Pengandungan dan legitimasi (*embeddedness and legitimation*), melakukan asumsi-asumsi tentang individu yang menjadi rasional, dan aktor-aktor yang memaksimalkan manfaat. Prilaku menjadi sesuatu yang berakar dan relektif terhadap konteks-konteks ganda/muti yang meliputi kultur, kerangka hukum, kepentingan agensi.
- d) Legitimasi organisasi, kepercayaan yang wajar menyatakan bahwa legitimasi membawa kepada konstinuasi arus sumber atas nama organisasi, sehingga mewujudkan efektifitas organisasi dalam mencapai efisiensi agensi.
- e) Pengimplementasian teknologi, teori pengundangan teknologi adalah sebuah contoh dari teori institusional/ kelembagaan yang menekankan



penanaman/pelekatan (*embeddedness*), bagi isi adopsi terhadap teknologi informasi.

Ketekunan kultural (*cultural persistence*), tiga langkah tentang pembangunan kultur kelembagaan: habit/kebiasaan, keobjektifan, sedimentasi.

#### a. Pembagian Dalam Teori Kelembagaan

Ide-ide generatif utama yang diikuti oleh para penganut paham kelembagaan ini, memberi Kekuasaan adalah kekuatan yang dapat dipakai dan dikendalikan. Persoalan besar sejarah adalah mengubah kekuasaan mutlak untuk dapat diubah kearah demokrasi. Kekuasaan merupakan dasar politik. Dalam demokrasi, pemakaiannya harus sesuai dengan patokan-patokan kewajaran atau keadilan. Hal ini selanjutnya tercermin dalam hukum. Hukum menciptakan wewenang dan memungkinkan perwakilan menjadi sarana pembuatan hukum. Selanjutnya jika perwakilan didasarkan persamaan, maka ia akan mendorong kebebasan dan demokrasi itu sendiri. Demokrasi adalah sistem sistem yang menjamin kebebasan. Kebebasan-kebebasan ini diabadikan dalam hak-hak, yang diungkapkan secara politik dalam perwakilan.

Dalam demokrasi melalui kedaulatan rakyat, hak menimbulkan wewenang, suatu wewenang yang didukung oleh hukum. Hasilnya adalah sebuah sistem ketertiban yang menjadi landasan yang memungkinkan dijalankannya kekuasaan serta ditetapkannya asas-asas kewajaran atau keadilan. Selanjutnya lembaga-lebaga



pemerintahan ini terbagi dalam tiga wewenang yang merupakan perhatian utama kaum institusionalis, yaitu:

#### 1) Badan Legislatif

Badan ini merupakan pengawas terpenting terhadap kekuasaan yang nyata maupun potensial. Badan ini terdiri atas wakil-wakil rakyat. Semua pemberlakuan hukum harus disetujui oleh badan legislatif ini, namun sangat sedikit kebijaksanaan berasal langsung dari inisiatifnya (Apter, 1996: 145). Fraksi-fraksi, kelompok-kelompok kepentingan, dan koalisi-koalisi partai politik

campur tangan dalam pemberlakuan kebijaksanaan-kebijaksanaan penting. Badan legislatif jarang mengusulkan rancangan undang-undang khusus, sekalipun ada krisis dalam jumlah suara. Tetapi mereka meninjau, mengkritik, mengusulkan perubahan, memperbaiki dan sering menolak rancangan undang-undang.

#### 2) Badan Eksekutif

Badan eksekutif pemerintah ini bertanggungjawab sesuai dengan makna yang terkandung dalam namanya, yaitu melaksanakan keinginan-keinginan rakyat. Dalam sistem demokrasi, eksekutif ini bertindak atas nama rakyat. Semakin banyak mendapat dukungan yang diperoleh eksekutif dari rakyat, semakin efektif tindakan-tindakannya, dan begitu sebaliknya. Tetapi seorang eksekutif yang demokratis sangat berbeda dengan seorang jenderal atau presiden perusahaan bisnis. Eksekutif harus

memimpin, tetapi harus tanggap juga terhadap rakyat. Sebab publik secara kontradiktif mengharapkan agar eksekutif: (1) mengambil inisiatif, (2) tidak melakukan sesuatu tanpa berkonsultasi dengan publik. Namun demikian eksekutif yang kuat akan selalu dituduh berkecenderungan menjadi diktator, dan sebaliknya eksekutif yang lemah senantiasa akan diejek karena kurang mengambil inisiatif (Apter, 1996: 148).

### 3) Badan Yudikatif

Dengan adanya yurisdiksi-yurisdiksi kekuasaan yang dibatasi konstitusi dalam hal mana mereka harus saling berhubungan dalam urusan pembuatan kebijaksanaan, selalu ada kemungkinan terjadinya pelanggaran konstitusi. Jika demikian halnya diperlukan adanya pengadilan tinggi yang berfungsi sebagai wasit agung untuk masalah-masalah penafsiran konstitusional. Pengadilan tinggi semacam itu mewakili asas mengenai lembaga yudikatif agung yang independen.

#### b. Perkembangan Teori Institusional

Teori institusional telah berkembang dalam berbagai disiplin ilmu, bahkan bersifat multi dan interdisipliner. Diantara kelompok disiplin ilmu yang memberikan sumbangan utama terhadap perkembangan teori institusional adalah ilmu ekonomi, ilmu politik dan sosiologi (Scott, 2001).



Pendekatan ekonomi kelembagaan pada awalnya menggunakan asumsi-asumsi rasionalitas klasik dengan asumsi-asumsi ekonomi untuk mewujudkan eksistensi organisasi dan institusi. Williamson (1989) telah mengembangkan pendekatan transaction-cost analysis dalam organisasi. Dan selanjutnya dalam teori neo-institusional menekankan pada pentingnya peranan agen dalam sistem ekonomi, koordinasi dalam aktivitas ekonomi menyangkut transaksi pasar dan struktur institusi. Dalam hal ini peran sistem pemerintah dalam ekonomi kelembagaan menjadi penting dalam struktur institusi dan organisasi.

Pengaruh ilmu politik dalam perkembangan teori institusi awalnya dapat dilihat dari dua hal; pertama, menerapkan rational choice economic models pada sistem politik; kedua, pandangan historis tentang sifat institusi yang berpengaruh besar terhadap konstruksi aktor dan kepentingannya. Dari dua hal tersebut berkembang pandangan institusi sebagai organisasi yang memiliki tiga pendekatan analisis, yaitu menyangkut: suatu proses politik, kesadaran dan artikulasi dalam suatu struktur pekerjaan, dan aktivitas organisasi yang tidak dapat dipisahkan dari kebijakan.

Pengertian institusi mencakup aspek yang luas. Luasnya cakupan tersebut dapat dilihat dari definisi sebagaimana yang dikemukakan Scott (2001) :

- 1) Institusi adalah struktur sosial yang memiliki tingkat ketahanan yang tinggi



- 2) Institusi terdiri dari kultur-kognitif, normatif, dan elemen regulatif yang berhubungan dengan sumberdaya, memberikan stabilitas dan makna kehidupan social
- 3) Institusi ditransmisikan oleh berbagai jenis operator, termasuk sistem simbol, sistem relasional, rutinitas, dan artifak
- 4) Institusi beroperasi pada berbagai tingkat yurisdiksi, dari sistem dunia ke hubungan interpersonal lokal
- 5) Institusi menurut definisinya berarti kestabilan tetapi dapat berubah proses, baik yang selalu bertambah maupun yang tersendat.

Scott (2001) mengembangkan tiga pilar dalam tatanan sebuah kelembagaan, yaitu regulatif, normatif, dan kognitif. Pilar regulatif menekankan aturan dan pengaturan sanksi, pilar normatif mengandung dimensi evaluatif dan kewajiban, sedangkan pilar kognitif melibatkan konsepsi bersama dan frame yang menempatkan pada pemahaman makna. Setiap pilar tersebut memberikan alasan yang berbeda dalam hal legitimasi, baik yang berdasarkan sanksi hukuman, secara kewenangan moral dan dukungan budaya.

## B. Penelitian Terdahulu

1. Perancangan Penilaian Kinerja ASN Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Di Sub Dinas Pengairan Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo) Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto Jurnal Keilmuan dan Aplikasi teknik Industri Penelitian ini membahas tentang sistem penilaian kinerja ASN yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo, khususnya Sub Dinas Pengairan untuk ASN level bawah (ASN kontrak). Selama ini pemberian insentif di Sub Dinas tersebut tidak didasarkan atas kinerja ASN tetapi atas dasar kebersamaan/ gotong royong. Untuk meningkatkannya dirancang sistem penilaian kinerja ASN berbasis kompetensi, khususnya kompetensi Spencer. Dimensi penilaian Spencer diintegrasikan dengan DP3 dan Competencies for Executive Leadership Development. Kriteria diolah dengan Software Expert Choice. Hasilnya bobot kemampuan ASN kontrak terbagi atas: kemampuan manajerial (0.200) dan kemampuan teknik (0.800). Kemampuan manajerial terdiri dari: disiplin (0.318), melayani (0.289), berprestasi (0.151), proaktif (0.140), dan komitmen pada organisasi (0.102). Sedangkan kemampuan teknis terdiri dari: memimpin (0.500) dan kerjasama (0.500). Dari penelitian tersebut sistem insentif yang tepat adalah sistem insentif pembagian laba, dimana insentif yang diterima berdasarkan pada peningkatan kinerja ASN.
2. Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Profesionalisme Dan Daya Saing Aparatur Sipil Negara Penelitian ini menyimpulkan



bahwa untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional dan berdaya saing tinggi maka pemerintah merencanakan memberlakukan undang-undang No 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara. Menurut Undang-Undang No 5 tahun 2014 mewujudkan ASN yang profesionalisme adalah melalui:

- a) Sistem Merit yang melihat kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar
- b) Pengembangan karir melalui penilaian kerja dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas
- c) Menciptakan daya saing melalui promosi dan pemberian penghargaan
- d) Menciptakan ASN negeri sipil yang profesional melalui pemberian sanksi kepada ASN negeri sipil yang tidak disiplin agar disiplin sehingga ada efek jera.
- e) Pendidikan dan pelatihan (Diklat) ASN Negeri Sipil melalui sistem karir dan prestasi kerja. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik Volume 2 No.1 Januari 2017 Issn Print : 2502-0900 Issn Online : 2502-2032 1 (Ellyza Octaleny, 2017)*

3. Hubungan Manajemen Berbasis Kompetensi Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rsup Dr. Wahidin Sudirohusodo, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan manajemen berbasis kompetensi dengan kepuasan kerja perawat. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan desain deskriptif korelasi menggunakan pendekatan cross sectional study. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling sebanyak



40 responden. Analisis data yang dilakukan adalah univariat dan bivariat dengan uji Spearman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja perawat di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo adalah rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi ( $p=0,000$ ,  $r = 0,576$ ), manajemen kinerja berbasis kompetensi ( $p=0,000$ ,  $r=0,615$ ), kompensasi berbasis kompetensi ( $p=0,000$ ,  $r=0,573$ ), manajemen karir dan suksesi berbasis kompetensi ( $p=0,045$ ,  $r=0,319$ ), dan pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi ( $p=0,000$ ,  $r=0,538$ ). Berdasarkan hasil penelitian ini, sebaiknya para assessor yang tergabung dalam komite koperawatan secara regular mengevaluasi kompetensi perawat guna untuk mempertahankan dan menstabilkan tingkat kepuasan kerja. (Nurelisa, 2016)

Alasan Peneliti mengambil contoh penelitian tersebut di atas karena ada perbedaan penelitian yang penulis teliti sekarang dengan penelitian terdahulu, yang mana tujuan dan subjek penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi dan motif ASN dalam menjalankan tugasnya serta untuk mengetahui factor – factor yang mempengaruhi kompetensi ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung yang belum pernah di teliti oleh peneliti sebelumnya.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan masalah dan pokok permasalahan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan kajian teoritis konsep / teori kompetensi yang relevan dengan pokok permasalahan penelitian ini adalah spencer & Spencer,1993



Bagan 2.1. Kerangka Berpikir

Sumber diadopsi dari teori spencer & spencer dan referensi terkait

#### **D. Operasional Konsep**

- a. Kompetensi adalah kemampuan Aparatur Sipil Negara dengan Keahlian – keahlian atau Pengetahuan yang mendukung terhadap Pencapaian tujuan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dilihat dari segi pengetahuan, keterampilan, Konsep diri, Karakteristik Pribadi, dan motif.
- b. Aparatur Sipil Negara adalah Pegawai Pemerintah yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (PNS) dan Aparatur Sipil Negara dengan Perjanjian Kerja (PPPK).





### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam melalui pengumpulan data. Penelitian kualitatif memiliki karakteristik dilaksanakan pada kondisi yang alamiah, langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci, data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar tidak menekankan pada angka, lebih menekankan pada proses dari pada produk atau outcome, analisis data dilakukan secara induktif dan menekankan makna data dibalik yang teramati.

#### **B. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2011) Jenis penelitian kualitatif yaitu jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (sebagaimana dikutip dalam Moleong 2003), penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Jenis penelitian kualitatif juga dapat didefinisikan sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik

atau bentuk hitungan lainnya. Kirk dan Miller (dalam Moleong ,2003), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya. Jenis penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan, menganalisa dan menginterpretasikan kondisi-kondisi berdasarkan data yang penulis dapat secara lebih mendalam tentang bagaimana implementasi kebijakan kenaikan pangkat guru di wilayah perbatasan.

Nawawi (2003) menyatakan Metode deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subyek/obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

### **C. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Dalam penelitian ini digunakan dua sumber data yaitu :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian melalui wawancara, data primer yang ingin diperoleh menyangkut manajemen kompetensi Aparatur Sipil Negara oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung dilihat dari aspek penempatan Aparatur Sipil Negara.
2. Data sekunder merupakan data yang berasal dari survey lapangan dan diperoleh dengan mempelajari bahan-bahan kepustakaan yang berupa



buku-buku, literature-literatur, dokumen-dokumen, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi yang dapat mendukung kelengkapan data primer.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Jalan Perintis KM 1 Gedung SMP, SMA Terpadu Unggulan Mess Guru Kabupaten Tana Tidung Provinsi Kalimantan Utara dengan jumlah Aparatur Sipil Negara 1.437 orang. Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Penentuan informan sebagai sumber data dilakukan dengan teknik purposive. Purposive adalah penentuan sumber data yang dipilih dengan pertimbangan tujuan tertentu. Untuk memperoleh data ditetapkan informan yang berjumlah 11 orang yakni di Sekretaris Daerah, Kepala BKPSDM, Sekretaris, Kabid, Kasubbid, staf pelaksana. Adapun yang menjadi pertimbangan adalah orang yang dijadikan informan adalah Aparatur Sipil Negara yang memiliki Jabatan dan staf pelaksana yang terlibat langsung dalam pelaksanaan teknis di lapangan.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus “divalidasi”. Validasi terhadap peneliti, meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk



memasuki objek penelitian -baik secara akademik maupun logiknya- (Sugiono,2009:305).

Peneliti kualitatif sebagai human instrumen berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiono,2009:306).

Peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian karena mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakannya bermakna atau tidak bagi penelitian
- b) peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus,
- c) tiap situasi merupakan keseluruhan artinya tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yng dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia,
- d) suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata dan untuk memahaminya, kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita,
- e) peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh. Ia dapat menafsirkannya, melahirkan hipotesis dengan segera untuk menentukan arah pengamatan, untuk mentest hipotesis yang timbul seketika,

- f) hanya manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan atau perlakuan (Sugiono 2009: 308).

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Nawawi, 1993). Menurut Nawawi, wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.

Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara kepada guru di wilayah khusus, dan informan yang ditunjuknya dengan teknik (Nawawi, 1993). Alasan penulis menggunakan wawancara terstruktur karena agar pertanyaan terfokus serta tidak melenceng dari pokok permasalahan.

### 2. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. (Nawawi, 1993). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumen tertulis yaitu berkas-berkas guru di wilayah khusus yang mengurus kenaikan pangkat.

### 3. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan referensi-referensi yang terkait dengan pencitraan perpustakaan melalui media massa. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan buku-buku mengenai kenaikan pangkat guru di wilayah khusus.

## F. Teknik Pengolahan Data

### 1. Pencatatan

Data yang diperoleh kemudian diproses, diambil yang relevan dengan penelitian, kemudian dicatat agar memudahkan apabila dibutuhkan dalam penyusunan laporan.

### 2. Pengklasifikasian

Data yang diperoleh kemudian dipilih dan dikelompokkan sesuai data yang diteliti. Data yang diklasifikasikan adalah data guru-guru yang mengurus kenaikan pangkat di wilayah khusus. Yang diambil hanya dibatasi mengenai kebijakan, sistem, dan mekanisme pengurusan kenaikan pangkat yang terjadi di daerah penelitian.

### 3. Editing

Proses meneliti kembali informasi yang diperoleh sehingga kesalahan dan kekurangan yang tidak perlu dalam penelitian dapat dihindari dengan tujuan memperoleh data yang valid.



## G. Analisis Data

Miles dan Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (data reduction), penyajian data (data display) serta Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing / verification).

Nasution (2003) menyatakan Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Denzin (sebagaimana dikutip dalam Moleong, 2004), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan hasil pengamatan.

4. Membandingkan keadaan nyata dengan hasil wawancara
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.



## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Data-data yang telah diperoleh dan telah dikumpulkan dari hasil wawancara dan dokumentasi di lapangan, kemudian akan dibahas sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Ada lima fokus penelitian yang akan dibahas. Pertama yaitu pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugas, keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas, konsep diri dan nilai-nilai pegawai dalam menjalankan tugas, karakteristik pribadi pegawai dalam menjalankan tugasnya, motif pegawai dalam menjalankan tugasnya serta faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi tersebut. Berikut pemaparan penulis mengenai hasil wawancara yang telah dilakukan dan telah disesuaikan dengan fokus penelitian

### **A. Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung merupakan unsur pendukung tugas Bupati dibidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan SDM, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM dipimpin oleh Kepala Badan yang melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan SDM. Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung



melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan Peraturan Bupati Tana Tidung No. 37 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Tana Tidung Nomor 37 Tahun 2016 terdiri dari :

1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM;
2. Sekretariat, membawahi :
  - a. Subbag Perencanaan Program & Keuangan
  - b. Subbag Umum & Kepegawaian
3. Bidang Pengembangan dan Mutasi Pegawai, membawahi :
  - a. Subbid Formasi dan Mutasi Pegawai
  - b. Subbid Informasi dan Data Pegawai
  - c. Subbid Korpri
4. Bidang Diklat Teknis dan Fungsional, membawahi :
  - a. Subbid Diklat Pegawai Fungsional
  - b. Subbid Diklat Pegawai Struktural
  - c. Subbid Informasi dan Data Diklat

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan SDM.

## 1. Tugas Pokok dan Fungsi

Tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila para pegawai mampu menjalankan tupoksinya dengan baik. Pengetahuan merupakan segala sesuat yang mereka ketahui tentang obyek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai. Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tupoksinya dengan baik sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh heidjrachman dan husnan bahwa, pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster pengetahuan meliputi kompetensi *analytical thinking (AT)*, *conceptual thinking (CT)*, *technical/professional/managerial expertise (EXP)*

- a) *Analytical thinking (AT)* adalah kemampuan memahami situasi dengan rincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks.
- b) *Conceptual thinking (CT)* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. CT bersifat kreatif, konseptual, atau induktif.
- c) *Expertise (EXP)* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bias teknis, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

Untuk menyelenggarakan Tupoksi sebagaimana tersebut di atas BKPSDM mempunyai fungsi :

- a) Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian dan pengembangan SDM sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah;
- b) Pemberian dukungan atas perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan SDM;
- c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang kepegawaian;



- d) Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pendidikan dan pelatihan;
- e) Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pengembangan SDM;
- f) Pembinaan kelompok jabatan fungsional;
- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Untuk itu dalam hal ini BKPSDM selaku penyelenggara manajemen kepegawaian harus memenuhi kebutuhan pelayanan pendidikan dan pelatihan di kabupaten Tana Tidung demi meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan. Secara khusus tupoksi serta tata kerja organisasi BKPSDM Sebagai penanggung jawab terhadap peningkatan kompetensi tersebut melalui pendidikan dan pelatihan diklat secara khusus adalah bidang.

- 1) Bidang Diklat Teknis dan Fungsional, dipimpin oleh kepala bidang yang mempunyai tugas meliputi :
  - 1) menyusun rencana dan program kerja;
  - 2) mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
  - 3) melaksanakan kebijakan umum dan teknis program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil daerah;
  - 4) melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil daerah;
  - 5) melaksanakan latihan prajabatan bagi calon pegawai negeri sipil daerah;
  - 6) melakukan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan;

- 7) melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- 8) menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- 9) melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bidang Diklat Teknis dan Fungsional membawahi :

- 1) Subbid Diklat Pegawai Fungsional, dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas meliputi :
  - a. menyusun rencana dan program kerja;
  - b. mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran;
  - c. menyiapkan data kepegawaian dan penyusunan kualifikasi peserta diklat;
  - d. melakukan penyusunan rencana pelaksanaan penyelenggaraan diklat;
  - e. melakukan penyusunan kualifikasi dan pembinaan peserta diklat;
  - f. melakukan hubungan dengan lembaga pemerintahan dan non pemerintahan;
  - g. menyiapkan bahan diklat dan alat instruksional serta penyusunan laporan;
  - h. melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;

- i. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
  - j. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Subbid Diklat Pegawai Struktural, dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas meliputi :
- a. menyusun rencana dan program kerja;
  - b. mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
  - c. melaksanakan kebijakan umum dan teknis program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil daerah;
  - d. melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil daerah;
  - e. melaksanakan latihan prajabatan bagi calon pegawai negeri sipil daerah;
  - f. melakukan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan;
  - g. melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
  - h. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
  - i. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.



- 3) Subbid Informasi dan Data Diklat, dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas meliputi :
- a. menyusun rencana dan program kerja;
  - b. menghimpun peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan bidang informasi dan data diklat;
  - c. menyiapkan bahan dan melakukan pembinaan pelaksanaan kegiatan bidang informasi dan data diklat;
  - d. menyiapkan bahan dan melakukan koordinasi pelaksanaan kegiatan bidang informasi dan data diklat dengan unit kerja terkait;
  - e. menyiapkan pelaksanaan pola kerja sama pendidikan dan pelatihan dengan instansi terkait;
  - f. menyiapkan dan menyampaikan informasi kegiatan kediklatan di daerah;
  - g. menyiapkan bahan dan data serta menyusun dan menyampaikan laporan dan evaluasi pelaksanaan tugas bidang informasi dan data diklat;
  - h. menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
  - i. melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dan hal ini di dukung oleh Visi BKPSDM Kab. Tana Tidung yaitu “ Terwujudnya Aparatur yang Profesional dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pelayanan Masyarakat” untuk itu dalam melaksanakan visi tersebut BKPSDM mempunyai Misi : Meningkatkan Pendidikan Formal Aparatur serta meningkatkan Kuantitas dan Kualitas Pegawai sesuai Kebutuhan, melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Struktural dan Teknis Fungsional bagi Aparatur, Memperbaiki sistem akurasi data dan prosedur kerja. Sasaran bidang diklat adalah terwujudnya ASN yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing – masing.

#### B. Temuan Hasil Penelitian

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, SKPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung didukung oleh kekuatan pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jumlah Pegawai menurut Latar Belakang Pendidikan

1	Pasca Sarjana (S2)	3
2	Sarjana (S1)	14
3	Diploma 3 (D3)	4
4	SMA/SMK	2
Jumlah		26

*BKPSDM Kab. Tana Tidung tahun 2018*

Berdasarkan data tersebut maka dapat di lihat kekuatan Pegawai pada BKPSDM Kab. Tana Tidung lebih dominan pada pendidikan S1 untuk itu besar harapan pemerintah terhadap pegawai BKPSDM dalam meningkatkan kualitas dan kuantitasnya, hal ini di karenakan tuntutan dalam pelaksanaan tugas harus mempunyai pendidikan dan pengetahuan yang cukup guna pencapaian hasil kinerja yang maksimal. Sesuai dengan (Spencer & Spencer, 1993:11; dan Ruky, 2003) mengutarakan beberapa karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yaitu: (1) *Skills*, (2) *Knowledge*, (3) *Self-Concept*, (4) *Traits*, dan (5) *Motives* (Spencer & Spencer, 1993:11; dan Ruky, 2003). Secara rinci masing-masing karakteristik kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993;10) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Skills*)

Pengetahuan ASN turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, ASN yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi ASN yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor yang lain akan diperbuat oleh ASN berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan meliputi kompetensi *analytical thinking (AT)* yaitu kemampuan ASN dalam menganalisis masalah dalam tugasnya, *conceptual thinking (CT)* yaitu kemampuan ASN dalam menjabarkan masalah dalam tugasnya, *technical/professional/managerial expertise (EXP)* yaitu bagaimana



atasan menjelaskan kepada bawahan tentang penyelesaian masalah tersebut

2. Keterampilan (*Knowledge*)

ASN yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya ASN yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk para ASN baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster keterampilan meliputi kompetensi *concern for order (CO)* yaitu pengaruh pengaturan kerja atau instruksi yang diberikan kepada bawahan, *initiative (INT)* yaitu inisiatif ASN dalam menjalankan tugasnya, *impact and influence (IMP)*, dan *information seeking (INFO)* yaitu proses atasan dalam memotivasi bawannya dalam menjalankan tugas

3. Konsep Diri dan Nilai-nilai (*Self-Concept*)

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Disamping pengetahuan dan ketrampilan ASN, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja ASN. Apabila ASN mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi *developing others (DEV)* yaitu bawahan mengikuti pelatihan dan bagaimana dampaknya terhadap kinerjanya, *directiveness : assertiveness and use of positional power (DIR)* yaitu

seberapa intens interaksi atasan terhadap bawahan, *teamwork and cooperation (TW)* yaitu bagaimana interaksi tersebut dapat membuat bawahan lebih kooperatif untuk bekerja secara tim, *team leadership (TL)* yaitu bagaimana ASN dapat memahami keinginan, perasaan atau pemikiran dalam rekan kerja, *interpersonal understanding (IU)*, dan *customer service orientation (CSO)* yaitu seperti apa tingkat keinginan ASN dalam melayani.

#### 4. Karakteristik Pribadi (*Traits*)

Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang ASN mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi *self control (SCT)* merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan, *self confidence (SCF)* yaitu bagaimana kepercayaan diri ASN terhadap kemampuannya, *flexibility (FLX)* yaitu bagaimana ASN dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja, dan *organizational commitment (OC)* yaitu merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan

organisasi; dan menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

#### 5. Motif (*Motives*)

Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), Cluster ini mencakup *organizational awareness (OA)* merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi, *relationship building (RB)* merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab, dan *achievement orientation (ACH)* merupakan derajat kepedulian seorang ASN terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik.

Tabel 4.2. Jumlah Pegawai menurut Golongan Ruang

1	Golongan IV	3
2	Golongan III	17
3	Golongan II	6
Jumlah		26

Sumber data: BKPSDM Kab. Tana Tidung tahun 2018

Dalam pangkat Golongan Ruang, pada BKPSDM lebih dominan Golongan III, ini mempermudah dalam hal penempatan Jabatan sesuai dengan tingkatan



dan Kebutuhannya. Dan seiring dengan perkembangannya pengetahuan dan teknologi dan persaingan yang begitu ketat dan tuntutan reformasi, maka untuk menunjang hal tersebut selain golongan juga harus di dukung oleh pengetahuan dan mengikuti pelatihan yang cukup guna meningkatkan kompetensinya.

### 1. Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Untuk lebih memantapkan pelaksanaan pembangunan sumber daya aparatur dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara Yang Profesional Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pelayanan Kepada Masyarakat, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM merencanakan Pengembangan potensi ASN melalui Pendidikan dan Diklat – Diklat yang berkaitan dengan Tupoksi dan Jabatan seorang ASN. Melalui pendidikan dan diklat tersebut diharapkan akan lahir ASN–ASN yang Profesional dan Produktif serta di pandang mampu membuat inovasi–inovasi baru dalam tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 4.3. Perencanaan Diklat ASN Kabupaten Tana Tidung tahun 2018

No	Eselon	Jenis Diklat	Jumlah
1	II	PIM II	5
2	III	PIM III	29
3	IV	PIM IV	119
4	Staf	Diklat Fungsional Tertentu	

(sumber data: BKPSDM KTT tahun 2018)

Berdasarkan data – data dalam pelaksanaan perencanaan diklat yang harus di ikuti oleh ASN untuk meningkatkan Potensi yang dimilikinya sesuai dengan jabatan yang telah di dudukinya seharusnya sudah dapat dijalankan sesuai perencanaan namun dalam hal ini proses tersebut belum dapat berjalan dikarenakan keterbatasan anggaran yang dimiliki, sehingga pelaksanaannya tertunda. Walaupun begitu dalam proses pengembangan potensi diri dalam hal ini melalui Pelatihan dan Diklat tertunda, profesionalitas dalam melaksanakan tugas tetap berjalan.

Salah satu cara dalam mewujudkan ASN yang berkompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta yang menduduki suatu jabatan haruslah sesuai dengan kriteria dan berkompeten sehingga dalam pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik dan benar.

**a. Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM**

**1) Kebijakan mengenai Kompetensi**

Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 68, 69,70,71,72 Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM menentukan beberapa strategi dan kebijakan untuk melaksanakan program kerja yang telah disusun yang juga mengacu kepada tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, dalam hal ini; Memberikan Fasilitas Bagi ASN Yang Telah Memenuhi Syarat Untuk Mengikuti Diklat Struktural dan Diklat lainnya sesuai degan Kebutuhan, Memberikan

## Kemudahan Peningkatan Pendidikan Bagi ASN Yang Akan Meningkatkan Pengetahuan dan Keahlian Yang Menunjang Tugas dan Fungsi Organisasi melalui Tugas Belajar

Dari hasil penelitian langsung dilapangan mengenai pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM ialah bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM telah melaksanakan segala sesuatunya dengan baik dan mengerti akan setiap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara terhadap Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM yang menjelaskan:

“Pegawai di sini telah memahami tugasnya sebagai ASN yang menjadi pedoman bagi masyarakat secara umum, jika pegawai mengalami masalah dalam pelaksanaannya, maka mereka akan mengkonsultasikan ke atasan mereka langsung dan meminta solusi atas masalah tersebut. Penyampaiannya pun dilakukan secara formal namun masih berdasarkan kedekatan kekeluargaan sehingga pegawai merasa bagian dari satu tim kerja, bukan sebagai pesuruh semata, sebaliknya atasan dalam memberikan pengarahan tidak otoriter sehingga bawahannya dengan mudah menyampaikan keluhannya”.



Dan hal ini juga hampir sama dengan yang disampaikan sekretaris BKPSDM dalam wawancaranya yang menjelaskan bahwa:

“setiap ASN yang sudah memiliki jabatan sudah langsung belajar tentang tupoksinya karena jika dilihat melalui latar belakang pendidikannya sudah bisa dikatakan mampu dalam menjalankan tugas sehingga dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya selaku ASN, koordinasi antar bidang pun penyampaiannya berjenjang sehingga memudahkan dalam pelaksanaan teknis maupun kebijakan”.

ASN di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM selalu mendapatkan arahan-arahan mengenai tugas-tugas yang dilaksanakan untuk menambah pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Akan tetapi yang disayangkan bahwa di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM ini para pegawai belum mendapatkan pelatihan-pelatihan yang memadai guna meningkatkan keefektifitasan pegawai dalam bekerja serta untuk menambah pengetahuan pegawai. Pemberian pengawasan serta bimbingan berupa arahan- arahan dari atasan dalam melaksanakan pekerjaannya pun telah dilakukan untuk menunjang produktivitas pegawai sehingga pegawai berkinerja baik dalam bekerja. Hal ini untuk saat ini mungkin masih bisa terkendalikan oleh pengawasan dan bimbingan namun kedepan diharapkan para asn dapat mengikuti palatihan dan diklat untuk pengembangan potensi yang ada di dalam diri mereka sehingga dalam pelaksanaannya akan lahir para ASN yang kompeten dan siap bersaing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris mengatakan:

“Pimpinan di lembaga ini khususnya Kepala BKPSDM menerapkan pola kerjasama saling melengkapi, saling ketergantungan dan berkaitan satu dengan yang yang lain maksudnya bawahan menjadi tombak kerja dan pimpinan sebagai penggeraknya. Saat bawahan kesulitan dalam memecahkan suatu masalah maka diadakan rapat untuk mencari solusi secepatnya dari permasalahan tersebut, di sini juga tidak ada perbandingan antara pengetahuan pegawai yang satu dengan yang lainnya. Intinya kerjasama adalah kunci kesuksesan”.

Pendapat dari sekretaris ini pun didukung oleh hasil wawancara pada Kepala Bidang Mutasi, Pengadaan dan Informasi Pegawai yaitu:

“dalam teknis pelaksanaan penyelesaian pekerjaan para bawahan sering kesulitan dalam memecahkan masalah, peran atasan langsung selalu cepat bertindak dalam koordinasi ke atasan sehingga permasalahan yang ada dapat dipecahkan dengan baik karena koordinasi antara atasan dan bawahan berjalan sesuai dengan semestinya.

Pengetahuan mempunyai peran yang sangat penting dalam menunjang kinerja pegawai karena dengan adanya pengetahuan yang baik pada pegawai tentunya kendala-kendala yang ditemui pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat diselesaikan dengan cepat sehingga tidak memakan waktu yang lama dan menghambat kinerja para pegawai dan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya .

## 2) Implementasi Pengembangan Kompetensi

Dalam pelaksanaannya melalui penempatan dalam jabatan dan pengembangan Kompetensi ASN dalam pelatihan dan diklat pada BKPSDM di dukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai baik secara kualitas maupun secara kuantitas (26 personil) dan secara umum memiliki kemampuan dan pengetahuan serta pengalaman yang baik dibidang masing – masing dalam hal penempatannya dan kualifikasi pendidikan dalam jabatan. Hal tersebut dapat di lihat dari peta jabatan BKPSDM KTT.

Hal ini didukung oleh hasil dari wawancara penulis kepada Kabid. Mutasi yang menyatakan bahwa :

‘Dalam menyelesaikan sebuah masalah para Staf saya cepat tanggap dalam pemerosesannya dan hal ini di dukung oleh kemampuan yang memadai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya masing – masing, serta selalu berpedoman terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku’

Para staf sangat responentif dalam mengerjakan sebuah tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengkoordinasikannya sesuai dengan arahan untuk menghasilkan sebuah keputusan secara tepat dan sasaran berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku. hal ini juga di dukung oleh pendapat Kasubbag. Umum dan Kepegawaian :

‘para staf dalam menganalisa sebuah masalah dalam melaksanakan tugasnya dapat di andalkan dan mereka sudah menguasai tupoksi secara teknis hanya saja jika diluar peraturan mereka langsung berkoordinasi dengan atasan secara langsung untuk membahas dalam penyelesaiannya,



namun sangat disayangkan bahwa penempatan mereka dalam jabatan saya rasa tidak sesuai dengan pendidikannya namun hal tersebut tidak mengurangi dan berdampak buruk dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dan ini dapat teratasi dengan baik'

Dari hasil wawancara tersebut kita dapat mengetahui bahwa para Pegawai yang ada di lingkungan BKPSDM mampu menganalisa permasalahan yang mereka temui dalam tugasnya dan ini di dukung oleh pengetahuan yang mereka peroleh melalui pendidikan maupun diklat – diklat. Koordinasi yang baik dan saling konsultasi antar pegawai selalu menjadi acuan dalam tahap analisa sebuah permasalahan.

Begitu juga dalam hal keterampilan, Para pegawai juga terampil dalam menjalankan tugasnya seperti dalam menindaklanjuti arahan atasan melalui disposisi, hal ini di dukung hasil wawancara pada Kasbbid informasi, data dan dokumentasi. Beliau mengatakan bahwa;

'dalam setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya melalui disposisi dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan harapan yang di inginkan'

Dalam proses pelaksanaan tugas terkait tentang bagaimana keterampilan para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya penulis berkesimpulan bahwa untuk ketepatan waktu yang di harapkan dalam menyelesaikan pekerjaannya sudah semaksimal mungkin namun dalam proses penyelesaian akhir tentang kebijakannya masih agak lamban karena proses birokrasi yang cukup panjang membuat pekerjaan tersebut

melamban. Hal ini juga di dukung oleh hasil wawancara penulis terhadap staf pada bidang mutasi dan promosi pegawai. Beliau berpendapat bahwa

“ setiap arahan dan perintah dari atasan akan langsung di laksanakan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku namun dalam proses administrasi dan birokrasinya kadang mengalami kendala, hal ini disebabkan oleh kesibukan para pejabat yang mengambil keputusan, dalam hal tersebut kami hanya dapat menunggu instruksi keputusan selanjutnya’

Pendapat tersebut juga di dukung oleh salah satu kasubbid yang menangani tentang peningkatan kompetensi, beliau mengatakan bahwa ;

‘dalam pelaksanaan tugas harian kami langsung melaksanakan instruksi yang di sampaikan oleh pejabat dalam hal ini kepala BKPSDM untuk terus memperbaharui data kebutuhan diklat, baik struktural maupun fungsional serta diklat – diklat teknis yang dibutuhkan oleh pegawai kita demi meningkatkan kompetensinya’

Setiap pembaharuan data pegawai dan kebutuhan diklat para pegawai yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Tana Tidung pegawai BKPSDM selalu berinisiatif dalam melakukannya sehingga jika ada permintaan dari atasan atau skpd lain terkait data pegawai maka akan sangat mudah memintanya melalui surat dari dinas terkait.

Hal ini sesuai dengan teori spencer & Spencer (1993:11) poin 1. yaitu pengetahuan dan poin 2. Keterampilan (lampiran daftar table peta jabatan BKPSDM)

### 3) Hasil dari pengembangan Kompetensi

Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat di simpulkan bahwa ASN yang ada di BKPSDM saat ini dapat meningkatkan kinerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan di pengaruhi oleh tingkat pendidikannya. Hal ini sudah sesuai dengan kebutuhan karena lebih didominasi S1 (sumber data: BKPSDM KTT), hanya saja pelaksanaan dalam meningkatkan potensi diri melalui pelatihan dan diklat untuk sepenuhnya belum terlaksana sebagaimana mestinya. (sumber data: BKPSDM KTT) Dalam hal ini pengembangan diri melalui diklat teknis maupun fungsional, tugas belajar atau ijin belajar, dan lain – lain.





**Tabel 4.4. Data Jabatan Eselon**

NO	Eselon	Jabatan	Pendidikan	Diklat
1	II.b	Kepala	S.2	PIM. II
2	III.a	Sekretaris	SMA	PIM.III
3	III.b	Kabid. Mutasi, Pengadaan dan Informasi Pegawai	S.1	PIM.III
4	III.b	Kabid. Pengembangan Kompetensi Aparatur ASN	S.1	PIM.III
5	IV.a	Kasubid. Mutasi dan Promosi Jabatan Pegawai	S.1	Pim. IV
6	IV.a	Kasubid. Pengadaan dan Penilaian Kinaerja Pegawai	S.1	Pim. IV
7	IV.a	Kasubid. Informasi, Data dan Dokumentasi Pegawai	S.2	Pim. IV
8	IV.a	Kasubid. analisis kebutuhan dan evaluasi diklat	S.1	Blm diklat
9	IV.a	Kasubid. Penyelenggaraan diklat pegawai	S.1	Blm diklat
10	IV.a	Kasubid pengembangan kompetensi pegawai	S.2	Pim. IV
11	IV.a	Kasubid. analisis kebutuhan dan evaluasi diklat	S.1	Blm diklat
12	IV.a	Kasubag. Perencanaan Program dan kegiatan	S.1	Pim. IV

(sumber data: BKPSDM KTT)

Sedangkan untuk staf pelaksana dalam peningkatan dan pengembangan kompetensi belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari table di bawah ini.

**Tabel 4.5. jabatan Pelaksana pada BKPSDM**

No	Gol	Jabatan	Pendidikan	Diklat	Nota Dinas Penempatan
1	III.b	JFT. Analis Kepegawaian	S.1 Hukum	LPJ	Kasubid. Informasi, Data dan Dokumentasi
2	III.b	JFT. Analis Kepegawaian	S.1 Psikologi	LPJ	Kasubid. Pengadaan dan Penilaian Kinerja Pegawai
3	III.b	JFT. Pranata Komputer	S.1 Komputer	LPJ	Kasubid. Mutasi dan Promosi Jabatan Pegawai
4	III.b	JFT. Pranata Komputer	S.1 Komputer	LPJ	Kasubid. Mutasi dan Promosi Jabatan Pegawai
5	III.b	JFT. Arsiparis	S.1. Psikologi	LPJ	Kasubid. Informasi, Data dan Dokumentasi
6	III.a	Bendahara	S.1 Ekonomi	LPJ	Kasubag. Perencanaan Program dan kegiatan
7	III.a	Pengadministrasi Perjalanan Dinas	D.III Akuntansi	LPJ	Kasubag. Perencanaan Program dan kegiatan
8	III.a	Operator Simda	D.III Komputer	LPJ	Kasubag. Perencanaan Program dan kegiatan
9	III.a	Pengadministrasi Kebutuhan dan Evaluasi Data Diklat	S.1 Komputer	LPJ	Kasubid analis kebutuhan dan evaluasi diklat
10	III.a	Pengadministrasi Umum	S.1 Ekonomi	LPJ	Kasubid analis kebutuhan dan evaluasi diklat

11		JFT. Arsiparis	D.3 Sekretaris	LPJ	Kasubid analisis kebutuhan dan evaluasi diklat
12		Programmer	D.3 Komputer	LPJ	Kasubid. Informasi, Data dan Dokumentasi
13		Pengadministrasi Umum	SMA	LPJ	Kasubid. Pengadaan dan Penilaian Kinerja Pegawai
14		Pengadministrasi Umum	SMA	LPJ	Kasubid analisis kebutuhan dan evaluasi diklat

(sumber data : BKPSDM KTT)





Untuk itu Dalam hal ini untuk peningkatan kompetensi ASN melalui Pengangkatan Jabatan Fungsional Tertentu melalui Diklat Fungsional belum dapat terlaksana, dan ini berdampak terhadap penempatan pada Jabatan tidak sesuai dengan kriteria kebutuhan.

Dalam pelaksanaan teknis memang sudah dianggap mampu dalam proses penyelesaian masalah teknis administrasi namun dalam hal lain berdampak terhadap karir dan kepangkatan seseorang.

### **C. Pembahasan dan Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

#### **a. Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugas**

Pengetahuan merupakan segala sesuatu yang telah diketahui oleh objek tertentu yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai. Adapun faktor-faktor penghambat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tana Tidung antara lain : Program peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur dan program pendidikan kedinasan; Rendahnya pemahaman aparatur terhadap perkembangan peraturan bidang kepegawaian, Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sehingga diperlukan perubahan dan penyesuaian secara terencana dan terprogram, Adanya sumber daya manusia yang perlu dikembangkan wawasan dan kemampuan teknisnya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

7.	Pengadministrasi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan :Diploma III Ekonomi Akuntansi</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Administrasi umum, Administrasi Keuangan.</li> </ul> </li> </ul>
8.	Penata Administrasi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur II/c</li> <li>• Pendidikan :Diploma III Ekonomi Akuntansi</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Perbendaharaan.</li> </ul> </li> </ul>
9.	Kepala Bidang Mutasi, Pengadaan dan Pegawai Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Tingkat I III/d</li> <li>• Pendidikan :Minimal Sarjana, diutamakan S2 Jurusan Ilmu Sosial Administrasi Negara/Pemerintahan</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat III</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Teknis Kepegawaian, Pendidikan dan latihan Analisa Kompetensi Jabatan.</li> </ul> </li> </ul>
10.	Kasubbid. Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda TK.I III/b</li> <li>• Pendidikan :Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Kebijakan Kepegawaian TOT.</li> </ul> </li> </ul>
11.	Kepala Sub Bidang Analisis Kebutuhan dan Evaluasi Pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda Tingkat I III/b</li> <li>• Pendidikan :Minimal Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan.</li> </ul> </li> </ul>
12.	Kasubbid. Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda TK.I III/b</li> <li>• Pendidikan :Sarjana</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : Pendidikan dan latihan Kepemimpinan Tingkat IV</li> <li>- Teknis : Pendidikan dan latihan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan latihan.</li> </ul> </li> </ul>
13.	Penyusun Program Penyelenggaraan Pendidikan dan latihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Pengatur III/c</li> <li>• Pendidikan : Diploma III</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> </ul> </li> </ul>

		- Teknis : Pendidikan dan latihan Analisis Data, Pendidikan dan latihan Pengolah Data.
14.	Pranata Komputer Ahli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangkat/gol : Penata Muda III/a</li> <li>• Pendidikan :SI Teknik Komputer/Teknik Informatika</li> <li>• Kursus/Pendidikan dan latihan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penjurangan : -</li> <li>- Teknis : Pelatihan fungsional bidang Teknologi Komputer.</li> </ul> </li> </ul>

*Sumber : Dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tana Tidung Tahun 2018.*

Dari tabel diatas diketahui dari sejumlah pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabuapten Tana Tidung belum ada yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kompetensinya atau tugas pokok dan fungsinya dibidangnya tersebut.

Dalam hal ini kapid pengembangan kompetensi yang menangani tentang pendidikan dan pelatihan mengatakan bahwa;

“ Peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan diklat saat ini memang sangat di butuhkan oleh seluruh ASN pada Kabupaten Tana Tidung ini, terkait tentang peraturannya bahwa setiap ASN wajib mengikuti diklat sebanyak 30 JP / tahun nya, hal ini dikarenakan adanya program pemerintah dalam mewujudkan ASN yang berdaya saing sesuai dengan visi dan misi Bupati”

Hal serupa juga di sampaikan oleh kepala BKPSDM bahwa;

“wawasan dan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensinya secara khusus pada BKPSDM saat ini memang dibutuhkan namun untuk melaksanakannya dibutuhkan biaya yang cukup besar sehingga pendidikan dan pelatihan diklat dalam penigkatan kompetensi bisa maksimal. Saat ini untuk melaksanakan kegiatan tersebut pemerintah mengambil kebijakan bahwa yang mengikuti diklat hanya pejabat eselon saja terlebih dahulu, hal ini dikarenakan divisit anggaran pemerintahan”



Dibuktikan lagi dengan pendapat (Spencer & Spencer, 1993:11; dan Ruky, 2003) mengutarakan beberapa karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi diantaranya adalah

“Pengetahuan ASN turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, ASN yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi ASN yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor yang lain akan diperbuat oleh ASN berpengetahuan kurang.”

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS. Pengembangan karir PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi: - Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan

pengalaman bekerja secara teknis. - Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. - Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam menyikapi hasil wawancara tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan diklat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kompetensinya pada BKPSDM KTT belum terlaksana sepenuhnya dengan maksimal, hal ini dikarenakan anggaran yang dibutuhkan untuk kegiatan tersebut sangat terbatas, sehingga kebijakan yang di ambil oleh pemerintah dengan mendiklatkan para eselon sesuai dengan daftar tunggu dan kebutuhan sudah tepat, hal ini sesuai dengan peraturan tentang peningkatan kompetensi dalam PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

b. Keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas

Keterampilan pegawai adalah hal yang akan mempengaruhi keahlian pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Definisi dari keterampilan itu sendiri ialah sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang dalam waktu yang tepat.

Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang

tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai - pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster keterampilan meliputi kompetensi *concern for order (CO)*, *initiative (INT)*, *impact and influence (IMP)*, dan *information seeking (INFO)*.

1. *Concern for order (CO)* merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya, khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.
2. *Initiative (INT)* merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.
3. *Impact and influence (IMP)* merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain mau mendukung agendanya.
4. *Information seeking (INFO)* merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.



Keterampilan adalah Kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan dan Mutasi Pegawai, menyatakan:

“Pegawai ASN harus memiliki keterampilan kerja yang memadai sehingga pekerjaan dan tanggung jawab mereka dapat diselesaikan dengan baik. Disamping itu pengaturan kerja serta instruksi dari atasan kebawah harus jelas sehingga tidak terjadi kesalahan nantinya. Pegawai pun diwajibkan memiliki inisiatif, misalnya langsung mengkonsultasikan masalahnya ke rekan kerja mereka ataupun berbicara langsung kepada atasannya guna mencari solusi untuk penyelesaian masalahnya, serta tugas atasan di sini memberikan motivasi yang universal kepada semua pegawai, agar mereka memiliki semangat kerja yang lebih baik”.

Pegawai yang ada di Bagian Bidang Pengembangan dan Mutasi Pegawai setidaknya mengerti tentang manajemen dan pernah menempuh pendidikan dan mendapatkan pelatihan tentang manajemen agar pelaksanaan tugas yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik.

Sementara pendapat yang senada di sampaikan oleh Kepala Subbidang pengadaan dan penilaian kinerja Pegawai mengatakan:

“Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai harus membuat pegawai memahami fungsinya sebagai abdi negara yang baik, sehingga segala bentuk tanggung jawab dan beban kerja yang diberikan kepadanya mampu diselesaikan dengan baik kalo perlu sempurna secara penilaian masyarakat umum”.

Dalam merencanakan pengembangan pegawai, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Bagian kepegawaian harus

dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Oleh karena itu, bagian kepegawaian berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan pegawai. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu, keterampilan pegawai di setiap unit kerja,

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai setiap pegawai.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang

unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS. Pengembangan karir PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja sebcara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dengan demikian keterampilan berarti penguasaan terhadap berbagai teknik, prosedur serta peraturan yang berhubungan dengan bidang tugas yang dimiliki anggota organisasi. Dari hasil penelitian langsung di lapangan dapat diketahui bahwa keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM ialah bahwa setiap pegawai tidak di haruskan memiliki keterampilan khusus, melainkan cukup mengerti dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan dapat menggunakan sarana prasarana yang



disediakan di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM sebagai alat penunjang kinerja para pegawai yang ada.

Kantor BKPSDM juga telah melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawai telah dilakukan dengan cara pengawasan atau monitoring yang dilakukan secara langsung dari tiap-tiap Kabid dan kasubbid sesuai dengan bagian-bagiannya atau bidangnya. Dengan demikian kinerja para pegawai semakin meningkat, meskipun para pegawai tidak mendapatkan pelatihan-pelatihan khusus guna lebih memaksimalkan lagi keterampilan yang mereka miliki sebagai penunjang untuk meningkatkan kinerja para pegawai tidak menyurutkan semangatnya dalam melaksanakan pekerjaannya secara professional dan maksimal.

c. Konsep diri dan nilai-nilai pegawai dalam menjalankan tugas

Pegawai harus memiliki konsep diri serta nilai-nilai pekerti yang baik dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara. Salah satu bentuk konsep diri yang harus dimiliki pegawai adalah pendidikan. Pendidikan adalah suatu proses pembaharuan makna pengalaman, hal ini mungkin terjadi didalam pergaulan biasa atau pergaulan orang dewasa dengan orang muda. Mungkin pula terjadi dengan sengaja dan dilembagakan untuk menghasilkan kesinambungan social. Proses ini melibatkan pengawasan dan perkembangan dari orang yang belum dewasa dan kelompok dimana dia hidup.

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), *cluster* ini mencakup kompetensi *developing others (DEV)*, *directiveness: assertiveness and use of positional power (DIR)*, *teamwork and cooperation (TW)*, *team leadership (TL)*, *interpersonal understanding (IU)*, dan *customer service orientation (CSO)*.

1. *Developing others (DEV)* adalah versi khusus dari impact and influence, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan.
2. *Directiveness assertiveness and use of positional power (DIR)* mencerminkan kemauan untuk membuat orang lain selaras dengan keinginannya. Di sini sang pemimpin menceritakan apa yang harus dilakukan.

3. *Teamwork and cooperation (TW)* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.
4. *Team leadership (TL)* adalah kemauan untuk berperan sebagai pemimpin tim atau kelompok lain. Jadi berkaitan dengan keinginan untuk memimpin orang lain. TL lazimnya terlihat dalam posisi otoritas formal.
5. *Interpersonal understanding (IU)* merupakan kemampuan untuk memahami dan mendengarkan hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, bisa berupa pemahaman atas perasaan, keinginan atau pemikiran orang lain.
6. *Customer service orientation (CSO)* merupakan keinginan untuk menolong atau melayani pelanggan atau orang lain. Pelanggan adalah pelanggan aktual atau pelanggan akhir dari organisasi yang sama.

Oleh karena itu diharapkan pegawai di bagian administrasi pembangun mendapatkan pelatihan yang cukup mengingat banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan

Menurut pendapat Kepala Bidang Diklat ,menjelaskan:

“Pelatihan yang dilakukan ditujukan untuk merefreshkan kembali ingatan pegawai tentang fungsi dan kedudukannya sebagai pegawai, namun tidak menutup kemungkinan dampak pelatihan ada yang berpengaruh dan ada yang tidak terhadap pegawai tergantung dari pribadi masing-masing pegawai, tetapi harapan terbesar saya sebagai atasan adalah pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai meski itu 0,1%. Untuk mengembangkan konsep diri pegawai maka diperlukan interaksi yang intens antara atasan dengan bawahan serta sesama bawahan dengan bawahan. Interaksi ini secara langsung membantu pegawai untuk mampu bekerja sama lebih aktif”.



Senada dengan pendapat di atas, menurut Kepala Subbid Diklat Pegawai Fungsional, menyatakan:

“Saya pribadi merasa pelatihan memberikan penyegaran ingatan akan beberapa hal yang sering terlupa saat saya bekerja. Dengan mengikuti pelatihan saya mendapatkan ilmu, pengalaman baru dan bisa menggali potensi dalam diri serta semangat yang lebih baik dalam memberikan pelayanan dan menyelesaikan tugas, dorongan dari pimpinan mampu meningkatkan semangat kerja saya menjadi lebih baik lagi”.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan proses pembaharuan makna pengalaman yang terus menerus, terjadi didalam pergaulan biasa atau pergaulan orang dewasa dengan orang muda mungkin juga terjadi secara dilembagakan untuk menghasilkan kesinambungan sosial.

Pendidikan seseorang dapat dianggap sebagai penunjang kualitas dan kapasitas seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pendidikan seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap produktifitas seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugasnya. Kualitas dan kapasitas seorang pegawai sangat menentukan jalannya suatu organisasi atau instansi tempat dia bekerja, karena seorang pegawai dianggap sebagai penggerak suatu instansi.

Untuk dapat mencapai suatu keberhasilan pada sebuah instansi atau organisasi maka dibutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya. Pegawai yang berkompeten ialah pegawai yang dianggap dapat melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang

diharapkan / profesional, namun pada keadaan yang ada dilapangan pegawai mengalami hambatan-hambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mengakibatkan kelalaian atau ketidak tepatan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Maka dari itu penting suatu instansi memberikan pelatihan-pelatihan guna menambah wawasan atau training kepada pegawai-pegawainya sehingga dapat menjadi pegawai yang lebih professional / berkompeten dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya.

Di dalam organisasi, perilaku anggota dapat dimaknai oleh masing-masing anggota satu dengan lainnya sehingga terdapat interaksi yang dapat membangun organisasi dengan baik. Namun demikian, interaksi yang dilakukan tidak hanya membentuk organisasi tapi juga memberikan kontribusi bagi individu yang menjadi anggota organisasi tersebut. terdapat tindakan-tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang membentuk organisasi dan makna tindakan tersebut bagi dirinya sendiri. Dengan kata lain, interaksi yang dilakukan individu akan membentuk organisasi tapi juga sebaliknya, organisasi juga dapat membentuk anggota di dalamnya. Interaksi yang terjadi di dalam organisasi akan memberikan kontribusi dalam pembentukan konsep diri berupa nilai-nilai, emosi serta pikiran individu, termasuk di dalam organisasi tempat individu bekerja Ditambahkan pula oleh Steven, Susan dan Ivy (2010) mengenai komponen dari konsep diri, yaitu *attitude*, *beliefs* dan *values*. *Attitudes* didefinisikan sebagai respon individu pada

hal yang disukai dan tidak disukai, misalnya sikap seseorang yang tenang ketika menghadapi masalah di dalam pekerjaan.

d. Karakteristik pribadi pegawai dalam melaksanakan tugas

Karakteristik pribadi merupakan cerminan bagaimana seorang pegawai mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), cluster ini mencakup kompetensi *self control (SCT)*, *self confidence (SCF)*, *flexibility (FLX)*, dan *organizational commitment (OC)*.

1. *Self control (SCT)* merupakan kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan.
2. *Self confidence (SCF)* merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas atau tantangan.
3. *Flexibility (FLX)* merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.



4. *Organizational commitment (OC)* merupakan kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi; dan menempatkan misi organisasi diatas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sdm menjelaskan:

“Pelayanan yang diberikan oleh pegawai telah maksimal dimana pegawai lebih mementingkan kepentingan organisasi atau umum dibandingkan kepentingan pribadinya. Respon pegawai terhadap keluhan masyarakat langsung diatasi tanpa memberikan batasan waktu terlebih dahulu. Hal ini membuat pegawai terbiasa menghadapi tekanan kerja yang lumayan besar dalam kehidupan sehari-harinya”.

Pendapat di atas, dipertegas oleh Kepala Subbag Perencanaan Program & Keuangan menyatakan:

“Kami yakin dengan kemampuan yang kami miliki dalam pelayanan yang maksimal tanpa mengenal batasan waktu kerja, disamping itu kami juga memiliki tingkat penyesuaian terhadap lingkungan kerja yang tinggi dan ini menjadi keunggulan kami sebagai abdi negara”.

Pendapat tersebut juga didukung oleh salah satu staf pelaksanaan pada bidang mutasi yang menyatakan bahwa:

“ASN dituntut harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta siap di tempatkan dimana saja, sesuai dengan sumpah/janji PNS,

kemampuan dalam menjalankan tugas serta pelayanan yang maksimal adalah prioritas utama dalam pelaksanaan teknisnya, kapanpundan dimanapun kami jika memang dibutuhkan demi kelancaran tugas, kami siap”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pribadi pegawai mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM. Tingginya respon pegawai dalam menindaklanjuti ketidakpuasaan masyarakat, tingginya kepercayaan diri pada pegawai dalam menyelesaikan tugas, cepatnya pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya serta pegawai mampu memisahkan antara kepentingan pribadi dengan golongan menjadi contoh sikap karkteristik pribadi yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN saat ini.

e. Motif pegawai dalam melaksanakan tugas

Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Setiap orang atau pegawai memiliki motif atau alasan tersendiri mengapa ia bekerja dan melakukan sesuatu.

Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman 2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc. Donald ini mengandung tiga

elemen penting yaitu bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia; motivasi di tandai dengan munculnya *rasa/feeling* yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia; motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

Motif adalah kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Spencer dan Spencer (1993), dikutip oleh Sutoto (2004), Cluster ini mencakup *organizational awareness (OA)*, *relationship building (RB)*, dan *achievement orientation (ACH)*

1. *Organizational awareness (OA)* merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi.
2. *Relationship building (RB)* merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab.
3. *Achievement orientation (ACH)* merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.

Di era modern ini, peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan suatu kondisi yang tidak terhindarkan, ini jelas menuntut adanya profesionalisme di dalam birokrasi. Untuk itu Pegawai

Negeri Sipil hendaknya kreatif berinovasi dalam bekerja, termotivasi dan disiplin serta bekerja lebih secara efektif dan efisien dalam rangka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dari data hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa setiap pegawai memiliki motif yang dapat dikatakan relative sama, akan tetapi dibalik itu semua penting bagi setiap pegawai tidak hanya mementingkan motif yang dimilikinya akan tetapi rasa tanggung jawab atas tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sehingga dapat memberikan pencapaian hasil yang maksimal. Serta untuk memberikan motivasi dan penunjang semangat yang lebih kepada para pegawai suatu instansi kiranya dapat memberikan bonus-bonus sesuai dengan pencapaian kerja yang telah diperoleh oleh para pegawai maka dengan demikian diharapkan para pegawai dapat lebih giat dan semangat lagi dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sdm.

Hal yang serupa pun disampaikan oleh kasubbid. Pengembangan Kompetensi ASN, Beliau mengatakan bahwa:

“setiap pegawai yang tingkat kepuasan capaian kinerjanya baik pasti akan memiliki motif dalam proses capaian tersebut, ingin mendapat pujian melalui penghargaan – penghargaan oleh pemerintah, salah satunya adalah penghargaan kenaikan pangkat begitu juga halnya sama dengan para pegawai yang bertahan sampai masa kerjanya 10, 20, 30 tahun, motif mereka adalah ingin mendapatkan penghargaan satya lencana karya satya, hal ini berdampak positif terhadap target dan administrasi birokrasi yang ada dalam pemerintahan tersebut”



Hal tersebut juga di dukung dengan adanya data para pegawai yang telah mendapatkan penghargaan dari pemerintah Kabupaten Tana Tidung melalui BKPSDM.

Dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa antara motif kepentingan pribadi dalam mengambil keuntungan dan motif dalam capaian kinerja pegawai untuk kemajuan dan pengabdian terhadap pemerintah dan negara sama – sama berjalan dan saling bergantung dan menguntungkan satu dengan yang lainnya, karena untuk mencapai sebuah kesuksesan dan penghargaan dibutuhkan kedisiplinan yang tinggi serta tanggung jawab yang besar.

Dari kelima faktor tersebut maka Kompetensi pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM berdasarkan Undang – Undang 5 Tahun 2014 tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan sudah terlaksana. Pada pasal 70 disebutkan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya.

Kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator yang telah dibahas sebelumnya yaitu Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan yang telah di laksanakan oleh Pemerintah Daerah melalui BKPSDM Kab. Tana Tidung walaupun kompetensi yang di miliki oleh pegawai masih sangat kurang dikarenakan kurangnya keikutsertaan pegawai pada setiap pelatihan dan diklat dan juga

pendidikan, Pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tupoksinya juga mengalami peningkatan, Keterampilan pegawai tepat sasaran dan sesuai dengan yang diinginkan, konsep diri, karakteristik pribadi dan motif pegawai dalam melaksanakan tupoksinya sudah mengalami peningkatan. hal ini disebabkan oleh karena adanya pengawasan dari tiap –tiap atasan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas-tupoksinya. Meskipun demikian masih banyak ASN yang belum berkesempatan untuk mengikuti pendidikan, pelatihan dan diklat. pengawasan saja tidaklah cukup karena penting bagi tiap-tiap pegawai mendapat pelatihan guna mengasah keterampilan atau kemampuan yang dimiliki sehingga dapat memaksimalkan kinerjanya.

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat kompetensi ASN yang ada pada BKPSDM Kab. Tana Tidung, saat ini sudah mulai tenggelam dan kedepan akan lenyap dengan perkembangan – perkembangan melalui pendidikan, pelatihan maupun diklat yang telah ditentukan.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi ASN di BKPSDM kabupaten Tana Tidung dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai pada pendidikan dan pelatihan (diklat ASN) yaitu struktural, Penjurusan/PIM dan diklat teknik fungsional, dimana pada setiap tahun dana diprogramkan mengutus 2 atau 3 orang yang ikut diklat. Namun demikian, program pengembangan kompetensi ASN tersebut belum dapat terwujud secara optimal sebagaimana diharapkan karena diklat ASN yang dilaksanakan oleh pemerintah kabupaten masih dibatasi jumlah peserta dengan menyesuaikan anggaran yang terbatas dan fasilitas diklat yang kurang memadai.
2. Pengembangan kompetensi ASN BKPSDM juga diprogramkan melalui pengikutsertaan pada kursus, penataran, dan juga pada seminar dan lokakarya. Namun program ini juga belum dapat direalisasikan secara optimal karena kegiatan kursus dan penataran yang dilaksanakan oleh pemerintah kabupaten masih sangat kurang dengan alasan kurang anggaran, seminar dan lokakarya untuk pengembangan kompetensi ASN juga jarang dilaksanakan.
3. Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi Kompetensi ASN pada BKPSDM yaitu Faktor Penghambat yang terdiri dari pengetahuan. Sedangkan

Faktor Pendukungnya adalah keterampilan, Konsep diri, Karakteristik Pribadi, Motif pegawai.

## **B. Saran**

Dari beberapa kesimpulan diatas, maka sangat penting bagi penulis untuk memberikan beberapa rekomendasi atau saran sebagai berikut :

1. **Responsibilitas kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM dapat lebih ditingkatkan lagi dengan pelatihan-pelatihan dan kursus-kursus kepada pegawai sehingga pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM dapat menjadi pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang baik dan dapat memaksimalkan kinerja serta menyelesaikan segala urusan-urusan yang selama ini terbengkalai atau tertunda lebih cepat atau tepat waktu.**
2. **Pemerintah Kabupaten Tana Tidung harus lebih memperhatikan kualitas sumber daya manusia pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan SDM dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada para pegawai.**
3. **Perlu adanya upaya yang serius dalam mengatasi permasalahan kompetensi ASN pada BKPSDM oleh Dinas, melalui sosialisasi dan inovasi pelayanan publik.**
4. **Dinas perlu melakukan evaluasi terhadap kompetensi ASN pada BKPSDM, agar didapatkan formulasi dan instrument yang tepat dalam mendukung keberhasilan organisasi.**



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

*Byham, William C., 2004. Developing Dimension/ Competency-Based Human Resource System: A*

*Monograph.* [https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems_mg_ddi.pdf?ext=.pdf).

*Chatab, Nevizond. 2007. Diagnostic Management. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.*

*Davis, Keith R. & John W. Newstrom. 1996. Human Behavior at Work: Organization Behavior. Singaura: McGraw Hill Book Company, 8 th edition.*

*Drucker, Peter. 2007. Eksekutif Yang Efektif. Jakarta: Erlangga.*

*Dwiyanto, Agus et.al. 2006. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.*

*Ennis, Michelle R. 2008. Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). U.S. Department of Labor.*

*Fadilah, Asri Nur, Hakim, Abdul dan Siswidiyanto. 2017. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). Jurnal Administrasi Publik. Vol 1 No. 5, Hal. 847-852.*

*Folkers, Dean R.2008. Succession Planning and Management in Nebraska State Government: Perceptions, Experiences, and Barriers, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Management in Organization Leadership. University of Phoenix.*

*Fuad, Noor & Ahmad, Gofur. 2009. Integrated HRD. Jakarta: Grasindo.*

*Irianto, Jusuf. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik. Dapat di unduh di: <https://asian.or.id/wp-content/uploads/2011/07/MSDM-jusuf.pdf>. Di akses pada 27 Januari 2014.*

*Kachanowski, Yvonne J. 2011. Human Capital Management in Government: Replacing Government Retirees. JHHSA SUMMER. Capella University.*

*Keban, Yeremias T. 2004. Pokok-pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen SDM PNS Di Indonesia. Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, Volume 8 No. 2.*

*Kenezovich, Stephen J. (1984). "Administration of Public Education". New York: Harper Collins Publishers.*

*Lengnick-Hall, Mark L. & Lengnick-Hall, Cynthia A. 2003. Human Resource Management in the Knowledge Economy. San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers Inc.*

*Nawawi, Hadari. 2006. Manajemen Strategik Untuk Organisasi Non-Profit. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.*

*Pendit, Vina G. 2012. Thesis: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya manusia Berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resource Management) di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Jakarta: Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI.*

*Prayitno & Suprpto 2002. Peran Standar Kompetensi Karyawan sebagai upaya meningkatkan pelayanan prima pada bisnis perbankan di Indonesia. Journal.wilma.ac.od*

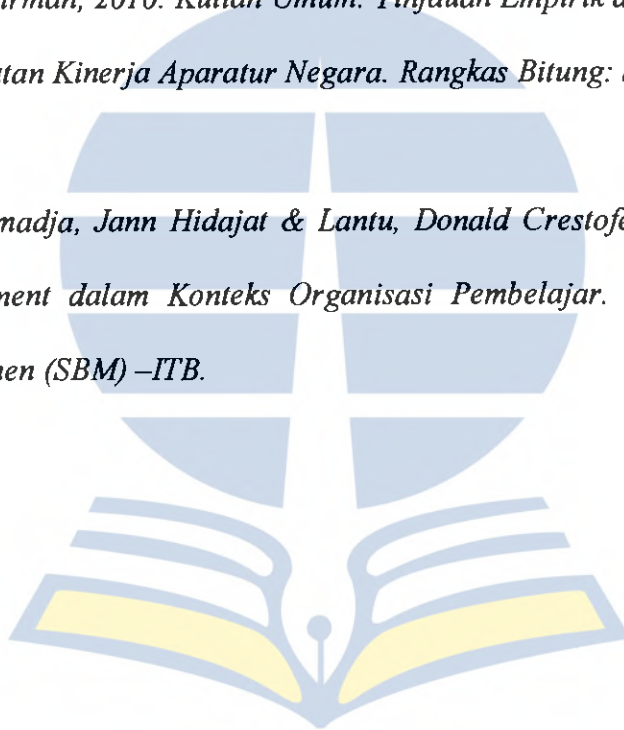
*Robotham, David. 2003. "Learning and Training: Developing the Competent Learner" dalam Journal of European Industrial Training, Vol.27, No.9, hlm.473-480.*

*Ruky, Achmad S. 2003. "SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh Dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.*

*Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer. 1993. "Competence at Work: Models for Superior Performance". New York: John Wiley & Sons, Inc.*

*Syafri, Wirman, 2010. Kuliah Umum: Tinjauan Empirik dan Perspektif Model Peningkatan Kinerja Aparatur Negara. Rangkas Bitung: STISIP Setia Budhi.*

*Tjakraatmadja, Jann Hidajat & Lantu, Donald Crestofel. 2006. Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar. Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) –ITB.*



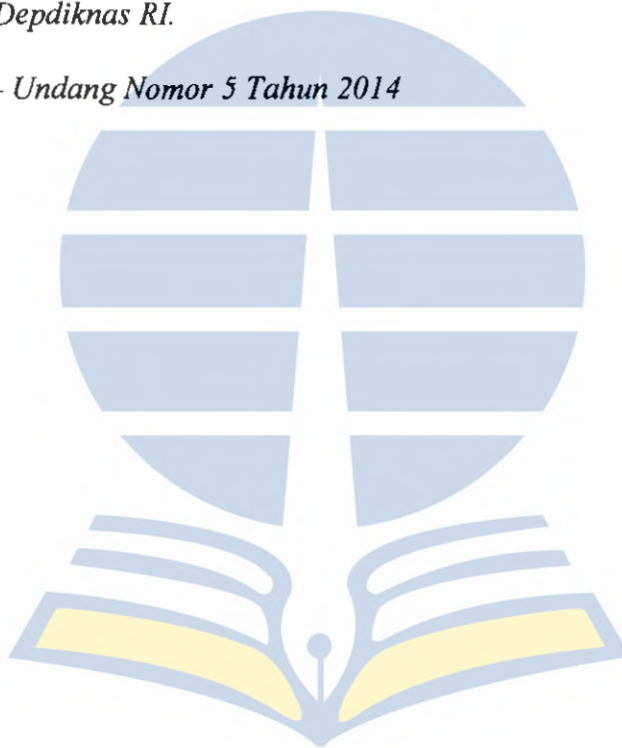


**REFRENSI DAN PERATURAN – PERATURAN**

*BKN-RI [Badan KeASNan Negara Republik Indonesia]. 2003. Keputusan Kepala Badan KeASNan Negara Nomor 46-A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural ASN Negeri Sipil. Jakarta: BKN-RI.*

*Depdiknas RI [Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. 2003b. Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan ASN Negeri Sipil. Jakarta: Depdiknas RI.*

*Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014*



Lampiran 1. Angket wawancara

Daftar Wawancara tentang Kompetensi ASN dan Faktor Penghambat

Nama :

NIP :

Jabatan :

No HP :

Alamat e-mail :

A. Kompetensi:

1. Apakah penempatan pegawai sudah memperhatikan latar belakang Pendidikan dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan?

.....  
.....

2. Apakah BKPSDM KTT sudah memberikan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan sebelum menempatkan pegawai?

.....  
.....

3. Apakah kompetensi dasar dan bidang yang dimiliki pegawai telah sesuai dengan jabatannya pada saat ini?

.....  
.....

**B. Faktor – Faktor**

a. Bagaimana kemampuan pegawai dalam menganalisis masalah dalam tugasnya?

.....  
.....

b. Bagaimana inisiatif pegawai dalam menjalankan tugasnya ?

.....  
.....

c. Pernahkah bawahan mengikuti pelatihan dan bagaimana dampaknya terhadap kinerjanya ?

.....  
.....

d. Bagaimana kepercayaan diri pegawai terhadap kemampuannya ?

.....  
.....

e. Bagaimana upaya pegawai untuk peduli terhadap pekerjaannya?

.....  
.....