41342.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN PEGAWAI DENGAN PENDEKATAN *"STRENGTH BASED MANAGEMENT"* DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

IRSAN SAPUTRA

NIM. 016121755

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41342.pdf

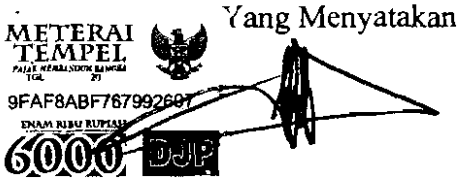
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN PEGAWAI DENGAN PENDEKATAN "*STRENGTH BASED MANAGEMENT*" DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG** 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.

UNIVERSITAS TERBUKA

Pangkalpinang, Mei 2013
Yang Menyatakan



(IRSAN SAPUTRA)
NIM . 016121755

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

MOTTO :

"Tak ada rahasia untuk menggapai Sukses. Sukses itu dapat terjadi karena persiapan, kerja keras, dan mau belajar dari kegagalan"

UNIVERSITAS TERBUKA

Dengan segenap kerendahan hati dan rasa syukur
kepada ALLAH SWT,
Kupersembahkan dengan segenap ketulusan hati
karya sederhana ini kepada :
"Ayahanda dan Ibunda tersayang,
Istri dan Ananda tercinta
serta Keluarga Besarku
Yang tiada hentinya berdo'a, mendukung,
dan menantikan keberhasilanku
serta almamater kebanggaanku
Universitas Terbuka (UT)"

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LEMBAR PERSETUAJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)

Judul TAMP : ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN PEGAWAI DENGAN PENDEKATAN "*STRENGTH BASED MANAGEMENT*" DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

Penyusun TAPM : IRSAN SAPUTRA

NIM : 016121755

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui :

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Prof. Dr. Waspodo	Dr. Sri Sediyaningsih

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Administrasi Publik,	Direktur Program Pascasarjana,
Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si	Dr. Suciati, M.Sc.
NIP. 19710609 199802 2 001	NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41342.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN ADMINSTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama	: IRSAN SAPUTRA
NIM	: 016121755
Program Studi	: MANAJEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
Judul Tesis	: ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN PEGAWAI DENGAN PENDEKATAN "*STRENGTH BASED MANAGEMENT*" DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

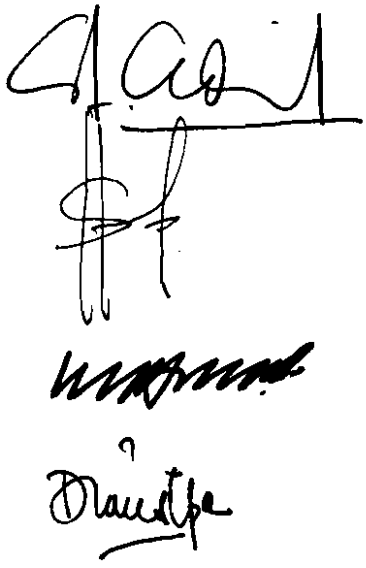
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal	: Senin, 8 April 2013
W a k t u	: 10.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji	: Drs. Syarif Fadillah, M.Si
Penguji Ahli	: Dr. Sofjan Aripin, M.Si
Pembimbing I	: Prof. Dr. Waspodo
Pembimbing II	: Dr. Sri Sediyaningsih



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

RINGKASAN

IRSAN SAPUTRA
016121755

Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai Dengan Pendekatan "*Strength Based Management*" di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Seiring dengan implementasi kebijakan otonomi daerah dan konsep dari paradigma baru pemerintahan, yang lebih menitik beratkan pada aspek demokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan masyarakat yang prima, maka pemerintah menuntut pegawainya untuk lebih berkualitas. Kualitas yang dimaksud adalah Cerdas dan Jujur. Kemudian sudah saatnya Sumber Daya Manusia kita diarahkan menuju pada pemberdayaan pegawai yang berkualitas, temasuk didalamnya adalah Sumber Daya Manusia birokrasi atau Pegawai Negeri Sipil. Untuk itu penulis mengambil judul "Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai Dengan Pendekatan "*Strength Based Management*" di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi penempatan Pegawai Negeri Sipil dan bagaimana menerapkan strategi penempatan Pegawai Negeri Sipil dengan pendekatan *Strength Based Management*.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder dengan pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan kuesioner (angket). Teknik analisis data yang dipergunakan adalah penentuan potensi bakat dominan (*Talent Mapping*) dan kompetensi unit kerja (*Job Function Mapping*).

Hasil analisis membentuk matriks pemetaan posisi pegawai kedalam empat kuadran, yang selanjutnya dijadikan acuan strategi penempatan pegawai. Hasil penelitian yang diperoleh adalah strategi penempatan Pegawai Negeri Sipil yang sementara dilaksanakan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dinilai belum efektif yang dibuktikan dengan adanya ketidaksesuaian antara potensi Pegawai Negeri Sipil dengan kebutuhan Unit Kerja, sehingga guna meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas unit kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, perlu diterapkan strategi baru, salah satunya adalah *Strength Based Management*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRACT

IRSAN SAPUTRA
016121755

Empowering Employees With Strategy Analysis Approach" Strength-Based Management "at the Provincial Secretariat of Bangka Belitung

Along with the implementation of regional autonomy and the concept of the new paradigm of governance, which focuses on aspects of democracy, empowerment, and community service excellence, the government demands for more qualified employees. The quality question is a smart and honest. Then it's time our Human Resources directed towards the empowerment of qualified personnel, associated with it is the bureaucracy or the Human Resources Civil Service. To the authors take the title "Empowering Employees With Strategy Analysis Approach" Strength-Based Management "at the Provincial Secretariat of Bangka Belitung". This research aims to determine the placement of the Civil strategies and how to implement strategies with the placement of the Civil Service Strength Based Management approach.

This research used qualitative methods. The source data contain of primary and secondary data that acquired of data with interview, documentation, questionnaires. The data analysis technique include talent mapping and Job Function Mapping.

The results in this analysis shape the employees placement mapping matrix into four quadrants, here in after this matrix become a reference of employees placement. The main result of this research show that civil servant placement strategy which for temporary is being conducted in Provincial Secretariat of Bangka Belitung is not effective because of inappropriate manner in civil servan potential and the need of work-unit, to improve performance and productivity of work-unit in Provincial Secretariat of Bangka Belitung, we have to apply strategy, strength based management.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiat Allah swt, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul **"ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN PEGAWAI DENGAN PENDEKATAN *"STRENGTH BASED MANAGEMENT"* DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG"** tepat pada waktunya. TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Administrasi Publik pada Universitas Terbuka.

Ungkapan rasa terima kasih terbesar dan tulus serta rasa hormat yang setinggi-tinginya kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah banyak mengajarkan makna kehidupan dan dengan sabar menuntun, memberikan kasih sayang dan dukungan serta selalu mendoakan keberhasilan penulis. Kepada istri dan Ananda tercinta serta keluaga besar yang selalu mendoakan dan memberikan motivasi, serta menaruh harapan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Penyusunan TAPM ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Drs. Syarif fadillah, M.Si selaku Kepala UPBJJ UT Pangkalpinang;
2. Prof. Dr. Waspodo selaku desen pembimbing I dan Dr. Sri Sediyaningsih selaku desen pembimbing II, yang dengan sabar telah banyak memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan TAPM;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Civitas Akademika Universitas Terbuka yang telah menambah cakrawala dan pengetahuan penulis;
4. Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung beserta aparatnya yang telah membantu penulis untuk memperoleh data dan keterangan dalam menyusun TAPM;
5. Sahabat-sahabat karibku yang telah menjalani hidupnya masing-masing, terima kasih atas motivasi yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM;
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan TAPM ini yang tidak sempat disebutkan satu per satu, sekali lagi terima kasih.

Semoga amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan serta imbalan dari Allah swt.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan TAPM ini banyak kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu sangat diharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan penulisan yang akan datang.

Akhirnya penulis berharap semoga TAPM ini dapat bermanfaat. Semoga Allah swt senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya agar kita semua dapat mencapai keberhasilan.

Amin.

Pangkalpinang, Mei 2013
Penulis,

Irsan Saputra

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN i
ABSTRACT ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v
DAFTAR GAMBAR viii
DAFTAR TABEL ix
MATRIKS x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Perumusan Masalah 9
C. Maksud dan Tujuan Penelitian 10
1. Maksud Penelitian 10
2. Tujuan Penelitian 10
D. Kegunaan Penelitian 10
1. Kegunaan Teoritis 10
2. Kegunaan Praktis 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Analisis dan Strategi Pemberdayaan Pegawai 12
B. Manajemen Sumber Daya Manusia 15
C. Strategi Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada unit kerja dan jabatan struktural 20
D. Pendekatan *Strength Based Management* 22

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian 31
B. Sumber Data 35
1. Data Primer 35
2. Data Sekunder 36
C. Instrumen Penelitian 38

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Prosedur Pengumpulan Data 39
1. Wawancara 39
2. Dokumentasi 40
3. Kuesioner (Angket) 40
E. Prosedur Pengolahan Data 41
1. Teknik Pengolahan Data 41
2. Teknik Analisis Data 42

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 44
1. Tinjauan Umum Kondisi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 44
2. Tinjauan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 47
3. Visi, Misi dan Kultur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 47
4. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 52
5. Keadaan Sumber Daya Aparatur (Pegawai) Sekretariat 53
6. Keadaan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 55
B. Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Aspek Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) 61
1. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Unit Kerja 61
2. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan 66
C. Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan *Strength Based Management* (SBM) di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 71
1. Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan *Strength Based Management* 71
2. Rancangan Implementasi Model *Strength Based Management* (SBM) Untuk Pemberdayaan Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ... 80

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 87

B. Saran 88

DAFTAR PUSTAKA 90

LAMPIRAN 94

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41342.pdf

DAFTAR GAMBAR

3.1. Tahapan Proses Penelitian 34

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41342.pdf

DAFTAR TABEL

1.1. Daftar Penempatan Pegawai Berdasarkan Latar Pendidikan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 6
4.1. Jumlah Pegawai berdasarkan Golongan Ruang 54
4.2. Jumlah Pegawai berdasarkan Pendidikan 54
4.3. Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin 55
4.4. Jumlah Pejabat Struktural pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Berdasarkan Tingkat Eselonisasi 61
4.5. Paradigma *Strength Based Management* 83

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

MATRIKS

4.1. Contoh Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai 75
4.2. Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai (Informan) pada Biro Organisasi 76
4.3. Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai (Informan) pada Biro Hukum 77
4.4. Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai (Informan) pada Biro Pemerintahan 77

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, telah menciptakan implikasi luas di semua aspek pemerintahan dari tingkat pusat sampai dengan desa/kelurahan. Seiring dengan implementasi kebijakan otonomi daerah dan konsep dari paradigma baru pemerintahan, yang lebih menitik beratkan pada aspek demokrasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan masyarakat yang prima, maka implikasi yang muncul yaitu tuntutan kepada semua tingkatan organisasi, termasuk organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, khususnya bagi pegawainya untuk lebih berkualitas, produktif, dan profesional menjadi semakin besar dan bersikap proaktif.

Salah satu tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah dalam rangka peningkatan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam hal pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kesejahteraan rakyat. Aspek penting yang mempengaruhinya antara lain adalah kualitas sumber daya manusia dan kemampuan keuangan daerah yang dirasa masih kurang. Tetapi dari aspek-aspek tersebut kualitas sumber daya manusia, baik sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia masyarakat merupakan faktor paling dominan terhadap pelaksanaan otonomi daerah, faktor-faktor lain secara empirik sangat tergantung dari faktor ini. Berapapun besarnya dana yang dimiliki

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

oleh suatu daerah, dan betapa besarnya sumber daya alam yang tersedia, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka daerah sulit untuk berkembang.

Sumber daya manusia atau yang lebih dikenal dengan sebutan pegawai mempunyai posisi yang sangat penting dalam melaksanakan fungsi sebagai perumus, perencana, pelaksana, pengendali, maupun yang mengevaluasi pembangunan. Sebagai posisi kunci manajemen, pegawai harus memberikan contoh keteladanan, bersih dan berwibawa, serta memberikan pelayanan, dan kenyamanan pada rakyat. Selanjutnya, pegawai harus mempunyai kriteria bersih, disiplin, berwibawa dalam melaksanakan tugas selalu memperhitungkan efektifitas dan efisiensi kerja, tanpa manajemen pegawai yang baik, pembangunan suatu negara tidak akan membawa hasil yang baik.

Seiring dengan Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 yang telah perlu diantisipasi dan diperhatikan dalam aspek sumber daya manusia antara lain, bahwa: kualitas sumber daya manusia yang ada pada suatu daerah merupakan faktor yang dominan dalam menunjang perkembangan daerah. Sumber daya manusia meliputi dua hal, yaitu sumber daya masyarakat dan sumber daya aparatur (pegawai). Sumber daya masyarakat ini memegang peranan penting, karena pada dasarnya setiap kebijakan, program dan pelaksanaan pembangunan tidak akan berhasil apabila tidak didukung oleh partisipasi masyarakat. Sedangkan sumber daya aparatur dari pemerintah itu sendiri. Salah satu kunci keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah tersedianya sumber daya aparatur pemerintah yang berkualitas, sehingga mampu melaksanakan tugas yang diamanatkan kepadanya. Jim Collins (2004) menyebutkan orang yang tepat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tanpa orang yang tepat itu maka, sumber daya manusia yang ada bukan mustahil justru akan menjadi penghambat pelaksanaan kegiatan pemerintahan, bukan menjadi aset yang berharga.

Ketergantungan pemerintah Daerah kepada pemerintah Pusat selama zaman orde baru begitu besar, tetapi sekarang sudah saatnyalah pegawai Pemerintah Daerah harus mampu meningkatkan profesionalismenya, serta lebih kreatif dan proaktif. Pemerintah Daerah harus menyadari bahwa implementasi kebijakan otonomi daerah, tidak saja diartikan bahwa kewenangan yang dimiliki Pemerintah Daerah menjadi lebih besar dan otonomi makin luas tetapi harus dipahami juga bahwa, tanggung jawab dalam pelayanan harus semakin besar pula. Oleh karena itu seluruh penyelenggara otonomi daerah harus memiliki sumber daya pegawai yang berkualitas.

Penempatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya bagi setiap organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efesien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian pula didalam perubahan lingkungan yang strategik (*politik, ekonomi, sosial, teknologi, dll*) maka perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesioanal dalam menjalankan tugasnya.

Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya aparatur yang kapabel (*capable*), yakni pegawai yang dapat bekerja secara efesien, efektif,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

produktif, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak kadaluarsa yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Namun dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalan tugasnya.

Dalam bidang pemerintahan, faktor pegawai sebagai pelaksana tidak dapat diabaikan begitu saja. Kedudukan dan peranan pegawai dalam setiap organisasi pemerintahan sangat menentukan, sebab pegawai merupakan tulang punggung pemerintahan dalam pembangunan nasional. Namun demikian dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pembangunan yang bermacam-macam dan banyak seginya mengalami kesulitan-kesulitan. Masalah pegawai adalah masalah manusia sehingga memerlukan pengaturan dan pembinaan yang sebaik-baiknya.

Untuk membangun SDM yang berkualitas tersebut diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif, salah satunya adalah melalui pemberdayaan. Dalam konteks Pemerintah Daerah, adalah pemberdayaan pegawai pemerintah Daerah. Organisasi pemerintah juga diharapkan mampu mencari berbagai cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusianya secara efektif dan efisien guna menghadapi tantangan eksternal seperti ancaman kompetisi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu, perubahan teknologi dan informasi yang cepat dan tantangan internal seperti tekanan masyarakat hukum yang menguat.

Pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berpartisipasi dan pembuatan keputusan, selain itu juga pemberdayaan dapat memunculkan potensi pegawai dan meningkatkan motivasi mereka sehingga mereka lebih adaptif, mau menerima lingkungan dan meminimalisir rintangan birokrasi yang memperlambat kemampuan mereka merespon.

Pemberdayaan pegawai dirasakan sangat perlu selain untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai, tentunya juga sebagai upaya mendorong para pegawai untuk berusaha mengembangkan dirinya terutama kualitas dalam rangka mencapai kapasitas kerja organisasi. Dengan adanya pemberdayaan, pegawai merasa diperhatikan dengan cara dimanfaatkan potensinya, terutama kepada meraka yang mempunyai kualitas agar tetap terjaga dan kepada mereka yang belum mempunyai keterampilan akan jauh lebih terampil. Pada akhirnya pemberdayan pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerja.

Salah satu upaya untuk menemukan orang yang tepat dan menjadi hebat adalah memahami apa yang amat diminat oleh pegawai, dan di bidang apa pegawai dapat (dan tidak dapat) menjadi yang paling baik di dunia. Pemahaman "paling baik di dunia" adalah standar yang lebih keras ketimbang kompetensi inti. Anda mungkin mempunyai kompetensi inti tetapi tidak selalu mempunyai kapasitas untuk benar-benar menjadi yang paling baik di dunia dalam kompetensi itu. Sebaliknya, mungkin ada aktivitas yang di dalamnya anda dapat menjadi paling baik di dunia, tetapi saat ini anda belum mempunyai kompetensi untuk itu.

Untuk mencapai kondisi pegawai yang profesional dan berkualitas sebagaimana diuraikan di atas, perlu dirancang suatu strategi pemberdayan pegawai dengan orientasi pada peningkatan kinerja, yang mengacu pada visi dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

misi organisasi yang ada. Selanjutnya dilakukan pemetaan terlebih dahulu terhadap kondisi *existing* keberadaan pegawai yang ada saat ini, guna mentukan strategi yang tepat dalam melakukan pemberdayaan pegawai.

Upaya lebih lanjut dari pemberdayaan adalah menempatkan orang-orang yang hebat dalam peran dan posisi yang tepat, sesuai dengan kekuatan yang dimiliki oleh pegawai, yang dalam penelitian ini penulis menyebutnya dengan strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* .

Pada kenyataannya, penempatan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum optimal, hal ini dari penempatan PNS di berbagai Badan, dinas, Kantor dan lembaga perangkat daerah lainnya perlu ditinjau ulang. Pasalnya dari informasi dan data yang peneliti dapat di tempat penelitian, ternyata Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tahun 2012 berjumlah 286 orang. Dari jumlah tersebut masih banyak penempatan PNS yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuannya. Berikut pembagian penempatan berdasarkan latar pendidikan, hal tersebut dapat dilihat dari table berikut :

Tabel 1.1 : Daftar Penempatan Pegawai Berdasarkan Latar Pendidikan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Instansi / Unit	Sesuia Penempatan (orang)	Tidak Sesuai Penempatan (orang)
1	Biro Pemerintahan	16	12
2	Biro Kesejahteraan Rakyat	12	9
3	Biro Perekonomian	9	10
4	Biro Pembangunan	11	6
5	Biro Organisasi	7	10
6	Biro Hukum	16	6
7	Biro Umum dan Perlengkapan	16	26

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah, Februari 2012 (diolah)*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan Tabel di atas, penulis mengambil data pegawai yang berlatar belakang pendidikan minimal Sarjana berjumlah 166 orang yang dapat dilihat bahwa dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini tidak dapat dibiarkan karena dapat mengganggu tugas, pokok dan fungsi dari setiap instansi yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Sehingga dalam pengaturannya diburuhkan manajemen yang baik dan forfisional. Sejalan dengan pandangan dimaksud, Hardijanto (2002:89) menyatakan bahwa, kinerja birokrasi pemerintah Indonesia belum optimal, hal ini disebabkan oleh ukuran birokrasi yang masih relatif besar, susunan organisasi pemerintah yang masih belum sepenuhnya mengacu pada kebutuhan, pembagian tugas antar instansi atau unit yang kurang jelas, aparat yang kurang profesional, prosedur standar yang belum tergolong secara baku, serta pengawasan yang masih belum efektif.

Seiring dengan upaya peningkatan kinerja pegawai, diperlukan paradigma baru birokrasi yang sesuai tuntutan keberhasilan pelayanan masyarakat. Birokrasi tidak lagi dikonotasikan sebagai cara kerja rutin, kaku dalam penerapan aturan, cenderung menunda pekerjaan, enggan memikul tanggung jawab, penolakan terhadap eksperimen dan inovasi serta berbagai penilaian negatif lainnya. Kemudian guna mencapai keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung di era globalisasi saat ini, dituntut adanya kompetisi sehingga diperlukan PNS yang berkualitas dan berkompetensi dibidangnya

Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, sebenarnya telah mengisyaratkan agar pegawai dapat lebih profesional. Hal ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dapat dilihat dari isi pasal 3 ayat (1), menyebutkan bahwa, "Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara untuk membrikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional". Salah satu upaya mewujudkan pegawai ke arah profesional ini misalnya dengan menempatkan orang yang tepat dalam posisi/peranan yang tepat, *the right man on the right place*. Tapi pada kenyataannya, tak jarang penempatan pegawai masih berpola *like or dislike*, kompromi politik antara Gubernur terpilih dengan para kroninya, keluarga, tim sukses dan lain-lain. Hal ini akan memperbesar peluang akan terjadinya kesalahan dalam penempatan pegawai. Jika keadaan seperti ini terus berlangsung, maka biaya waktu, dan energi untuk memperbaiki dan mengembangkan pegawai akan sangat besar. Oleh karena itu, perlu adanya standar yang jelas dalam penempatan maupun pemberdayaan pegawai, yang antara lain adalah dengan mencocokkan antar potensi kekuatan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, pemetaan potensi kekuatan (bakat) dan kebutuhan fungsi organisasi serta mencocokkan keduanya akan dikaji dalam penelitian ini, sebagai salah satu strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *strength based managament*.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini akan membahas masalah pemberdayaan pegawai dengan membatasi permasalahan tentang Aspek Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengambil judul "*Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan Strength Based Management*" di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut ini:

1. Pemberdayaan terhadap pegawai yang dilakukan belum optimal;
2. Kurang profesionalnya sistem penerimaan pegawai negeri sipil;
3. Pelaksanaan tugas dan fungsi yang diberikan oleh pimpinan belum dapat dilaksanakan dengan baik, karena belum adanya pemberdayaan yang maksimal kepada pegawai;
4. Penundaan pelaksanaan tugas terhadap pelayanan publik masih sering terjadi;
5. Pegawai birokrasi masih lamban dalam melaksanakan tugas fungsinya sebagai aparat pelayan;
6. Belum adanya mekanisme yang baku dalam penempatan pegawai negeri sipil pada unit kerja maupun dalam jabatan struktural;
7. Organisasi belum diisi oleh pegawai yang tepat;
8. Kurangnya profesionalitas pada sistem penilaian kinerja pegawai negeri sipil;
9. Penempatan pegawai belum sesuai dengan latar pendidikan dan kemampuannya;
10. Belum adanya suatu model strategi pemerintah daerah yang menggunakan pendekatan *Strength Based Management.*

Berdasarkan identifikasi diatas, maka masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi pemberdayaan pegawai dalam aspek penempatan pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Bagaimanakah strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Maksud Penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan kondisi Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada unit kerja dan jabatan struktural kedepannya dan rancangan strategi penempatannya dengan menggunakan pendekatan *Strength Based Management* di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui strategi pemberdayaan pegawai dalam aspek penempatan pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Menjelaskan strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana dan media untuk memperluas dan menumbuh kembangkan konsep pemberdayaan dan kinerja yang telah dipelajari serta pengembangan wawasan berpikir, penalaran dan pemahaman, khususnya yang terkait dengan konsep pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management*. Secara akademik, pengkajian ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berperan untuk dapat memberikan kontribusi bagi eksistensi perkembangan Ilmu Pengetahuan.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian tentang strategi pemberdayan pegawai dengan pendekatan *Strength Based management* ini diharapkan dapat berguna baik langsung maupun tidak langsung bagi Para Pejabat dan Staf Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai bahan informasi dan masukan untuk menentukan kebijakan dan strategi dalam menyusun berbagai program pemberdayaan pegawai yang lebih tepat, terarah dan tidak boros untuk Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung khususnya, dan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung umumnya.

Selanjutnya di masa datang diharapkan akan diperoleh suatu penelitian lanjutan khususnya pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* yang mampu secara langsung dan aplikatif diterapkan pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Analisis adalah penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelahaan bagian itu sendiri, serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.

Salah satu faktor analisis strategi untuk melaksanakan otonomi luas adalah kesiapan sumber daya manusia birokrasi pemerintah daerah (pegawai) untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Sadu Wasistiono (2003:29) bahwa "dengan otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab, pemerintah daerah akan diberi kewenangan untuk mengangkat, memberhentikan dan menggaji karyawannya sendiri. Perubahan ini tentunya memerlukan penguasaan manajemen sumber daya manusia birokrasi (pegawai) yang handal di tingkat daerah".

Strategi pelayanan yang berkualitas dan mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh pemerintah. Kinerja pelayanan publik akan menjadi tolok ukur bagi kinerja pemerintah. Fungsi pemerintah beserta aparaturnya merupakan salah satu tuntutan dari reformasi birokrasi. Persepsi masyarakat yang selama ini cenderung dijadikan objek pelayanan, dalam arti masyarakat yang melayani harus dihilangkan.

Setiap aparat pemerintah harus mulai bersikap profesional dalam memberikan pelayanan dan menjadikan masyarakat yang harus dilayani. Oleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sebab itu seluruh aparat pada tiap-tiap organisasi pemerintah haruslah bersinergi satu sama lain agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik selama ini haruslah terus menerus dilakukan oleh pemerintah melalui berbagai kebijakan dalam pelayanan.

Menghadapi kenyataan itu maka pemberdayaan aparatur pemerintah yang memberikan pelayanan publik harus terus menerus dilakukan, agar hal tersebut tidak sebatas konsep, tapi menjadi kenyataan. Pemberdayaan aparatur merupakan salah satu strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pelayanan, dan memberikan penghargaan kepada unit-unit pelayanan yang dipandang mampu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas disegala bidang.

Suatu organisasi akan dapat menjalankan tugas fungsinya dengan efektif dan efisien apabila didukung oleh aparatur yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya, hal ini diharapkan menjadi kunci keberhasilan dalam penyediaan pelayanan.

Berbagai bentuk pelayanan, baik berupa barang, jasa, dan administratif sangat ditentukan oleh bagaimana pegawai dalam organisasi tersebut melakukan pekerjaannya. Oleh sebab itu, menjadi tantangan setiap organisasi pemerintah baik di pusat dan di daerah bagaimana mengelola pegawainya dengan sebaik-baiknya.

Strategi dilakukan dalam pengelolaan pegawai untuk mewujudkan pelayanan yang optimal adalah pemberdayaan pegawai. Hal ini merupakan suatu proses untuk mengikut sertakan para pegawai disemua level dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Atep (2003) beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi pemerintah pusat dan daerah dalam menerapkan pemberdayaan pegawai, yaitu:

a. para pimpinan/manajer dan penyelia membagi tanggung jawabnya kepada bawahannya;
b. melatih penyelia dan bawahannya bagaimana melakukan pendelegasian dan menerima tanggung jawab;
c. melakukan komunikasi dan umpan balik dari pimpinan dan penyedia kepada bawahannya;
d. memberikan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi kepada pegawai atas jasa dan kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Tjiptono di dalam Management dan Strategy (2005), beberapa strategi dalam pemberdayaan pegawai, adalah:

1. Brainstorming, merupakan upaya pemberdayaan yang dilakukan dengan mendorong para pegawai untuk berani mengungkapkan ide dan pemikiran dalam pemecahan masalah. Dalam hal ini pimpinan hanya bertindak sebagai katalisator untuk mendukung kelancaran jalannya diskusi, namun demikian harus memahami permasalahan dan punya jurus tertentu untuk mengatasinya.
2. Gugus kualitas (*Quality Cycle*)

   Dalam gugus kualitas para pegawai mengadakan secara teratur untuk mengidentifikasi, menganjurkan, dan membuat perbaikan lingkungan kerja, antara lain:

   a. mendiskusikan permasalahan pekerjaan;
   b. bagaimana mengatasi masalah;
   c. menawarkan konsep perbaikan;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. menetapkan tujuan dan RTL.

3. Kotak Saran

Cara ini dilakukan untuk menjaring berbagai masukan dari semua lapisan pegawai tanpa harus bertemu muka dengan pihak yang diberi masukan dan biasanya kotak suara diletakkan pada tempat terbuka dimana pegawai mudah untuk mendatangi.

4. *Management by Walking Around.*

Strategi ini dilakukan oleh pimpinan untuk memonitor para pegawai dengan cara berbicara dan melihat langsung proses pekerjaan dan memperoleh berbagai masukan langsung. Dengan demikian para pegawai akan memahami pekerjaan mereka dan pimpinan cepat mengetahui berbagai kendala yang dihadapi, selanjutnya mencarikan solusi sesuai kewenangannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

Wasistiono (2003:34) menyatakan:

> Sebagai pelaksana pelayanan di daerah, sumber daya aparatur pemerintahan daerah yang profesional perlu dipersiapkan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah. Penyiapan sumber daya aparatur pemerintah daerah perlu dilakukan karena kenyataan menunjukkan bahwa pada umumnya kualitas sumber daya manusia di daerah otonom belum

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> terlampau menjanjikan. Oleh karena itu, sebagai salah satu faktor internal yang strategis, kualitas sumber daya manusia merupakan kunci utama yang dapat mengubah berbagai kelemahan menjadi kekuatan serta mengubah tantangan menjadi peluang. Untuk dapat menangkap berbagai peluang yang telah terbuka di depan mata, maka upaya utama yang harus dilakukan oleh masyarakat dan pemerintah daerah adalah membangun sumber daya manusia yang berkualitas.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen personalia dan kemudian berkembang menjadi manajemen sumber daya manusia.

Dalam proses pencapaian tujuan itu diperlukan sarana-sarana yang dikelola atau diatur secara tepat, yang kemudian digunakan istilah manajemen. Menurut Hasibuan (1994:1) "Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik itu tujuan perusahaan, karyawan maupun masyarakat". Meskipun demikian secara umum manajemen meliputi berbagai bidang yang sangat luas, antara lain manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, manajemen keuangan , dan sebagainya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bidang manajemen yang lebih terfokus pada kajian tentang masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia (personalia) atau yang dikenal dengan kepegawaian, di mana manajemen sumber daya manusia hanya mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Jadi manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia merupakan suatu ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan.

Sumber daya manusia menurut Sinaga dan Hadiati (2001:2), dapat diartikan sebagai "daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan yang melekat pada manusia itu sendiri, dalam arti memiliki kemampuan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari potensi sumber daya manusianya. Oleh karena itu berbagai cara dilakukan organisasi untuk menarik dan mempertahankan loyalitas pegawai melalui modifikasi dan peningkatan kualitas pengetahuan dan kemampuan sumber daya manusianya. Melihat secara keseluruhan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi, maka sumber daya manusia memiliki peran yang sentral. Organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya unsur manusia. Sumber daya lain yang dimiliki organisasi tidak dapat berjalan mencapai tujuan organisasi tanpa digerakkan oleh sumber daya manusia. Hal ini dikemukakan lebih lanjut oleh Simamora (1995:1-2) bahwa ada dua alasan menyebabkan sumber daya manusia penting bagi organisasi yaitu Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Kedua,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Pentingnya peranan sumber daya manusia sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi tidak dapat disangkal lagi. Kualitas sumber daya manusia yang profesional sangat dibutuhkan organisasi guna mencapai tujuan. Negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia telah membuktikan pentingnya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tanpa harus mengandalkan sumber daya alam yang melimpah. Singapura tumbuh sebagai pusat perekonomian di Asia Tenggara berkat kualitas sumber daya manusianya yang profesional. Sedangkan Malaysia dapat lebih berkembang dibanding Indonesia karena perhatian terhadap pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia seperti yang telah dijelaskan diatas, maka pegawai negeri sipil merupakan bagian dari sumber daya manusia yang dimaksud. Hal ini sesuai dengan tugas pemerintah dalam mensejahterakan masyarakatnya yang tentunya membutuhkan sumber daya manusia untuk menggerakan kegiatan organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang dimaksud tersbut adalah Pegawai Negeri Sipil. Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk itu pegawai negeri mempunyai kedudukan sebagai aparatur negara yang mempunyai tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 3 Ayat (1) Undang-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Dalam rangka mengarahkan pegawai negeri untuk dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, maka pembinaan yang dilakukan adalah berdasarkan pada sistem kerja dan sistem karier yang bertitik berat pada sistem prestasi kerja. Hal ini dinyatakan dalam Pasal 12 ayat (1) dan (2) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 yaitu sebagai berikut:

a. Manajemen Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna;
b. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Menurut Sedarmayanti (2007:120), Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri atas 7 (tujuh) komponen, antara lain Perencanaan Kebutuhan dan Formasi PNS, Pengadaan PNS, Penempatan PNS, Penilaian Prestasi kerja dan Instrumen Pengukuran Prestasi kerja, Kesejahteraan PNS, Diklat PNS dan Kode etik, Disiplin, Netralitas dan Jiwa Korps PNS. Manajemen pegawai negeri sipil khususnya yang berkaitan dengan dimensi penempatan, mencakup berbagai indikator yaitu:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Penempatan pada unit kerja;

b. Penempatan dalam Jabatan;

c. Jenis Jabatan; dan

d. Badan pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan.

Sedangkan untuk menjamin pegawai negeri dapat menjalankan tugasnya dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan maka ditetapkan suatu manajemen pegawai negeri sipil sebagaimana lebih lanjut dinyatakan dalam Pasal 13 Ayat (1) Undang-undang bahwa Kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum. Pengangkatan yang dimaksudkan adalah meliputi pengangkatan sebagai pegawai negeri sipil dan penempatan. Sedangkan Penempatan itu sendiri terbagi atas penempatan pada unit kerja dan penempatan pada jabatan struktural dan fungsional. Dalam penelitian ini, penulis hanya menganalisis aspek penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Strategi Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada unit kerja dan jabatan struktural

Indikator pertama adalah penempatan pada unit kerja, merupakan proses pemberian tugas kepada mereka yang lulus seleksi dengan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan porsi dan komposisi yang telah ditetapkan dalam *job discription*. Indikator kedua penempatan dalam jabatan, dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan, yang terbagi atas Promosi yaitu penempatan pada jabatan yang lebih tinggi disertai wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang lebih tinggi, Mutasi yaitu alih tugas/penempatan pada jabatan baru yang sama/setingkat dengan jabatan lama, serta demosi yaitu penurunan pangkat/jabatan karena beberapa pertimbangan yang berdampak pada penurunan wewenang, tanggung jawab dan penghasilan. Indikator ketiga yaitu jenis jabatan yaitu jabatan karier yang meliputi jabatan struktural yaitu jabatan yang secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi dan jabatan fungsional yaitu jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi tetapi dari sudut fungsinya diperlukan oleh organisasi. Indikator keempat yaitu Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) yaitu Badan yang bertugas untuk membantu pejabat yang berwenang untuk mewujudkan objektivitas penilaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian jabatan serta pengangkatan dalam pangkat. Baperjakat terbagi atas Bapaerjakat Instansi Pusat, Baperjakat Instansi Daerah Provinsi dan Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota.

Strategi Penempatan dapat didefenisikan sebagai cara pendekatan, metode maupun teknik yang digunakan oleh organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam rangka menjamin kesesuaian tugas atau pekerjaan seorang pegawai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pemahaman tentang strategi penempatan dimaksud, Michael Osbaldeston (Cluterbuck dan Kernaghan 1999:21), menjelaskan bahwa pentingnya menyiapkan strategi penempatan yang tepat dewasa ini karena:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, cepatnya respon persaingan dan akselerasi permintaan-permintaan pelanggan;

b. Organisasi-organisasi sendiri tengah berubah;

c. Organisasi-organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi, kerjasama yang lebih padu di antara bidang-bidang, integrasi yang lebih baik dalam proses-proses, jika organisasi yang bersangkutan ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Kerjasama seperti itu bisa dicapai lewat penempatan;

d. Bakat manajerial yang benar-benar bagus semakin dipandang langka dan mahal;

e. Penempatan bisa mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial yang dulunya tidak dikenali, dengan menciptakan situasi dan kondisi di mana bakat bisa tumbuh subur.

Selanjutnya, strategi yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah Strategi Manajemen PNS yang dibatasi pada indikator Penempatan dengan Pendekatan *Strength Based Management*, dimana upaya Penempatan Pegawai lebih ditekankan pada upaya penemuan potensi (*talent*) masing-masing pegawai. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pada bahasan selanjutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

D. Pendekatan *Strength Based Management* (SBM)

Konsep tentang pemberdayaan telah diterima luas dan digunakan, mungkin dengan persepsi dan pengertian yang berbeda. Cook dan Steve (1997:2) menyatakan bahwa *empowerment* merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen, yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Bennis and Mische dalam Sedarmayanti (2002) menjelaskan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bahwa pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengkotak-kotakan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin ketrampilan, pengalaman, energi dan ambisinya. Ini berarti memperkenankan mereka untuk mengembangkan suatu perasaan memiliki bagian-bagian dari proses, khususnya yang menjadi tanggung jawab mereka. Sementara pada waktu yang sama menuntut mereka menerima suatu bagian tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih luas dari keseluruhan proses.

Konsep pemberdayaan pada awalnya adalah konsep yang menempatkan manusia sebagai subjek dari dunianya sendiri. Konsep ini memiliki dua kecenderungan, Pertama, pemberdayaan menekankan pada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada masyarakat, organisasi atau individu agar menjadi lebih berdaya. Proses ini sering disebut sebagai kecenderungan primer dari makna pemberdayaan. Kedua, kecenderungan sekunder, menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya.

Dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan pada makna pemberdayaan pada kecenderungan sekunder, yaitu lebih mengarah pada upaya proses membuat individu mempunyai kemampuan atau lebih berkualitas sesuai dengan potensi kekuatan (bakat) yang dimilikinya. Buckingham dan Clifton (2005:20-22) kurang lebih menyimpulkan bahwa, "untuk menjadikan seseorang berkinerja tinggi dan hebat, harus diketahui lebih dahulu potensi kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Masing-masing individu mempunyai kecenderungan potensi kekuatan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Itulah yang terlebih dahulu harus ditemukan". Hal inilah yan kemudian melandasi lahirnya konsep *Strength Based Management*. Aplikasi pendekatan ini baru terbatas pada kalangan organisasi swasta.

Namun, tidak ada salahnya kalau organisasi pemerintahan bercermin kepada organisasi privat termasuk dalam hal ini adalah dalam pemberdayaan pegawai. Ingraham dan Romzek (1994:3), menyarankan dalam upaya penjajakan paradigma baru pemerintahan sebaiknya belajar dari model swasta. Mereka menyatakan,

> *Most of the major recommendations are based on principles drawn from outside the world of public administration, utilizing private sector reform model. Looking to the the private sector for models succes, the private sector model has served as a guide for effective public management.More recently, the Civil Service Reform relied conspicuously on private sector techniques for solving public problems.*

Strategi pemberdayan pegawai juga harus luwes dalam menerima gagasan-gagasan baru meskipun saat ini kurang sesuai dan dapat melakukan berbagai reformasi secara fundamental terhadap praktik dan kebijakan konvensional, termasuk dalam hal ini dimungkinkannya untuk menerima mengadopsi model ataupun strategi yang telah dikembangkan di organisasi swasta ke dalam organisasi publik, Namun Harman (Drucker, 1997:288) mengingatkan, agar pemberdayaan diterapakan dengan hati-hati dan memperlakukannya dengan rasa hormat. Jangan digunakan sebagai mantra untuk perubahan melainkan sebuah strategi. Jika tidak, maka pemberdayaan tidak ubahnya seperti suntikan obat bius yang membuat ketagihan. Tidak heran jika banyak orang muak karenanya.

Bahkan lebih jauh dari itu, Savage (1990:147), merekomendasikan bahwa perlu adanya *self-empowering*, pemberdayaan secara individual oleh masing-

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masing pegawai, melalui human *networking*, yang ia istilahkan dengan *work as* dialog antar pegawai, untuk dapat saling memberikan masukan tentang produk (layanan) apa yang dibutuhkan saat ini dan di masa yang akan datang. Hal ini dimungkinkan dapat dilakukan oleh para pegawai yang mempunyai *knowledge* sehingga ia dapat memahami dan menerjemahkan visi organisasinya dengan baik. Berangkat dari pemikiran *Savage* di atas, penulis menilai bahwa dalam rangka menciptakan pegawai pemerintah yang mempunyai pengetahuan, yang dapat menerjemahkan visi dan misi organisasi dapat bekerja secara lebih baik, maka wacana pemberdayaan sangat relevan untuk dilakukan. Ada suatu hal yang penting untuk dilakukan adalah membangun *self-empowering* oleh masing-masing pegawai, dan ini tentunya sangat berkaitan dengan pendekatan strength based management. Dimana setiap pegawai harus terlebih di ketahui potensi apa yang ia miliki untuk dijadikan suatu *strength* (kekuatan).

Pemberdayaan pegawai yang dilakukan mengacu pada tuntutan dan kebutuhan visi-misi serta potensi daerah, sebagaimana yang dituangkan dalam Rencana Strategis Daerah. Kemudian, hal tersebut juga harus diikuti dengan identifikasi kondisi *existing* potensi pegawai yang telah ada. Setelah visi-misi dan kondisi pegawai yang ada dapat diidentifikasi dan diketahui dengan baik, maka di ambil strategi pemberdayaan pegawai yang tepat dan terarah, salah satunya adalah pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* (SBM).

Strength Based Management didasarkan pada psikologi positif, yang lebih melihat pada potensi positif yang dimiliki oleh setiap orang. Dalam dunia kerja, hal ini memberikan cara pandang yang benar-benar baru bahwa, daripada memperbaiki apa yang anak buah atau bawahan anda tidak sanggup lakukan, lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

baik penekannya kepada membantu mereka melakukan lebih baik lagi hal-hal yang sanggup mereka lakukan dan menyiasati kelemahan mereka.(Dyah Kusumastuti, 2008).

Hasil riset tentang kekuatan menyimpulkan tiga hal sebagai berikut:

1. Studi tentang kekuatan menciptakan teori baru tentang seperti apa manusia itu ;
2. Studi tentang kekuatan menghasilkan kesimpulan produktif, sedangkan studi tentang kelemahan menghasilkan kesimpulan yang tidak efektif ;
3. Studi tentang kekuatan akan membawa kita pada pengertian tentang bedanya bagus dan istimewa (*good and great*).

(Rama Royani dkk, Lead Pro 2007 : 12).

Strength merupakan bentuk akumulasi dari *talent*, *skill* dan *knowledge* yang dimiliki oleh setiap individu. Dengan demikian penggunaan kata *Strength* memiliki cakupan yang lebih besar dari sekedar *talent*. *Strength* yang didapatkan dari konsep ini membantu organisasi dalam menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan *strength*-nya. Konsep ini lebih berfokus pada manusianya dan pengembangannya kemudian disesuaikan dengan *strength* yang ada dan juga *strength* yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri secara umumnya. Kecocokan antara *strength* pegawai dengan organisasi ini akan menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih baik.(Rama Royani, 2007).

Coffman dan Molina, dkk (2007) mendefenisikan kekuatan dengan dua tingkat yang berbeda, yaitu:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Pada tingkat elementer, kekuatan adalah hal-hal yang bisa dilakukan seseorang dengan baik.
2. Pada tingkat yang lebih canggih, kekuatan adalah pola prilaku, pikiran, dan perasaan yang menghasilkan rasa puas dan kebanggaan yang tinggi serta memberikan ukuran kemajuan menuju kesempurnaan.

Pemahaman dan penggunaan terhadap kekuatan akan membawa keuntungan terhadap bakat-bakat pegawai pada bidang-bidang tertentu dan akan membuat pegawai mampu mengembangkan kekuatan dalam pekerjaannya. Memahami berbagai kekuatan pegawai barulah langkah pertama dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kinerja. Langkah selanjutnya adalah mencari peran yang sesuai dengan kekuatan yang dimiliki pegawai sesempurna. (Smith, Buckingham,dkk dari Tim Peneliti The Gallup organization, 2005).

Bernardin dan Russel (Sedarmayanti,2004) mengutarakan: *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* (Prestasi kerja/unjuk kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Job performance atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) merupakan awal dari munculnya istilah kinerja. Menurut Mangkunegara (2002:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Demikian pula menurut Prawirosentono (1999:2) mengartikan kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organsasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Ruky (2006:70-76), peningkatan kemampuan pegawai guna mencapai sumber daya manusia yang berkualitas yang akan mendukung peningkatan kinerja secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

- langkah pertama: Identifikasi Visi dan Misi;
- langkah kedua: Pelajari Strategi Organisasi;
- langkah ketiga: Susun Rencana Stratejik Sumber Daya Manusia.

Tahapan berikutnya adalah "Pemetaan" dan Assesment Sumber Daya Manusia. Setelah prediksi kebutuhan dalam kuantitas dan kulitas selesai dibuat langkah berikutnya adalah "pemetaan" (*mapping*), "audit" dan analisis mengenai status, kondisi, dan kekuatan yang akan mendukung dan kelemahan yang akan menghambat dalam bidang sumber daya manusia. Secara spesifik informasi yang dibutuhkan sebagai berikut:

a. Profil dan komposisi sumber daya manusia yang sekarang dimiliki atas dasar: a) Pendidikan, b) Usia, c) Masa Kerja, d) Lokasi Kerja.
b. Tingkat kompetensi yang mereka miliki sekarang. Siapa saja dan berapa banyak pegawai yang ada memiliki potensi untuk dikembangkan? Hal ini misalnya dengan memanfaatkan tes psikologi atau salah satu metode *Assesment Center*.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Budaya dan Iklim organisasi. Apakah "budaya organisasi" mendorong tiap pegawai untuk selalu berusaha meningkatkan kinerja dan kemampuan mereka? Apakah organisasi memberikan kesempatan dan mendorong untuk terus belajar?. Sebaliknya, bagaimana sikap mereka terhadap organisasi dan apa pendapat mereka tentang organisasi ini?

Dalam penelitian ini, strategi yang digunakan dalam pemberdayaan pegawai adalah dengan pendekatan *Strength Based Management* (SBM). Pendekatan SBM ini merupakan hasil kajian dari Buckingham, dkk yang tergabung dalam *The Gallup Organization*. Adapun rangkaian proses utamanya adalah:

- Pertama, temukan potensi kekuatan masing-masing pegawai;
- Kedua, Identifikasi *strength* masing-masing unit kerja organisasi;
- Ketiga, cocokan (*matching*) antara *strength* pegawai dengan *strength* organisasi;
- Keempat, pemberdayaan/pengembangan pegawai sesuai dengan potensi kekuatan yang dimiliki pegawai dan organisasi.
- Kelima, Pemetaan posisi masing-masing pegawai, hasil dari komparasi antara Potensi Kekuatan (pegawai dan unit kerja) dengan prestasi kerja saat ini, yang dituangkan dalam bentuk kuadran.
- Keenam, Penempatan/pengembangan pegawai sesuai potensi yang ada dan merujuk pada posisi masing-masing pegawai yang ada dalam kuadran.

Dengan telah ditemukan/dipetakannya *strength* pegawai dan identifikasi peran/fungsi unit kerja organisasi, pencocokan antara potensi kekuatan pegawai dengan peran yang sesuai dalam unit kerja, maka diharapkan kinerja (prestasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kerja) pegawai pengelola dapat meningkat. Langkah selanjutnya pengembangan pegawai akan lebih tepat dan terarah, sesuai dengan potensi kekauatan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Jadi yang diberdayakan adalah orang-oarang yang tepat dan terarah. Pola pengembangan pegawai akan berbeda-beda sesuai dengan potensi yang dimilikinya masing-masing. Sehingga masing-masing pegawai akan memberikan kinerja terbaik yang bisa mereka lakukan sesuai dengan basis potensi kekuatannya. (Smith dan Rutigliano, 2007:14-22)

Meningkatnya kinerja pegawai pengelola, maka diharapkan kualitas pelayanan oleh pegawai pengelola menghasilkan kepuasan pegawai penerima pelayanan. Dengan adanya kepuasan pegawai maka akan menimbulkan kesadaran pegawai untuk memberikan masukan atau input kepada pemerintah daerah, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, maka diharapkan pula adanya prestasi kerja pegawai. Hal ini akan memberikan umpan balik (*feedback*) bagi pemerintah daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Penelitian ini menjelaskan dan mengembangkan suatu pengetahuan dengan cara ilmiah, maka digunakan metodologi penelitian. Banyak metode yang digunakan dalam penelitian namun metode yang dipilih haruslah sesuai dan berhubungan erat dengan prosedur dan desain penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Menurut Sugiyono (2001:6) mengemukakan bahwa Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alami dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, kemudian data yang dihasilkan bersifat deskriftif, dan analisis data dilakukan secara induktif. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Kemudian menurut (Rusidi, 2006:24) bahwa penelitian kualitatif bertujuan menggali informasi pada empirik secara mendalam tetapi tidak meluas untuk memperoleh pengetahuan ilmiah yang bersifat konkrit, spesifik dan locus.

Sejalan dengan hal tersebut, maka peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana dalam penelitian kualitatif ini merupakan suatu kegiatan ilmiah yang sistematis mempunyai tujuan tertentu, dimana data yang dikumpulkan harus mempunyai relevansi dengan masalah yang dihadapi, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penulis dapat menggambarkan dan menguraikan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian secara sistematis dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada hubungan dengan fenomena yang diteliti. Secara garis besar, dalam metode penelitian kulaitatif ini, penulis berusaha melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu obyek atau peristiwa terhadap efektivitas Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam pemberdayaan pegawai khususnya penempatan pegawai. Selanjutnya akan kita lihat subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu orang-orang yang pada dirinya melekat data dan informasi atau biasa disebut sebagai informan yang dibutuhkan terkait dengan masalah penelitian.

Cara memperoleh informan penelitian akan digunakan *key person* dimana peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun subjek penelitian, artinya peneliti sudah mengetahui siapa saja yang dianggap memahami informasi mengenai objek penelitian. Sesuai dengan pendapat Bungin (2007:77) yang menjelaskan bahwa cara memperoleh informan penelitian melalui *key person* digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga ia membutuhkan *key person* untuk memulai melakukan wawancara atau observasi. *Key person* ini adalah tokoh formal atau tokoh informal.

Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah informan yang darinya digali informasi melalui wawancara. Penelitian ini merupakan suatu tahapan atau rangkaian proses yang panjang dan saling terkait secara sistematis. Tahapan ini sangat penting agar penelitian yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan dapat dijadikan acuan atau referensi

UNIVERSITAS TERBUKA

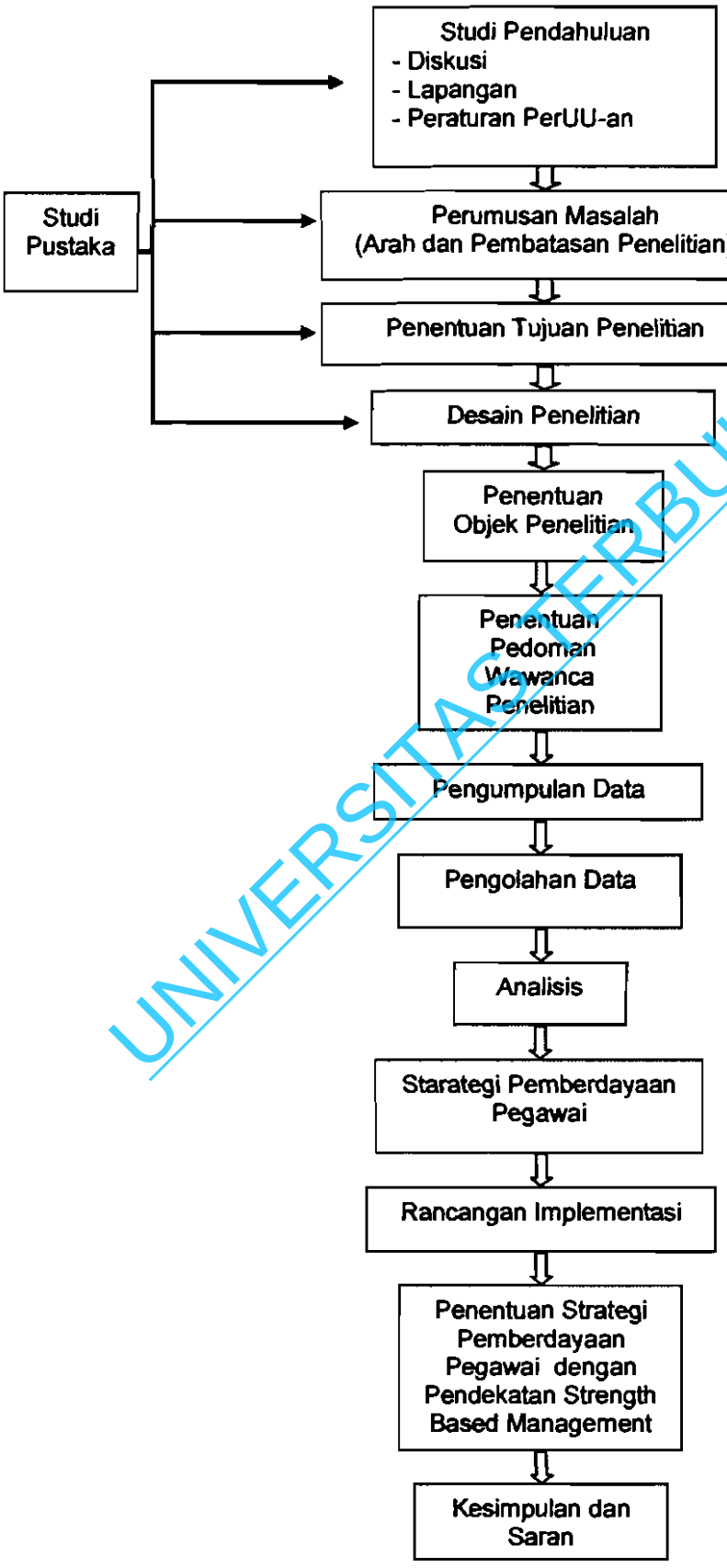
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk penelitian selanjutnya yang serupa. Setiap tahap menjadi penentu tahap selanjutnya sehingga diperlukan langkah-langkah penelitian yang tersusun secara baik. Tahapan penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gambar. 3.1 :Tahapan Proses Penelitian



Sumber: Hasil Rancangan Peneliti

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. Sumber Data

Menurut Rusidi (2006:28), Sumber data atau informasi adalah pihak yang memberi data atau informasi dengan kata lain adalah orang atau tempat pertama dari mana data atau informasi itu berasal. Kemudian menurut Lonfland dan Lonfland (dalam Moleong, 2002:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa sumber data utama tersebut dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes, pengambilan foto, atau film. Pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamat berperan serta merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya. Dengan demikian sumber data adalah para informan yang didukung dengan dokumen-dokumen, data statistik dan naskah penting lainnya.

Amirin, (2000:132) berpendapat bahwa: "menurut derajat sumbernya data terdiri dari dua yaitu data primer dan data sekunder".

1. Data primer

Menurut Amirin, (2000:132) berpendapat bahwa data primer yakni data yang diperoleh dari sumber-sumber primer, yakni sumber asli yang memuat informasi atau data tersebut yang terdiri dari Informan.

Untuk memahami bagaimana pelaksanaan pemberdayaan pegawai di lingkungan sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini dan bagaimana kemungkinan penerapan model pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* (SBM) maka dilakukan wawancara dengan narasumber (informan) yang rata-rata para pejabat yang dianggap

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengetahui permasalahan penelitian dan cara menganalisisnya. Dengan demikian Informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
2. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
3. Kepala Biro di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
4. Kabid Mutasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Para Kepala Biro sebagaimana dimaksud pada nomor urut 3 yaitu Kepala Biro Pemerintahan, Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat, Kepala Biro Pembangunan, Kepala Biro Perekonomian, Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Umum dan Perlengkapan, dan Kepala Biro Organisasi. Kemudian dari 7 (tujuh) Kepala Biro tersebut, peneliti hanya melakukan wawancara kepada 3 (tiga) Kepala Biro yaitu Kepala Biro Pemerintahan, Kepala Biro Hukum dan Kepala Biro Organisasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang telah dicatat atau tercatat ataupun yang telah diolah. Informasi yang telah dicatat atau tercatat pada saat penelitian oleh pihak lain akan menjadi data sekunder jika digunakan oleh peneliti lain berikutnya (Rusidi, 2006:27).

Data sekunder yang digunakan peneliti dalam mendukung atau memahami strategi dan rancangan implementasi penempatan pegawai menggunakan pendekatan *Strength Based Management* adalah informan yang memberikan informasi melalui angket kepada peneliti. Informan yang memberikan informasi dalam rangka menganalisa strategi penempatan yang selama ini dilaksanakan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

rancangan strategi implementasi penempatan dengan pendekatan SBM. informan dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kepala Bagian pada Biro Organisasi
2. Kepala Bagian pada Biro Hukum
3. Kepala Bagian pada Biro Pemerintahan

Kepala Bagian pada ketiga Biro yang ada di atas bertugas untuk mengidentifikasi bakat dominan yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian/unit kerja, serta memberi informasi tentang prestasi kerja bawahan mereka dan posisi mereka di unit kerja organisasi sebagai atasan. Kemudian informan berikutnya yang dibutuhkan dalam menganalisa strategi penempatan sebagai berikut:

1. Kepala Sub Bagaian pada Biro Organisasi
2. Kepala Sub Bagian pada Biro Hukum
3. Kepala Sub Bagian pada Biro Pemerintahan
4. Staf Bagian Analisa Jabatan pada Biro Organisasi
5. Staf Bagian Sistem Prosedur Kerja pada Biro Organisasi
6. Staf Bagian Kelembagaan Dinas pada Biro Organisasi
7. Staf Bagian Rancangan Hukum pada Biro Hukum
8. Staf Bagian Tata Hukum pada Biro Hukum
9. Staf Bagian Sengketa Hukum pada Biro hukum
10. Staf Bagian Tata Usaha pada Biro Pemerintahan
11. Staf Bagian Otonomi Daerah pada Biro Pemerintahan
12. Staf Bagian Pemerintahan Umum pada Biro Pemerintahan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dua belas informan yang ada diatas bertugas memberi informasi melalui angket untuk kegiatan *Strength Based mapping* guna mengidentifikasi *strength* (potensi bakat) dominan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Serta Kasubbag pada ketiga biro bertugas memberi informasi mereka di unit kerja organisasi sebagai atasan dan memberi informasi tentang prestasi kerja bawahan mereka.

Kemudian peneliti juga menggunakan sumber data tertulis (sumber dari arsip dan dokumen) dan sumber data statistik. Sumber data tertulis dan statistik yang penulis gunakan diperoleh dari telaahan kepustakaan dan dokumen resmi yang dikeluarkan oleh Sekretariat Daerah Provinsi kepulauan Bangka Belitung dan Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Moleong (2002:4-5) mengemukakan bahwa:

> Jika memanfaatkan alat yang bukan-manusia dan mempersiapkannya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Selain itu hanya "manusia sebagai alat" sajalah yang dapat berhubungan dengan responden atau objek lainnya, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Hanya manusia sebagai instrumen pulalah yang dapat menilai apakah kehadirannya menjadi faktor pengganggu sehingga apabila terjadi hal yang demikian ia pasti dapat menyadarinya serta dapat mengatasinya.

Dalam penelitian ini, dimana peneliti secara langsung hadir ke latar penelitian dan melakukan wawancara serta pencatatan terhadap data atau informasi dari lapangan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Wawancara

Metode wawancara menurut Soehartono (2004:67) bahwa: "wawancara (interview) adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpulan data) kepada informan, dan jawaban-jawaban informan dicatat atau direkam dengan alat perekam (*tape recordera*)". Sedangkan menurut Hasan (2002:85) menyatakan bahwa: "wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam".

Selanjutnya Nazir dalam bukunya Metode Penelitian (2005:193-194) mengemukakan bahwa :

> "Wawancara atau interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antar sipenanya atau pewawancara dengan sipenjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan interview guide (panduan wawancara)". Teknik ini digunakan agar informasi serta jawaban yang diperoleh relevan dengan apa yang menjadi permasalahan penelitian.

Kemudian Nazir mengungkapkan teknik wawancara dapat dibedakan atas dua, yaitu sebagai berikut :

a. Wawancara berstruktur

Merupakan teknik wawancara dimana pewawancara menggunakan (mempersiapkan) daftar pertanyaan, atau daftar isian sebagai pedoman saat melakukan wawancara.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Wawancara tidak bestruktur

Merupakan teknik wawancara dimana pewawancara tidak menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian sebagai penuntun selama dalam proses wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara berstruktur dengan mempersiapkan pedoman wawancara dimana pedoman tersebut disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan saat melakukan wawancara dengan pedoman wawancara terlampir.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan penelitian yang menggunakan dokumen yang relevan seperti buku, surat kabar, catatan, dan lain-lain agar dalam penelitian yang dilakukan penulis dapat berjalan dengan baik dan hasil yang baik pula.

Menurut Hasan (2002:87) bahwa: "Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen". Sedangkan menurut Soehartono (2004:70) mengemukakan bahwa: "Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi".

Pada penelitian ini, dokumen yang digunakan peneliti adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pemberdayaan pegawai.

3. Kuesioner (Angket)

Kuesioner (angket), menurut Sugiyono (2003:162) adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tipe pertanyaan dalam angket adalah pertanyaan tertutup, dalam hal ini informan diminta untuk memilih satu satu set alternatif tertentu sesuai dengan kategori-kategori spesifik yang telah ditentukan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, penyebaran kuesioner (angket) merupakan data sekunder yang sifatnya mendukung data primer yang berguna untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan pemberdayaan pegawai pada saat ini, dan pemetaan *strength* (potensi bakat) dominan yang dimiliki pegawai dan identifikasi bakat yang dibutuhkan oleh unit organisasi (bagian), yang akan diolah menjadi model strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management*.

E. Prosedur Pengolahan Data

Prosedur pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Teknik Pengolahan Data

Data mentah yang telah dikumpulkan akan dipilah-pilah sesuai dengan kelompoknya dan selanjutnya diolah, diadakan kategorisasi, dilakukan manipulasi serta dirangkum sedemikian rupa sehingga data tersebut memiliki makna untuk menjawab masalah. Semua data yang terkumpul kemudian disajikan dalam susunan yang baik dan rapi.

Tahap-tahap pengolahan data pada penelitian ini adalah data yang diperoleh di lapangan melalui wawancara, dokumentasi diseleksi kemudian diklasifikasikan sesuai dengan fenomena yang ada, setelah diklasifikasi data diinterpretasikan dan dihubungkan dengan teori-teori untuk diambil kesimpulan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif yaitu menjawab dan memecahkan masalah dengan melakukan pemahaman dan pendalaman secara utuh dan menyeluruh dari objek yang diteliti guna menghasilkan kesimpulan yang bersifat deskriptif sesuai dengan kondisi dan waktu atau fakta-fakta *riil* yang terjadi pada saat penelitian.

Patton dalam Moleong (2002:103) mengemukakan bahwa analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses pemeriksaan dan pengaturan transkrip wawancara, catatan lapangan dan material lain yang peneliti akumulasi untuk meningkatkan pemahaman terhadap data dan memungkinkan peneliti untuk mempresentasikan apa yang ditemukannya pada orang lain.

Dalam penelitian ini, data yang telah diperoleh dalam penelitian yaitu berupa gambaran tentang pelaksanaan penempatan pada unit kerja dan jabatan struktural yang sementara dilaksanakan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sampai dengan saat ini, maupun gambaran tentang penerapan *Strength Based Management* pada organisasi Privat dan organisasi Publik yang selanjutnya dianalisis dan dijadikan bahan pertimbangan dan masukan sebagai rancangan pelaksanaan penempatan Pegawai Negeri Sipil dengan pendekatan SBM di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Data tersebut selanjutnya perlu dikonfirmasikan terhadap informan lainnya untuk bisa memperoleh data yang valid. Setelah data tersebut diolah, selanjutnya peneliti melakukan pembahasan terhadap data yang bersifat kualitatif dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menganalisanya secara seksama melalui beberapa tahapan dalam kaitannya dengan pendekatan *Strength Based Management*, yaitu mendeskripsikan tahapan manajemen pegawai negeri sipil yang dimulai dari pengangkatan (*Recruitment*), penempatan pada unit kerja dan penempatan dalam jabatan struktural.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Tinjauan Umum Kondisi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ditetapkan berdasarkan Undang-undang Nomor 27 Tahun 2000 tanggal 21 November 2000 Tentang Pembentukan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara geografis Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara terletak pada 104°50' sampai 109°30' Bujur Timur dan 0°50' sampai 4°10' Lintang Selatan. Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari gugusan dua pulau yaitu Pulau Bangka dan Pulau Belitung yang sekitarnya dikelilingi pulau-pulau kecil. Pulau-pulau kecil yang mengitari Pulau Bangka antara lain Nangka, Penyu, Burung, Lepar, Pongok, Gelasa, Panjang, Tujuh. Sedangkan Pulau Belitung dikelilingi oleh pulau-pulau kecil antara lain Lima, Lengkuas, Selindung, Pelanduk, Seliu, Nadu, Mendanau, Batu Dinding, Sumedang dan pulau-pulau kecil lainnya.

Berdasarkan batas wilayahnya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berbatasan dengan:

- Disebelah Barat dengan Selat Bangka
- Disebelah Timur dengan Selat Karimata
- Disebelah Utara dengan Laut Natuna
- Disebelah Selatan dengan Laut Jawa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Secara umum kondisi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sebagai berikut:

a. Wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terbagi menjadi wilayah daratan dan wilayah laut dengan total luas wilayah mencapai 81.725,14 km². Luas daratan lebih kurang 16.424,14 km² atau 20,10 persen dari total wilayah dan luas laut lebih kurang 65.301 km² atau 79,90 persen dari total wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

b. Wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempunyai topografi yang umumnya relatif datar yang terdiri dari dataran rendah hingga berbukit dan Hanya sebagian kecil yang bergunung. Ketinggian dataran rendah rata-rata sekitar 50 meter di atas permukaan laut. Titik tertinggi di Pulau Bangka terdapat pada puncak Gunung Maras dengan ketinggian 699 meter dan di Pulau Belitung titik tertinggi pada puncak Gunung Tajam dengan ketinggian 445 meter di atas permukaan laut.

c. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari 6 (enam) Kabupaten dan 1 (satu) Kota dengan luas wilayah sebagai berikut:

- Kabupaten Bangka dengan luas wilayah : 2.950,68 km²
- Kabupaten Bangka Barat dengan luas wilayah : 2.820,61 km²
- Kabupaten Bangka Tengah dengan luas wilayah : 2.126,37 km²
- Kabupaten Bangka Selatan dengan luas wilayah : 3.607,08 km²
- Kabupaten Belitung dengan luas wilayah : 2.293,69 km²
- Kabupaten Belitung Timur dengan luas wilayah : 2.506,91 km²
- Kota Pangkalpinang dengan luas wilayah : 118,80 km²

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Berdasarkan wilayah administrasi, pemerintah Kabupaten/Kota terbagi dalam wilayah Kecamatan, Kelurahan/Desa dengan rincian per Kabupaten pada tahun 2011 sebagai berikut:

- Kabupaten Bangka terdiri dari 8 Kecamatan, 9 Kelurahan dan 61 Desa;
- Kabupaten Bangka Barat terdiri dari 6 Kecamatan, 4 Kelurahan dan 60 Desa;
- Kabupaten Bangka Tengah terdiri dari 6 Kecamatan, 7 Kelurahan dan 50 Desa;
- Kabupaten Bangka Selatan terdiri dari 7 Kecamatan, 3 Kelurahan dan 50 Desa;
- Kabupaten Belitung terdiri dari 5 Kecamatan, 2 Kelurahan dan 46 Desa;
- Kabupaten Belitung Timur terdiri dari 7 Kecamatan, dan 39 Desa;
- Kota Pangkalpinang terdiri dari 7 Kecamatan dan 42 Kelurahan.

e. Jumlah penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pada tahun 2011 adalah 1.261.737 jiwa. Bertambah sebanyak 38.441 jiwa dari tahun 2010 yang berjumlah 1.223.296 jiwa.

Grafik 4.1
Jumlah Penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
Tahun 2010-2011

Sumber: *BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Tinjauan Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dalam pasal 120 disebutkan bahwa perangkat daerah Provinsi terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Dari perangkat daerah Provinsi Khususnya peneliti hanya membahas masalah Sekretariat Daerah. Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Adapun tugas Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

3. Visi, Misi dan Kultur Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Setiap Pemerintah Daerah dalam melaksanakan tugasnya selalu memiliki gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang dan fungsi yang hendak dijalankan dalam suatu sistem tertentu yang biasanya disebut dengan Visi dan Misi. Adapun visi dan misi yang diemban oleh Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan juga merupakan visi dan misi Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah "Terwujudnya Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang aman, damai, sejahtera, adil, demokratis dan berdaya saing global dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia".

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam rangka mewujudkan visi masa depan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam memasuki era globalisasi dan otonomisasi, ditetapkan misi sebagai berikut:

1. Membangun Komitmen Bersama Pemerintah, Masyarakat dan Swasta Untuk Menciptakan Iklim Kondusif dalam Kehidupan Bermasyarakat, Berbangsa dan Bernegara Berdasarkan Pancasila dan UUD 45;
2. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani Masyarakat Melalui Penguatan Sektor Pendidikan, Kesehatan, Olahraga, Seni dan Budaya Daerah/Nasional serta Pembinaan Generasi Muda;
3. Meningkatkan Kapasitas Pengayoman dan Pelayanan Publik baik Kepada Masyarakat Pada Umumnya maupun Pelayanan Investasi dalam Segala Sektor dengan Menerapkan Sekurang-Kurangnya Standard Pelayanan Minimum (SPM) dan Secara Bertahap Mengupayakan Penguatan Kapasitas Melalui Pengaplikasian e-Government di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Termasuk Kabupaten/Kota;
4. Meningkatkan Kapabilitas Infrastruktur dalam Rangka Mendukung Pembangunan Ekonomi Masyarakat dan Penguatan Kapasitas Infrastruktur Yang Berkaitan Dengan Investasi seperti Bandara, Pelabuhan Laut, Kawasan Industri, Pembangkit Tenaga Listrik, Telekomunikasi, Instalasi Air Bersih, Rumah Sakit, dan Perbankan;
5. Menciptakan Lapangan Kerja dan Lapangan Berusaha, Dalam Rangka Meningkatkan Income Per Kapita dan Daya Beli Masyarakat Melalui Penguatan Terhadap 6 Sektor Unggulan Daerah (Yaitu: Kelautan dan Perikanan, Pariwisata, Pertanian, Pertambangan, Perindustrian, Perdagangan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan Jasa), serta Menciptakan Tenaga Kerja Siap Pakai dan Berdaya Saing Sebagai Salah Satu Komoditas Daerah Yang Siap Dipasarkan Ke Lingkup Domestik, Regional dan Global;

6. Memperhatikan Masalah Lingkungan Hidup Sebagai Salah Satu Azas Dalam Mengambil Keputusan Publik Pada Semua Sektor Pembangunan Sekaligus Melakukan Upaya Rehabilitasi, Reklamasi dan Refungsionalisasi Terhadap Lahan-Lahan Kritis Menjadi Lahan Produktif dengan Melibatkan Pemerintah, Swasta dan Masyarakat Secara Terpadu dan Bersinergi;
7. Meneruskan Penyusunan Peraturan-Peraturan Daerah (Perda) Sebagai Penjabaran dari Aturan Perundang-Undangan yang Lebih Tinggi Sebagai Dasar Penetapan Kebijakan Publik Pemerintah Daerah yang Legitimate serta Melakukan Penegakan Hukum Secara Konsisten dan Konsekuen baik di Lingkup Internal Pemerintahan maupun Masyarakat;
8. Melaksanakan Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Penguatan Kapasitas Lembaga Ekonomi Rakyat Seperti Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Koperasi Untuk Menciptakan Sentra-Sentra Pembangunan Produk Unggulan Wilayah Perdesaan/Kecamatan/Kabupaten/Kota Sesuai Dengan Kultur dan Potensi Wilayah;
9. Meningkatkan Kapabilitas Aparatur Pemerintah untuk Menciptakan *Good Governance* dan *Clean Government* secara Tersistem dan Menyeluruh dengan Melakukan Gerakan Bersama dalam Pemberantasan KKN Berbasis Kultur dan Agama. Melakukan Penerapan Prinsip *Reward and Punishment* dalam rangka Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab dan Kebanggaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Profesionalisme dengan Tidak Mengenyampingkan Jiwa Pengabdian Sebagai "Abdi Negara" dan Semangat Patriotisme Sebagai Bagian Anak Bangsa Yang Senantiasa Berupaya Melestarikan Semangat Kejuangan 17 Agustus 1945. Penegakan Hukum (*Law Enforcement*) Dilakukan Secara Konsisten dan Konsekuen Tanpa Pandang Bulu, Menyeluruh "Tidak Tebang Pilih" Berdasarkan Kepada Peraturan dan Undang-Undang Yang Berlaku baik Di Lingkungan Pemerintahan maupun Masyarakat Pada Umumnya; dan

10. Melakukan Upaya Pembangunan Infrastuktur Pada Proyek-Proyek Strategis Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Regional dan Global Melalui Pengupayaan Pembangunan International Entry Port (Pelabuhan Samudera) di Belitung Yang Dilengkapi Dengan Kawasan Free Trade Zone Atau Sekurang-Kurangnya Bounded Zone Sekaligus Melakukan Penguatan Infrastruktur di Tingkat Regional Entry Port (Pelabuhan Nusantara) di Bangka dan Belitung Serta Meningkatkan Status Bandara Pangkal Pinang Untuk Dapat Mengakomodasi Jalur Penerbangan Internasional Dengan Route Singapura-Bangka-Bali (SIBABA) Sekaligus Memperkuat Jalur Penerbangan Regional Yang Menghubungkan Secara Rutin Jakarta-Bangka, Jakarta-Belitung, Jakarta-Bangka-Belitung, Batam-Bangka - Belitung-Palembang Serta Mengupayakan Percepatan Realisasi Belitung Sebagai Etalase Kelautan dan Merintis Konsep Pengembangan Zona Karimata (Karimata Growth Zone).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berkaitan dengan Strategi dan arah kebijakan yang dilaksanakan dalam pencapaian misi yang kesembilan adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan *good governance* dan *clean government* serta adanya kesepakatan semua pihak baik pihak eksekutif, legislatif dan yudikatif serta masyarakat mulai tahun 2007 dan seterusnya, bahwa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bebas dari praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dalam segala bentuknya.
2. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap Aparatur Pemerintah secara terus menerus serta pemberian "*Reward and Punishment*" sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku dengan prinsip adil dan merata.
3. Peningkatan penyediaan sarana dan prasarana dalam mendukung pelayanan publik yang berbasis *good governance* dan *clean goverment*.
4. Menerapkan sistem dan prosedur pengelolaan keuangan daerah yang sesuai dengan peraturan perundangan terkini serta didasarkan pada prinsip ekonomis, efisiensi dan efektif.
5. Menerapkan *reward* dan *funishment* bagi Pegawai.

Berkaitan dengan iklim/kultur organisasi khususnya di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yang berlaku adalah ketaatan kepada peraturan organisasi dan loyal kepada pimpinan. Selama ini, seperti yang diakui oleh Ibu Hj. Syafitri, SE, M.Si, Kepala Badan Kepegawaian bahwa kultur seperti ini mampu mendukung pelaksanaan tugas. Namun, ketaatan kepada peraturan harus diimbangi dengan kemampuan menginterpretasikan peraturan tersebut secara baik dan bijak. "Jangan sampai peraturan yang ada melupakan dan melalaikan nilai-nilai lain yang berguna bagi organisasi. Begitu pula loyalitas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang diperlukan di masa depan bukanlah loyalitas terhadap pimpinan saja tetapi loyalitas terhadap tugas dan tanggung jawab serta instansi" (Hasil wawancara Ka.Badan Kepegawaian Daerah, 30 Mei 2012).

4. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, bahwa Sekretariat Daerah merupakan unsur pembantu yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah serta berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur atau Wakil Gubernur apabila Gubernur berhalangan tetap. Tugas pokoknya adalah membantu Gubernur atau Wakil Gubernur berhalangan tetap dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Sekretariat Daerah Provinsi mempunyai fungsi, yaitu:

1. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Provinsi;
2. Penyelenggaraan administrasi pemerintah;
3. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintah Provinsi;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud di atas Sekretariat Daerah Provinsi mempunyai kewenangan sebagai berikut:

1. Koordinsasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan Administrasi pemerintahan;
2. Pembinaan Pemerintahan, Pembangunan dan Pembinaan Masyarakat dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan, dan Pembinaan Masyarakat;
3. Pembinaan Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah;
4. Koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok pemerintahan daerah;
5. Melaksanakan Hubungan Masyarakat dan Bubungan Antar Lembaga.

5. Keadaan Sumber Daya Aparatur (Pegawai) Sekretariat

Dalam melaksanakan tugas pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung harus ditunjang oleh sumber daya manusia yang bekerja di organisasi tersebut. Secara umum ketersediaan sumber daya aparatur pemerintah atau pegawai yang terdapat pada jajaran Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berjumlah 286 pegawai. Dari jumlah tersebut yang menduduki Eselon I, II, III dan Eselon IV sebanyak 108 pegawai, sisanya sebesar 178 pegawai yang terdiri dari pegawai staf. Selanjutnya dapat disusun rincian jumlah pegawai berdasarkan klasifikasi golongan, pendidikan dan jenis kelamin sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) Jumlah pegawai berdasarkan golongan ruang, terdiri dari golongan Ia sampai IVe, untuk jelasnya lihat tabel di bawah ini:

Tabel 4.1: Jumlah Pegawai berdasarkan Golongan Ruang

Gol. Ruang	a	b	c	d	e	Jmh Pegawai
I	-	2	1	1	-	4
II	17	19	32	6	-	74
III	83	17	51	23	-	173
IV	11	11	9	3	-	34
Total						**286**

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah, Februari 2012 (diolah)

2) Jumlah pegawai berdasarkan pendidikan, mulai dari SD sampai dengan S3, sebagaimana yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 4.2: Jumlah Pegawai berdasarkan Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SD	3	1,05
2	SLTP	1	0,35
3	SLTA	61	21,33
4	DIII	40	13,99
5	DIV/S1	137	47,90
6	S2	44	15,38
7	S3	-	0
	Total	**286**	**100,00**

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah, Februari 2012 (diolah)

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa, jumlah pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagian besar adalah lulusan Sarjana, yaitu sebanyak 137 orang, sedangkan peringkat berikutnya adalah lulusan SLTA, sebanyak 61 orang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Jumlah pegawai berdasarkan jenis kelamin, lebih jelasnya lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3: Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai
1	Laki – laki	175
2	Perempuan	111
Total		286

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah, Februari 2012 (diolah)

6. Keadaan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Dearah Provinsi, dan Pemerintahan daerah Kabupaten/Kota maka daerah berhak mengurus daerahnya masing-masing sesuai dengan Peraturan Daerah yang telah ditetapkan dengan berpedoman pada Undang-undang 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Struktur Organisasi Pemerintahan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini masih berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Khusus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung diatur dengan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 5 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan susunan organisasi sebagai berikut:

I. Sekretaris Daerah

II. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahi:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

A. Biro Pemerintahan, terdiri dari:

1. Bagian Tata Praja, membawahi:
   a. Sub Bagian Pemerintahan Umum
   b. Sub Bagian Pengembangan Wilayah
   c. Sub Bagian Prasarana Fisik dan Pertanahan
2. Bagian Otonomi, membawahi:
   a. Sub Bagian Otonomi Daerah
   b. Sub Bagian Pembinaan Pemerintahan Desa/Kelurahan
   c. Sub Bagian Bina Pendapatan daerah
3. Bagian Administrasi Kependudukan, membawahi:
   a. Sub Bagian Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil
   b. Sub Bagian Pembinaan dan Pengembangan Informasi Administrasi Kependudukan
   c. Sub Bagian Tata Usaha Biro
4. Bagian Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan, membawahi:
   a. Sub Bagian Dekonsentrasi
   b. Sub Bagian Tugas Pembantuan
   c. Sub Bagian Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

B. Biro Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari:

1. Bagian Agama, membawahi:
   a. Sub Bagian Kerukunan Umat Beragama
   b. Sub Bagian Urusan Haji dan Umroh
   c. Sub Bagian Bina Mental Spiritual

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Bagian Pendidikan dan Tenaga Kerja, membawahi:
   a. Sub Bagian Pendidikan
   b. Sub Bagian Seni dan Budaya
   c. Sub Bagian Ketenagakerjaan
3. Bagian Pemuda dan Olah Raga, membawahi:
   a. Sub Bagian Kepemudaan
   b. Sub Bagian Olah Raga
   c. Sub Bagian Tata Usaha Biro
4. Bagian Kesejahteraan, membawahi:
   a. Sub Bagian Bantuan Sosial
   b. Sub Bagian Sarana dan Prasarana
   c. Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi

III. Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahi:

A. Biro Perekonomian, terdiri dari:

1. Bagian Perekonomian dan Koperasi, membawahi:
   a. Sub Bagian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM)
   b. Sub Bagian Perusahaan dan BUMO
   c. Sub Bagian Penanaman Modal
2. Bagian Produksi Daerah, membawahi:
   a. Sub Bagian Pariwisata, Seni dan Budaya
   b. Sub Bagian Pertanian, Kehutanan dan Perkebunan
   c. Sub Bagian Kelautan dan Perikanan
3. Bagian Perindustrian dan Perdagangan, membawahi:
   a. Sub Bagian Perindustrian dan Perdagangan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Sub Bagian Pertambangan Umum

c. Sub Bagian Tata Usaha Biro

B. Biro Pembangunan, terdiri dari:

1. Bagian Prasarana Wilayah, membawahi:

a. Sub Bagian Lingkungan Hidup dan Transmigrasi

b. Sub Bagian Perhubungan dan Pekerjaan Umum

2. Bagian Perencanaan Penelitian dan Pengembangan, membawahi:

a. Sub Bagian Perencanaan Pembangunan

b. Sub Bagian Penelitian dan Pembangunan

c. Sub Bagian Pengendalian Pembangunan

3. Bagian Administrasi Pembangunan, membawahi:

a. Sub Bagian Tata Usaha Biro

b. Sub Bagian Pendataan dan Pelaporan

IV. Asisten Administrasi Umum, membawahi:

A. Biro Hukum, terdiri dari:

1. Bagian Peraturan Perundang-undangan, membawahi:

a. Sub Bagian Rancangan Hukum

b. Sub Bagian Tata Hukum

c. Sub Bagian Tata Usaha Biro

2. Bagian Bantuan Hukum, membawahi:

a. Sub Bagian Sengketa Hukum

b. Sub Bagian Penerangan dan Penyuluhan Hukum, Bantuan Hukum dan Hak Azasi Manusia

c. Sub Bagian Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Bagian Dokumentasi Hukum, membawahi:
   a. Sub Bagian Inventarisasi
   b. Sub Bagian Pengumpulan dan Penggandaan
   c. Sub Bagian Publikasi dan Distribusi

B. Biro Organisasi, terdiri dari:
1. Bagian Kelembagaan, membawahi:
   a. Sub Bagian Kelembagaan Dinas
   b. Sub Bagian Kelembagaan Sekretariat Daerah dan Lembaga Teknis Daerah
   c. Sub Bagian Tata Usaha Biro
2. Bagian Tata Laksana, membawahi:
   a. Sub Bagian Sistem dan Prosedur Kerja
   b. Sub Bagian Wasakat dan Akuntabilitas
3. Bagian Analisa Jabatan, membawahi:
   a. Sub Bagian Data dan Informasi
   b. Sub Bagian Analisa Jabatan
   c. Sub Bagian Analisa Jabatan dan LTD

C. Biro Umum dan Perlengkapan, terdiri dari:
1. Bagian Umum dan Rumah Tangga, membawahi:
   a. Sub Bagian Rumah Tangga
   b. Sub Bagian Tata Usaha Biro dan Kepegawaian
   c. Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan
2. Bagian Perlengkapan, membawahi:
   a. Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Sub Bagian Pengadaan dan Pemeliharaan

c. Sub Bagian Inventarisasi dan Penyimpanan

3. Bagian Keuangan Sekretariat Daerah, membawahi:

a. Sub Bagian Urusan Gaji

b. Sub Bagian Perjalanan Dinas

c. Sub Bagian Perbendaharaan

4. Bagian Humas dan Protokol, membawahi:

a. Sub Bagian Pemberitaan Dokumentasi dan Distribusi

b. Sub Bagian Protokol

c. Sub Bagian Audio Visual

V. Kelompok Jabatan Fungsional

Secara keseluruhan, di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdapat 1 (satu) Sekretaris daerah, 3 (tiga) Asisten, 7 (tujuh) Biro, 24 (dua puluh empat) Bagian, 69 (enam puluh Sembilan) Sub Bagian dan Kelompokan Jabatan Fungsional.

Untuk lebih jelasnya pembagian Unit Kerja dan Eselon dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.4 : Jumlah Pejabat Struktural pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Berdasarkan Tingkat Eselonisasi

No	Unit Kerja	Eselon					Jumlah
		I b	II a	II b	III a	IVa	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	**Sekretaris Daerah**	1	-	-	-	-	1
2	**Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I)**	-	1	-	-	-	1
3	Biro Pemerintahan	-	-	1	4	12	17
4	Biro Kesejahteraan Rakyat	-	-	1	4	12	17
5	**Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten II)**	-	1	-	-	-	1
6	Biro Perekonomian	-	-	1	3	9	13
7	Biro Pembangunan	-	-	1	3	7	11
8	**Asisten Administrasi Umum (Asisten III)**	-	1	-	-	-	1
9	Biro Hukum	-	-	1	3	9	13
10	Biro Organisasi	-	-	1	3	8	12
11	Biro Umum dan Perlengkapan	-	-	1	4	12	17
	T o t a l	1	3	7	24	69	104

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah, Februari 2012

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Aspek Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

1. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Unit Kerja

Manajemen Pegawai Negeri Sipil seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, terdiri atas 7 (tujuh) komponen, antara lain Perencanaan Kebutuhan dan Formasi PNS, Pengadaan PNS, Penempatan PNS, Penilaian Prestasi kerja dan Instrumen Pengukuran Prestasi kerja, Kesejahteraan PNS, Diklat PNS dan Kode etik, Disiplin, Netralitas dan Jiwa Korps PNS. Menurut Sedarmayanti (2007:120), Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru. Penempatan adalah langkah yang harus ditempuh setelah seseorang diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

didasarkan pada faktor teknis dan formasi PNS yang telah dibuat sebelumnya untuk menjamin perjalanan pola karier seseorang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BKD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung maka dapat ditarik benang merah tentang proses Penempatan PNS yang selama ini dilaksanakan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Menurutnya, sebelum dilaksanakannya Pengadaan PNS maka perlu dilakukan Perencanaan kebutuhan PNS sesuai hasil kajian Badan Kepegawaian Daerah berdasarkan saran pertimbangan dari semua unit kerja atau Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk formasi kebutuhan pengadaan PNS. Dengan demikian pengadaan PNS dilakukan sesuai dengan kebutuhan formasi yang telah disiapkan sebelumnya (Hasil wawancara dengan Kepala BKD tanggal 30 Mei 2012). Berdasarkan hasil konfirmasi penulis dengan 3 (tiga) Kepala Biro di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, ternyata informasi ini bertentangan dengan pendapat mereka yang mengisyaratkan bahwa pernyataan dimaksud hanya bersifat teoritis, karena fakta menunjukan bahwa terkadang dalam pengadaan PNS sering bertentangan dengan kebutuhan unit kerja secara keseluruhan. Sebagai akibat dari ketidaksesuaian antara permintaan unit kerja atau SKPD dengan rekruitment yang telah dilaksanakan, maka sebagian besar unit kerja terpaksa harus menggunakan tenaga kerja yang telah ada sebelumnya walaupun dengan kemampuan/*skill* yang sangat terbatas, jika dibandingkan dengan harus melakukan trainning terhadap PNS baru yang kurang berpengalaman (hasil wawancara dengan 3 (tiga) Kepala Biro, tanggal 23-25 Mei 2012). Kebutuhan unit kerja dimaksud sebagian besar pada PNS yang menguasai teknologi komputer dan pengetahuan teknis, khususnya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang berkaitan dengan pengetikan dokumen, karena selama ini yang terjadi adalah sebagian besar PNS yang diterima dengan latar belakang pendidikan apapun, ternyata yang memiliki pengetahuan dimaksud sangat sedikit jumlahnya. Berdasarkan pernyataan 3 (tiga) Kepala Biro dimaksud, maka penulis mencoba untuk melakukan konfirmasi ulang kepada Kepala BKD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Menurutnya bahwa permintaan unit kerja/SKPD terhadap PNS baru, sering bertentangan dengan kebutuhan mendesak formasi pemerintah Provinsi secara keseluruhan khususnya di bidang teknis, belum lagi PNS yang memiliki kualifikasi pendidikan yang diharapkan sulit untuk diperoleh. Khusus terhadap PNS yang menguasai komputer, BKD mengalami kesulitan untuk menguji kemampuan Calon PNS pada bidang dimaksud, apalagi menggunakannya sebagai salah satu syarat dalam penerimaan/pengadaan PNS (hasil wawancanara dengan Kepala BKD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tanggal 30 Mei 2012). Hal ini juga senada dengan pandangan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan bahwa memang Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat sulit mendapatkan kebutuhan PNS yang sesuai dengan kebutuhan semua Unit Kerja, karena kurang tersedianya sumber daya yang memiliki pengetahuan teknis termasuk penguasaan komputer. Berbagai persyaratan penerimaan/rekruitmen PNS yang selama ini diterapkan mengacu pada aturan yang berlaku sehingga persyaratan lainnya seperti penguasaan komputer belum dapat diberlakukan, karena penerimaan PNS di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan semua pemerintah daerah di indonesia merupakan bagian dari upaya menyelesaikan pengangguran yang semakin bertambah besar termasuk di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tanggal 28 Mei 2012).

Dalam hal penempatan setelah dilakukannya pengadaan PNS, selama ini Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menggunakan spesifikasi ilmu/jurusan sebagai dasar penempatan seorang PNS baru pada unit kerja yang ada. Alasan dimaksud mungkin dapat diterima secara akal sehat namun yang menjadi persoalan apakah kemampuan pegawai dimaksud sesuai dengan kebutuhan unit kerja dimana ia ditempatkan. Berdasarkan pasal 14 pada Peraturan Pemerintah nomor 98 tahun 2000 tentang Pengadaan PNS disebutkan bahwa calon pegawai negeri yang telah menjalankan percobaan selama 1 (satu) tahun dan paling lama 2 (dua) tahun diangkat menjadi pegawai negeri sipil oleh pejabat pembina kepegawaian dalam jabatan dan pangkat tertentu apabila :

1. Setiap unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik,
2. Telah memenuhi syarat kesehatan jasmani dan rohani untuk diangkat menjadi pegawai negeri sipil.
3. Telah lulus pendidikan dan pelatihan prajabatan.

Pasal tersebut jelas menggambarkan bahwa pengangkatan seseorang sebagai pegawai negeri sipil memiliki aturan main yang jelas, namun berdasarkan pengamatan penulis selama kurang lebih 4 tahun mengabdi di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, terlihat bahwa pada dasarnya jaminan kepada seseorang untuk ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan kemampuan bakatnya sama sekali tidak ada. Hal ini terbukti dengan banyaknya pegawai baik staf maupun pejabat struktural yang menurun prestasi kerjanya,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karena merasa jenuh ditempatkan pada unit kerja yang tidak sesuai dengan keahliannya maupun terlalu lama meniti karier pada unit kerja tersebut.

Hal ini senada dengan pandangan salah satu pejabat struktural (eselon IIb) yang berpendapat bahwa dalam rangka menempatkan seseorang dalam jabatan struktural khususnya pada eselon II dan III, telah dilakukan fit and propertest. Namun menurutnya bahwa banyak pejabat yang kurang setuju dengan strategi penempatan dalam jabatan struktural yang dilakukan pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pasca *fit and propertest* dengan menggunakan pola kompetensi *based management*. Menurutnya *fit and propertest* tidak menjamin ditempatkan sesuai *talent* (bakat) seseorang yang dimiliki, maka dari pihak BKD harus memiliki strategi lain yang dapat digunakan untuk mengukur *talent* (bakat) seseorang untuk ditempatkan pada unit kerja yang sesuai, karena *fit and propertest* (*competency based management*) dirasakan kurang memberikan jaminan yang cukup besar bagi pola karier seseorang.

Sebagai pegawai negeri maupun pejabat struktural tanpa melihat kemampuan dan *Track-Recordnya*. Hal ini juga disebabkan oleh belum adanya ketegasan dalam undang-undang yang menetapkan siapa saja yang bisa menjadi kepala daerah, Jika dikaitkan dengan politisasi birokrasi, maka sampai dengan saat ini penulis belum menemukan adanya perilaku tersebut pada jajaran Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, karena sebagian besar pejabat struktural diangkat berdasarkan persyaratan administratif dan prestasi kerja mereka pada jabatan sebelumnya. Kemudian banyak sekali kepala daerah yang setelah terpilih dan dilantik, kemudian melakukan pergantian pimpinan unit kerja secara besar-besaran, hal ini sebagian besar dilatarbelakangi oleh dendam politik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang mengarah pada politisasi birokrasi. Sehingga siapa saja yang menjadi tim sukses diangkat sehingga ada preman, pencuri, perampok yang karena memiliki massa pendukung dan fasilitas, kemudian terpilih menjadi kepala daerah. Lantas mau dibawa kemana daerah tersebut!! Jika aturan dapat dirubah, maka saya sangat setuju jika menerapkan *strength based management* (SBM) diawal seleksi calon pegawai negeri sipil, sehingga SBM akan menjadi filter sebelum seseorang mengikuti test tertulis dan dapat mengarahkan seorang calon PNS pada unit yang sesuai dengan bakat/*talent*-nya. Begitu juga dalam pengangkatan pada jabatan struktural diberlakukan hal yang sama. Namun dengan catatan jika konsep ini mau diterapkan, hendaknya didukung dengan aturan hukum terkait, jangan sampai ketika diterapkan akan menuai protes dan demonstrasi masyarakat, karena masyarakat saat ini semakin kritis dalam menyikapi kebijakan pemerintah.

Hasil wawancara tersebut menunjukan dukungan dan komitmen yang sangat besar dari pimpinan daerah untuk menerapkan Konsep SBM dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil khususnya di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan

Berdasarkan ketentuan umum pasal 1 nomor urut 2 dalam Peraturan Pemerintah nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri dalam jabatan struktural disebutkan bahwa Jabatan Struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Dalam aplikasinya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, penempatan pegawai dalam jabatan struktural dilakukan berdasarkan persyaratan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

jabatan yang berorientasi pada informasi tentang pangkat, pengalaman mengikuti pelatihan, posisi dalam jabatan sebelumnya, nilai DP3 dan juga masih terdapat pertimbangan kemanusiaan dalam menempatkan seseorang pada jabatan atau unit kerja tertentu. Pola seperti ini menyebabkan menurunnya motivasi dan prestasi kerja pegawai karena kemampuan yang dimiliki tidak dapat tersalurkan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya, sehingga tugas dan tanggung jawab yang diemban berbeda dengan potensi kekuatan dan kemampuan yang dimiliki.

Dengan hanya berstandarkan pada informasi tentang keterkaitan jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, DP3 serta pertimbangan kemanusiaan sebagai syarat dalam menduduki suatu jabatan maupun penempatannya belum dapat memacu motivasi pegawai untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik. *The right man on the right place* masih sebatas wacana yang tidak membumi, tanpa penelusuran terlebih dahulu potensi kekuatan yang dimiliki pegawai dan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam proses penempatan sebagai staf pada suatu unit kerja tertentu hingga pengangkatan pegawai pada suatu jabatan struktural di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, belum terdapat suatu strategi yang tepat dan terarah, walaupun pernah dilakukan *fit and propertest* untuk mengisi jabatan eselon II dan III. Namun dalam penerapannya banyak hal yang cenderung mempengaruhi hasil *fit and propertest* itu sendiri. Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menerapkan *fit and propertest* bagi calon pejabat struktural eselon II dan III. Setelah ditetapkan hasil *fit and propertest* oleh Tim Pelaksana yang *independent*, kemudian Baperjakat menetapkan pejabat yang akan menduduki jabatan-jabatan pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2 (dua) eselonisasi tersebut. kemudian perlu ditetapkan dan diberlakukan aturan hukum yang mendukung strategi penempatan dalam jabatan struktural yang mengutamakan *Talenth, Skill and Knowledge* daripada faktor kepangkatan. Hal ini akan mendukung pelaksanaan visi dan misi organisasi, dan menghilangkan budaya yang mempengaruhi sistem kepegawaian yang berlaku bagi Pemerintah Daerah, sehingga penempatan pegawai pada suatu jabatan struktural akan dapat menjamin kepastian arah perjalanan karier pegawai dimaksud sesuai dengan target pola karier yang telah direncanakan.

Pada dasarnya proses penempatan pegawai pada jabatan struktural yang berlangsung di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dimana persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah :

1) Berstatus Pegawai Negeri Sipil;
2) Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan;
3) Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;
4) Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
5) Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan
6) Sehat jasmani dan rohani.

Selain persyaratan tersebut masih terdapat persyaratan lain, namun dari beberapa persyaratan untuk pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan struktural di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tampak mendominasi adalah posisi pada jabatan sebelumnya, pelatihan yang pernah diikuti serta DP3, sementara persyaratan lain yang akan menjamin seseorang ketika ditempatkan pada jabatan yang baru yaitu kompetensi diri maupun jabatan ternyata kurang mendapat perhatian, sehingga keadaan ini mengakibatkan pegawai lebih bersifat mengikuti permainan, "SDM" (selamatkan diri masing-masing) dari pada SDM (sumber daya manusia) yang berkualitas dan profesional.

Dengan penempatan yang salah, akan berakibat fatal bagi suatu organisasi. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Rini Rachmawati, A.Ks, "Memang seharusnya dalam penempatan pegawai berangkat dari pengukuran (*assesment*) mengenai potensi yang dimiliki pegawai dan dicocokkan dengan kebutuhan unit kerja masing-masing serta kemana organisasi itu akan dibawa. Penempatan yang salah, *the right man on the wrong place* akan mengakibatkan pemborosan energi, waktu dan biaya yang besar untuk memperbaikinya". (Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi Pada BKD, tanggal 30 Mei 2012).

Sementara itu menurut Dyah Kusumastuti (2008), "Dalam sistem manajemen kepegawaian, menggali potensi kekuatan pegawai dan menempatkannya dengan peran yang sesuai merupakan fondasi atau dasar utama untuk pencapaian prestasi kerja yang tinggi". Namun kenyataannya, selama ini yang terjadi di birokrasi pemerintahan yaitu pegawai belum mengetahui secara persis apa potensi kekuatan yang ia miliki dan dimana peran yang cocok untuk ia lakoni. Begitupun dalam upaya peningkatan kualitas pegawai, masih terfokus pada memperbaiki kelemahan (*weakness*) seperti dalam konsep *Competency Based Management* dan bukan pada kekuatan (*strength*) dalam konsep SBM,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ataupun melalui kegiatan Pendidikan dan Latihan (Diklat) yang belum tentu sesuai dengan potensi dan kebutuhan organisasi.

Melihat kondisi pelaksanaan penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung seperti yang diuraikan di atas, maka pembenahan dan penyusunan strategi dalam proses penempatan pegawai patut mendapat perhatian yang serius. Secara internal Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sangat berkeinginan untuk melakukan pembenahan-pembenahan dimaksud. Hal ini terlihat dari pandangan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan bahwa, "Pada prinsipnya kita mempunyai keinginan agar ada strategi yang tepat, misalnya melalui assesmen potensi pegawai dan kompetensi pegawai". Selanjutnya mengenai komitmen Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam mendukung penempatan pegawai, beliau menegaskan, "Tentu kita sangat memperhatikan dan memfasilitasi pelaksanaan penempatan pegawai seperti yang saudara maksudkan". (Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, tanggal 28 Mei 2012)

Untuk itulah kajian tentang strategi penempatan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* (SBM), diharapkan mampu menghadirkan solusi untuk meningkatkan kualitas dan prestasi kerja pegawai yang tepat dan terarah yang berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan *Strength Based Management* (SBM) di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

1. Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan *Strength Based Management*

Untuk mendapatkan hasil dari strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* harus memiliki tahapan-tahapan yang terdiri dari:

- Pertama, temukan bakat dominan sebagai unsur utama potensi kekuatan (strength) masing-masing pegawai;
- Kedua, Identifikasi potensi (strength) masing-masing unit kerja organisasi;
- Ketiga, cocokan (*matching*) antara *strength* pegawai dengan *strength* organisasi;
- Keempat, Identifikasi Kinerja (Prestasi Kerja) pegawai saat ini;
- Pemetaan posisi masing-masing pegawai, hasil dari komparasi antara Potensi Kekuatan (pegawai dan unit kerja) dengan kinerja (prestasi kerja) saat ini, yang dituangkan dalam bentuk kuadran;
- Pemberdayaan/pengembangan pegawai sesuai potensi yang ada dan merujuk pada posisi masing-masing pegawai yang ada dalam kuadran.

Potensi Dominan Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian penulis, bakat merupakan elemen utama kekuatan (*strength*) seseorang. Untuk mengelompokkan bakat-bakat dominan dalam penelitian ini penulis menggunakan 34 tema bakat (terlampir), dengan merujuk pada referensi yang dibuat oleh *The Gallup Organzitation* sebagaimana yang diuraikan pada bab 2.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebagai anugrah dari Tuhan Yang Maha Kuasa, merupakan keniscayaan bagi setiap orang untuk menemukan kekuatan mana yang ia miliki dan menjadikan ia mempunyai potensi untuk mempunyai prestasi kerja yang luar biasa dan bahkan membedakan seseorang dengan orang lain yang hanya mempunyai prestasi kerja rata-rata. Menemukan potensi kekuatan dan keunikan yang ada pada diri sesorang, merupakan salah satu pintu mengenali diri sendiri.

Seorang pegawai dapat mengetahui sebagian besar bakat-bakat dominan yang dianugerahi oleh Tuhan kepadanya. Dengan pengertian tentang potensi (*talent*) yang dianugerakan oleh-Nya, maka tugas pegawai selanjutnya adalah mengembangkannya menjadi kekuatan (*strength*) melalui peningkatan ilmu pengetahuan (*knowledge*) maupun keterampilan (*skill*) yang berkaitan dengan bakat dominan anda tersebut.

Dengan menempati peran yang sesuai dengan bakat-bakat dominan pegawai maka dapat dipastikan bahwa pegawai yang bersangkutan akan menghasilkan kinerja maksimum, sedangkan disisi lainnya perlu diusahakan untuk tidak menempatkan pegawai pada suatu peran jika pegawai tidak memiliki potensi untuk itu, agar tidak menjadi kelemahan (*weakness*).

Dalam Penelitian ini, digunakan 10 bakat dominan pegawai sebagai acuan mengukur nilai potensinya. Khusus pada bakat dominan yang dimiliki seorang pegawai dan perhatikan peran yang mungkin sesuai dengan tema bakat dominan pegawai. Peran yang disebut pada masing masing bakat (sebagaimana terlampir) dibawah ini barulah peran yang ditinjau dari satu sisi saja, sehingga untuk mendapatkan informasi yang lengkap maka seorang pegawai harus melihat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keseluruhan kemungkinan peran dari 10 bakat dominan yang dimilikinya agar dapat menyimpulkan peran yang paling cocok bagi pegawai tersebut.

Setelah dapat memastikan peran yang paling sesuai, hal yang tidak boleh dilupakan adalah membangun kekuatan pegawai dengan cara menambah ilmu dan melatih keterampilan hanya di dalam bidang yang sesuai dengan bakat dominan pegawai tersebut.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa, seorang pegawai harus menempati peran yang sesuai dengan potensi bakat-bakat dominan yang ia miliki. Untuk mengetahui apakah seorang pegawai sudah berada pada peran yang tepat pada suatu unit kerja tertentu, maka perlu *dimatchkan* antara potensi pegawai dengan potensi domian yang dibutuhkan unit kerja. Unit kerja yang diambil dari Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah Biro Organisasi, Biro Hukum, dan Biro Pemerintahan.

Bedasarkan hasil analisis data dari setiap informan yang penulis lakukan, Data potensi dominan pegawai yang ada menyatakan bahwa pada Biro Organisasi, Biro Hukum, dan Biro Pemerintahan memiliki hasil yang belum maksimal, karena masih banyak nilai potensi pegawai yang masih rendah (hasil terlampir).

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyatakan bahwa Pegawai yang ada di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Khususnya di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki potensi yang sangat rendah. Hal ini dapat dinilai dari kualitas pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kebanyakan menunda-nunda pekerjaan, maka dari itu hasil yang diciptakan tidak maksimal dan sering terlambat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja ini dimaksudkan untuk mengetahui hasil kerja pegawai, yang selanjutnya akan di telusuri keterkaitan antara nilai potensi dan nilai kerjanya. Dalam penelitian ini, penilain prestasi kerja pegawai ini hanya didasarkan pada *output* hasil kerja pegawai, sementara prosesnya cenderung diabaikan. Seharusnya penilaian prestasi kerja juga memperhitungkan komponen prosesnya. Hasil wawancana dengan salah satu Kepala Biro yang berpendapat bahwa dalam penilaian prestasi kerja pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) perpatokan dengan DP3 tiap tahunnya dengan proses penilaian tersebut kebanyakan tidak sesuai dengan prestasi kerja PNS, kemudian yang terpenting dalam penilaian DP3nya bisa naik tiap tahunnya agar perpengaruh dengan karier PNSnya.

Untuk lebih mendapatkan hasil penilaian prestasi kerja (kinerja) pegawai yang lebih komprehensif dan terukur, merujuk pada pandangan *Tim Gallup Organization*, akan lebih baik jika penilaian prestasi kerja pegawai menggunakan *score card*, misalnya *Balanced Score card*, *Human Resource Scorecard* atau *Personal Balanced Scorecard*.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan instrumen penilaian prestasi kerja oleh atasan, yang diadopsi dari *Riset Sumber Daya Manusia* (Isdiajanto, 2004). Hasilnya nilai prestasi kerja (terlampir) pada Biro Orgnisasi, Biro Hukum, dan Biro Pemerintahan masih ada di bawah standar minimal nilai prestasi kerja. Jika hasil penilaian prestasi kerja pegawai masih ada di bawah standar maka prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dianggap masih rendah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Matriks Nilai Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai

Dalam memetakan pegawai untuk mengetahui posisi pegawai sebagaimana yang dimaksud di atas, maka disusunlah matriks yang menggunakan dimensi potensi dan prestasi kerja pegawai. Dalam matriks ini data input yang digunakan adalah berdasarkan data hasil penilaian potensi pegawai dan prestasi kerja (terlampir).

Nilai potensi pegawai dan prestasi pegawai tersebut diidentifikasi dan di susun ke dalam sebuah matriks, untuk mengetahui pada kuadran mana masing-masing pegawai berada. Bentuk matriksnya adalah sebagai berikut:

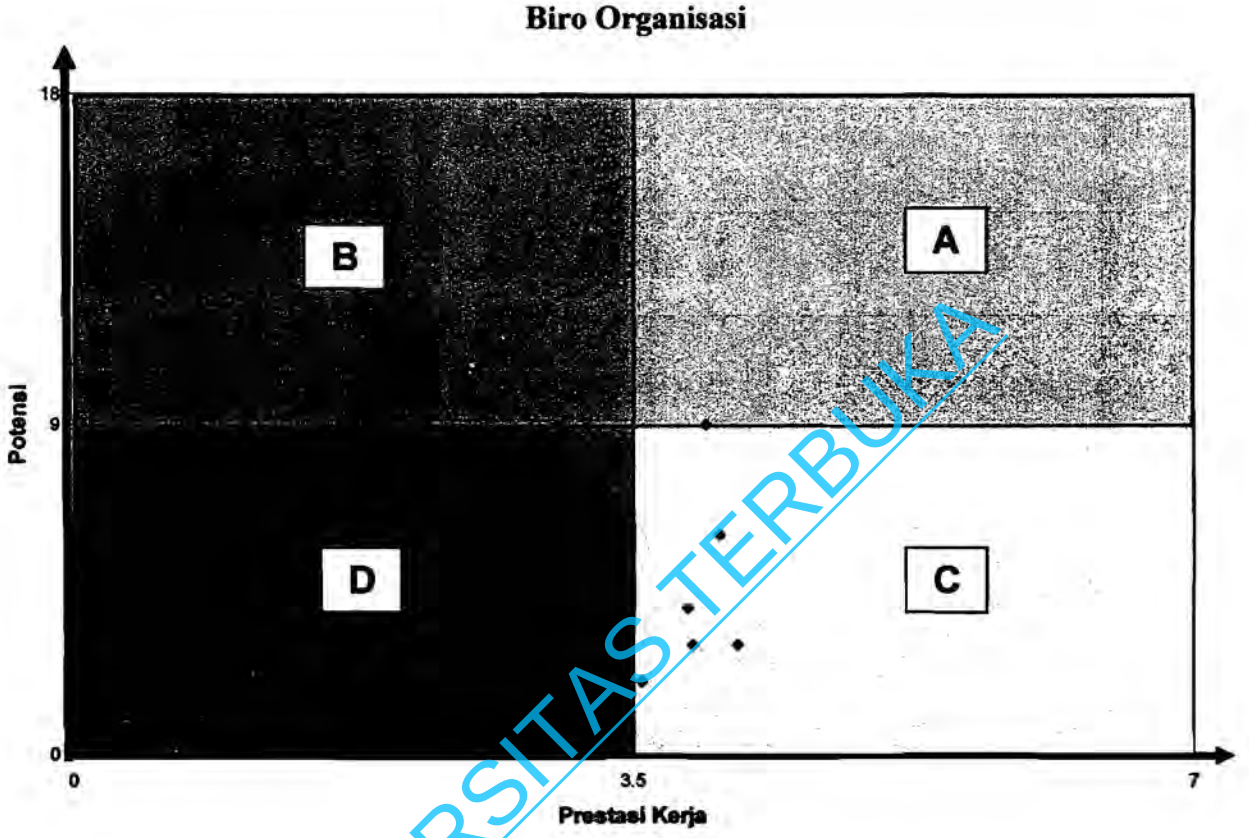
Matriks 4.1 : Contoh Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Kuadran A,B,C, dan D di atas digunakan sebagai panduan untuk mengambil arah kebijakan pemberdayaan ataupun pengembangan pegawai selanjutnya. Masing-masing pegawai yang berada di kuadran A,B,C dan D akan mendapatkan arah pemberdayaan yang berbeda satu sama lain sesuai dengan potensi dan kebutuhan unit kerja masing-masing. Hasil nilai potensi dan nilai prestasi kerja dapat dilihat pada matriks pada Biro Organisasi, Biro Hukum dan Biro Pemerintahan sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

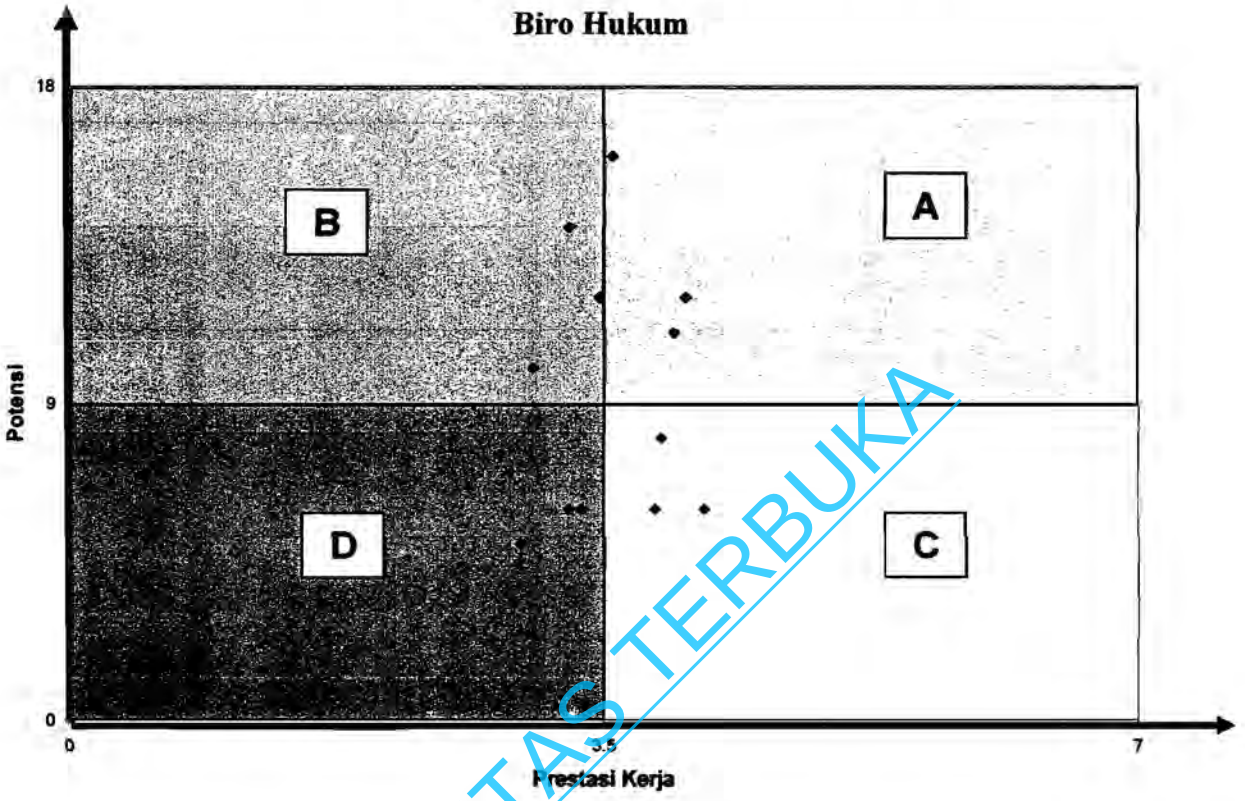
Matriks 4.2 : Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai (Informan)
pada Biro Organisasi



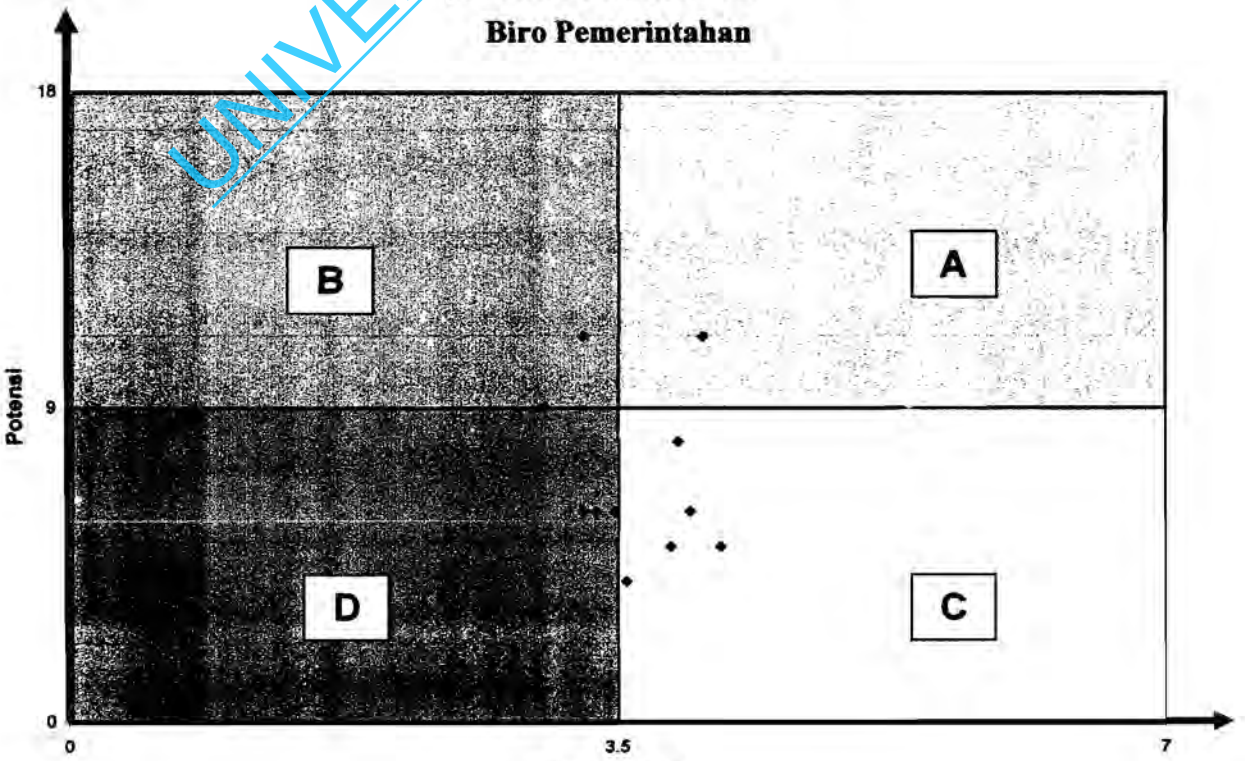
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Matriks 4.3 : Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai (Informan)
pada Biro Hukum



Matriks 4.4 : Potensi dan Prestasi Kerja Pegawai (Informan)
pada Biro Pemerintahan



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa, pemetaan posisi pegawai pada masing-masing kuadran A,B,C dan D pada matriks di atas merupakan strategi dan pedoman untuk mengambil arah kebijakan pemberdayaan pegawai, repoisisi pegawai, pendelegasian, dan peningkatan kualitas pegawai sesuai dengan potensi yang mereka miliki untuk menghasilkan kinerja (prestasi kerja) yang maksimum.

Strategi kebijakan tersebut secara umum, adalah sebagai berikut:

a) Untuk para pegawai yang berada pada kuadran A,

- Mereka harus dijaga dan dipelihara baik-baik agar tetap *motivated*. Karena merekalah yang paling memberikan kontribusi dan kinerja terbesar bagi organisasi.
- Sesuai dengan kebutuhan unit kerja organisasi dan pengembangannya diarahkan pada penguatan dan penggunaan bakat-bakat dominan yang dimilikinya.
- Kalau diperlukan juga pelatihan untuk meningkatkan kinerja yang masih perlu ditingkatkan
- Usahakan mendelegasikan keterbatasannya kepada mereka yang memiliki potensi untuk tugas tugas tertentu

b) Mereka yang masuk kuadran B,

- Mereka berarti punya potensi tetapi prestasi kerja atau kinerja kurang dan ini artinya yang bersangkutan memerlukan pelatihan atau pendidikan tambahan.
- Perlu meningkatkan kinerja yang dianggap kurang dengan pelatihan "*skill*" atau "*knowledge*" yang disesuaikan dengan bakat dominan (potensi)nya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Usahakan untuk melatih dan memanfaatkan potensi bakat dominan
- Untuk tugas tugas tertentu dimana dibutuhkan bakat yang baginya merupakan keterbatasan, delegasikan tugas tersebut kepada mereka yang memiliki kemampuan untuk itu

c) Mereka yang masuk kuadran C,

- Mereka yang berada di kuadran ini, berarti memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugasnya saat ini. Sudah sesuai dengan jabatannya sekarang.
- Untuk mereka ini bisa juga dicarikan peran lain yang bisa memunculkan potensinya apabila organisasi membuka peluang tersebut

d) Mereka yang masuk kuadran D,

- Bagi mereka yang berada di kwadran ini maka sebaiknya direposisi atau dicarikan peran lain (direposisi) yang sesuai apabila organisasi membuka peluang tersebut
- Apabila tidak memungkinkan, maka yang bersangkutan harus menggunakan bakat dominannya untuk meningkatkan produktivitasnya terutama apabila tidak mungkin dilakukan pemutusan hubungan kerja

Pendekatan *Strength Besed Management* ini sejatinya sangat memperhatikan potensi kekuatan masing-masing pegawai, serta peran dan lingkungan unit kerja yang cocok. Orang yang tepat berada pada peranan yang tepat (*The Right Man on The Right Place*).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Rancangan Implementasi Model *Strength Based Management* (SBM) Untuk Pemberdayaan Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Renstra, visi dan misi daerah merupakan hal utama dalam implementasi penempatan pegawai. Dalam Implementasi strategi yang terkait dengan pengelolaan (manajemen) pegawai, termasuk dalam hal ini strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan SBM maka perlu dilakukan hal-hal berikut, antara lain:

- Pemahaman Strategi, Budaya, Stuktur organisasi;
- Prioritas Tujuan Pemberdayaan Pegawai;
- Pemilihan Metoda yang tepat;
- Persiapan (tim internal vs konsultan);
- Penyusunan dan Verifikasi pemberdayaan pegawai;
- Pemanfaatan Pemberdayaan Pegawai;
- Pemeliharaan model pemberdayaan yang digunakan.

(Dyah Kusumastuti, 2008 modifikasi oleh penulis)

Dari bentuk pelaksanaan pemberdayaan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan bahwa penilaian terhadap potensi kekuatan pegawai belum dilakukan dan dimanfaatkan dengan optimal. Begitupun kegiatan-kegiatan yang mengarah untuk penerapan model pemberdayaan dengan memperhatikan potensi, baik itu melalui pembentukan tim atau yang lainnya masih belum dilakukan dilakukan. Hal ini sebagaimana diakui oleh Bapak Ir. Imam Mardi Nugroho, MT (Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung) bahwa, "memang di jajaran Pemerinatah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, termasuk di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Belitung sendiri, dalam hal penempatan dan pemberdayaan pegawai, kita masih berpedoman pada kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada, yaitu dengan melihat latar belakang pendidikan, pengalaman dan masa kerjanya. Sehingga di jajaran Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini ada cukup banyak pegawai yang tidak mau mengembangkan pola pikirnya lewat pendidikan lanjutan (formal) ataupun pendidikan dan latihan teknis karena ia cenderung mengejar pangkat untuk kepentingan kariernya. Kenyataan membuktikan bahwa mereka benar-benar menempati jabatan struktural walaupun tidak memiliki *skill*, *knowledge* ataupun *talenth*. Jika aturan diubah dan kriteria utama untuk menduduki jabatan struktural adalah skill, knowledge dan talenth yang diperoleh dengan menerapkan konsep Strength Based Management (SBM), tentunya ini juga menjadi harapan pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Namun mengenai pengukuran dan pemetaan potensi masing-masing pegawai dan unit kerja secara spesifik belum dilakukan" (hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, tanggal 28 Mei 2012).

Dengan lemahnya orientasi penggalian dan pengembangan potensi kekuatan yang diupayakan, menyebabkan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum mempunyai strategi yang tepat dan betul-betul teruji dalam hal pemberdayaan pegawai yang meliputi aktivitas rekrutmen, penempatan, pengembangan pegawai dan standar kebutuhan kompetensi dari masing-masing jabatan dan unit kerja, hingga pada aktivitas pemberhentian. Untuk itulah penulis mencoba merancang pola implementasi strategi pemberdayaan bagi pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam merancang atau memodifikasi strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan SBM tersebut, terlebih dahulu perlu dilakukan kajian terhadap unit kerja melalui struktur organisasi dan tata kerja, visi dan misi organisasi, ikhtisar jabatan dan uraian tugas serta mengamati kultur organisasi yang disesuaikan dengan kondisi daerah. Selanjutnya kegiatan yang dilakukan adalah mengumpulkan data potensi bakat dominan seluruh pegawai yang akan menjadi kekuatan (*Talent Mapping*), memetakan potensi kekuatan unit kerja, pencocokan antara potensi pegawai dengan kebutuhan unit kerja, penilaian terhadap prestasi kerja pegawai, kemudian pemetaan posisi pegawai ke dalam matrik kuadran. Sejumlah data yang didapatkan tersebut kemudian dipadukan dengan hasil kajian dan temuan di lapangan oleh pejabat terkait seperti Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan Kepala Badan Kepegawaian sehingga diperoleh kesepakatan umum untuk membuat strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan SBM di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Secara umum ada lima tahap dalam proses pemberdayaan dengan pendekatan SBM sebagai salah satu strategi pemberdayaan pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) Menggali dan memetaka potensi bakat dominan pegawai melalui kegiatan *Talent Mapping*;
2) Menggali dan memetakan potensi dominan yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kerja;
3) Memadukan potensi bakat dominan pegawai dengan potensi dominan yang dibutuhkan unit kerja organisasi. Untuk kemudian ditentukan sebarapa besar nilai potensi pegawai dalam suatu unit kerja;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4) Melakukan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai, dan mengkomparasikannya dengan potensi yang dimiliki pegawai dalam suatu unit kerja;

5) Membuat matriks kuadran antara potensi dan prestasi kerja. Sehingga akan diketahui berada dimana posisi pegawai. Dari sini barulah dapat ditentukan langkah-langkah yang sebaiknya ditempuh untuk pemberdayaan pegawai yang berorientasi pada pencapaian kinerja yang maksimal.

Hal ini sesuai dengan paradigma baru pada *Strength Based management*, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5 : Paradigma *Strength Based Management*

Kegiatan	Paradigma lama	Paradigma baru
• Pilih orang	• Berdasarkan pengalaman,kepandaian	• Berdasarkan bakat
• Menentukan harapan/target	• Menentukan langkah/cara	• Menentukan hasil akhir
• Memotivasi bawahan	• Bantu menemukan dan memperbaiki kelemahan	• Bantu menemukan dan berfokus pada kekuatan
• Mengembangkan bawahan	• Bantu untuk belajar dan promosikan	• Bantu carikan peran yang paling cocok

Sumber: Majalah "Jendela", SDMO-BPPT , edisi-13, Januari 2008

Hal yang juga patut diantisipasi dalam implementasi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan SBM, adalah adanya gejala kekhawatiran dan penolakan (resistensi) dari pegawai, baik itu staf maupun atasan. Dalam pengumpulan data pemetaan potensi pegawai (*Talent Mapping*) akan menghadapi tantangan, antara lain adalah:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- Sikap resistensi dari sejumlah pegawai untuk mengisi karena kekhawatirannya akan diketahui tentang dirinya oleh banyak orang;
- Kurangnya pemahaman atasan akan pentingnya pemetaan potensi pegawai (*Talents Mapping*) dalam pengembangan pegawai dan unit kerja dalam lingkungannya. Dimana masih banyak pejabat/atasan tidak memberikan keteladanan dengan terlebih dahulu mengisinya. Karenanya, masih ada pegawai yang kurang tertarik melaksanakan pengisian *talents mapping*.

Semestinya kendala seperti di atas tidak perlu terjadi di organisasi, apabila adanya pemahaman bersama bahwa strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan SBM ini demi kesuksesan pegawai dan organisasi itu sendiri.

Rancangan Implementasi Penempatan Pegawai menggunakan Pendekatan *Strength Based Management* dapat dilihat pada bagian lampiran tentang rancangan implementasi strategi penempatan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* (SBM).

Selanjutnya apabila dicermati dari pembahasan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi perubahan dari penempatan saat ini ke arah penempatan dengan menggunakan pendekatan *Strength Based Management*, yaitu sebagai berikut:

1. Berlandaskan pada *Strength Based Organization*; Dengan memadukan *The Right Man* (*talent*) *on The Right Place* (*role*);
2. Organisasi sebagai komunitas yang menggunakan kekuatan masing-masing orang pada peran yang sesuai;
3. Diperkenalkannya istilah baru tentang bakat dalam 34 (tiga puluh empat) tema bakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dengan demikian strategi penempatan yang kemudian diikuti dengan pelatihan dan pemeliharaan pegawai dengan sendirinya mengalami pergeseran dan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi kebutuhan penempatan sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan oleh unit kerja, Sehingga pelaksanaan Diklat tidak boros dan tepat sasaran;
2. Pemberian Diklat Perlu diupayakan pada peningkatan prestasi kerja yang dianggap kurang dengan pelatihan "*skill*" atau "*knowledge*" yang disesuaikan dengan bakat dominan (potensinya);
3. Pasca pendidikan dan Pelatihan, perlu dilakukan evaluasi apakah sesuai dengan kebutuhan organisasi dan apakah kondisi lingkungan organisasi memungkinkan potensi bakat pegawai dapat berkembang;
4. Perlu dilakukan kontrak prestasi kerja dengan pegawai.

Manfaat dan dampak yang dapat dihasilkan jika strategi penempatan menggunakan pendekatan SBM diterapkan di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara umum dan khususnya di sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, adalah :

1. Penempatan pegawai dapat dilakukan lebih mudah (*good practice*), teratur dan tepat sasaran. Karena telah memperhatikan kesesuaian antara potensi pegawai dan kompetensi unit kerja maupun prestasi kerja pegawai;
2. Dapat diidentifikasi siapa saja yang tepat untuk menduduki suatu jabatan dan yang layak mendapat pemeliharaan berdasarkan prestasi kerja dan potensinya masing-masing. Hal ini sangat memungkinkan untuk dilaksanakan dengan cara melihat dan memperhatikan peta posisi pegawai pada masing-masing kuadran;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Menumbuhkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja pegawai;
4. Pegawai dapat menikmati pekerjaannya dan merasakan bahwa bekerja sebagai panggilan jiwa, sehingga konflik, stress dalam organisasi dapat dihindari;
5. Menumbuhkan rasa kebermaknaan dalam kehidupan kerja pegawai;
6. Menumbuhkan semangat kerja yang prima (*strength of excellence*);
7. Menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Strategi pemberdayaan pegawai dalam aspek penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung saat ini dapat dinilai belum efektif karena masih menerapkan strategi konvensional yang tidak didasarkan pada pengukuran beban dan prestasi kerja, sehingga berdampak pada rendahnya prestasi kerja pegawai dan produktivitas unit kerja. Strategi Konvensional sebagaimana dimaksud meliputi :
   a. Penempatan PNS pada Unit Kerja

      Dilakukan berdasarkan persyaratan Tingkat Pendidikan, Spesifikasi Ilmu/Jurusan, Hasil Penilaian pada saat Seleksi, perkiraan unit kerja yang sesuai dan berdasarkan Pertimbangan Kemanusiaan.
   b. Penempatan PNS pada Jabatan Struktural

      Dilakukan berdasarkan persyaratan pengalaman kerja dan keterkaitan jabatan sebelumnya, pangkat atau golongan, pendidikan dan pelatihan struktural maupun teknis, Nilai DP3 dan juga pertimbangan kemanusiaan.
2. Strategi Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dengan pendekatan *Strength Based Management* di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan rancangan hasil analisis menunjukan adanya ketidaksesuaian yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

signifikan antara *Strength* (*talenth*, *knowledge*, *skill*) yang dimiliki oleh PNS dengan kebutuhan Unit Kerja dan jabatan struktural, sehingga berdampak pada rendahnya prestasi kerja pegawai dan produktivitas unit kerja. Ketidaksesuaian dimaksud didasarkan pada hasil analisis strategi penempatan dengan pendekatan SBM pada unit kerja dan jabatan struktural.

B. Saran

Ada beberapa saran yang dapat penulis sampaikan kepada Pemerintahan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terutama Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* sebagai berikut:

1. Mengingat belum adanya peraturan perundang-undangan yang mengatur pemberdayaan pegawai dengan pendekatan SBM, Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung perlu berinsiatif menetapkan landasan penerapannya, sehingga konsep pemberdayaan ini dapat berjalan dengan baik. Dengan penerapan strategi ini, Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung akan menjadi pilot project strategi pemberdayaan pegawai dengan pendekatan *strength Based Management* di organisasi pemerintahan daerah di Indonesia. Saat ini satu-satunya instasnsi pemerintahan yang sedang menerapkan strategi ini adalah Badan Pengkajian dan Pengembangan Teknolgi (BPPT).
2. Berdasarkan Rancangan Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan pendekatan *Strength Based Management* dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai dan produktivitas unit kerja maka Pemerintah Provinsi Kepulauan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Bangka Belitung perlu mengimplementasikan Strategi yang menggunakan pendekatan SBM dalam pemberdayaan pegawai yang mengutamakan *Talenth*, *Skill* dan *Knowledge* secara menyeluruh di semua Unit Kerja Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, kemudian Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mulai sekarang harus serius dalam membangun dan mengembangkan pegawai guna meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan bakat dan potensi kerja pegawai dengan cara mensosialisasikan *Strength Based Management* kepada pegawai-pegawai Provinsi Kepulauan Bangka Belitung khususnya Badan Kepegawaian Daerah dan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung agar dapat menerapkan dan mengimplementasikan *Strength Based Management* di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

Amirin, M.Tatang, 2000, *Menyusun Rencana Penelitian*, PT. Rajarafindo Persada, Jakarta.

Atep Adya Barata, 2003, *Dasar-dasar Pelayanan Prima,* PT Gramedia Pustaka, Jakarta.

Benson, Smith and Rutigliano, Tony, 2007, *Discover Your Sales Strength, edisi terjemahan, alih bahasa: Y.Istiyono Wahyu dan Sigit Suryanto*, Karisma Publishing Group, Batam-Indonesia.

Buckingham, Marcus and Clifton, Donald O.,2005, *Now, Discover Your Strength; How To Develop Your Talents and Those of The People You Manage*, Simon and Schuters UK Ltd-The Gallup Organization, London.

Bungin B, 2007, *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Clutterbuck, David dan Kernaghan, Susan, 1999, *The Power of Empowerment; Release the Hidden Talents of Your Employees*, kogan Page Ltd., London.

Coffman,Curt, and Gabriel G. Molina, 2007, *Follow This Path (Ikutilah Jalan ini)*, edisi terjemahan alih bahasa: Lukman Hidayat, Karisma Publishing Group, Tangerang.

Collins, Jim, 2004, *Good To Great (Baik Menjadi Hebat), edisi terjemahan, alih bahasa: Alexander Sindoro, Karisma Publishing Group*, Batam-Indonesia.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Cook, Sarah and Macaulay, Steve, 1997, *Perfect Empowerment (Pemberdayaan yang Tepat), edisi terjemahan, alih bahasa: Paloepi Tyas R.*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Drucker, Pieter F., 1997, *The Organization of The Future*, (terjemahan, alih bahasa oleh: Ahmad Kemal), PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Hasan, Iqbal, 2002, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kedua, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Ingraham, Patricia W. dan Romzek, Barbara S.,1994, *New Paradigms for Government: Issues For The Changing Public Services*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

Kusumaastuti, Dyah, 2008, *Materi Perkuliahan Angkatan XI Tahun Ajaran 2007/2008*, MAPD-IPDN Jatinangor.

Moleong, Lexy J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.

Nazir, Moh, 2003, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.

Royani, Rama,dkk, 2007, *Road To Succes*. Kumpulan Makalah dari Tim Lead Pro Engineering and Management Consulting Services, Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Ruky, Ahmad S., 2006, *SDM Berkualitas, Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, (cet.ke-2), PT gramedia Pustaka Utama, jakarta.

Rusidi, 2006, "*Hand – Out*" *Metodologi Penelitian* (Elaborasi Pedoman Penulisan Tesis dan Desertasi UNPAD).

Savage, Charles M., 1990, *Fifth Generation Management: Integrating Enterprises through Human Networking*, Digital Press, USA.

Sedarmayanti, 2002, *Good Governance dalam Rangka Otonomi Daerah*, Mandar Maju, Bandung.

_____, 2004, *Manajemen Sumber Daya manusia Sektor Publik*, Materi Perkuliahan, Jatinangor.

_____, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung.

Simamora, Hendri, 1995, *Menajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta.

Sinaga, Anggiat M. dan Sri Hadiati WK, 2001, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, LAN-RI, Jakarta.

Soehartono, Irawan, 2004, *Metode Penelitian Sosial*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Sugiyono, 2001, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.

_____, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, edisi Revisi, Alfabeta, Bandung.

Tjiptono, fandy, 2005, *Management dan Strategy*, Yogyakarta

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Wasistiono, Sadu, 2003, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Alqaprint, Jatinangor.

B. Sumber Lain

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam Angka Tahun 2011, Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bekerja sama dengan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Jurnal Human Capital, Edisi ke-49 April 2008, Jakarta.

Kumpulan Artikel *Strength Based Talent Management*, *The Gallup Organization*, 2012. http://beginnersguide.com/management/talent-management.php

C. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945

Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*

Undang-undang Nomor 27 Tahun 2000 tentang *Pembentukan Povinsi Kepulauan Bangka Belitung*

Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang *pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Organisasi Perangkat Daerah*

Peraturan Daerah Provinsi Kepualauan Bangka Belitung Nomor 5 Tahun 2008 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 1

TRANSKRIP WAWANCARA

Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan *"STRENGTH BASED MANAGEMENT"* di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Nama : **Ir. Imam Mardi Nugroho, MT**

Jabatan : **Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Tanggal Wawancara : **28 Mei 2012**

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Apakah pegawai Pemerintah Daerah dapat memahami program kerja yang diberikan?	Sebagai Pegawai Negeri Sipil wajib untuk mengetahui program kerjanya masing-masing, hal tersebut telah diatur oleh Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung, tetapi masalahnya masih banyak pegawai di Pemerintah daerah khususnya Setda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum mau untuk membaca Peraturan Gubernur dan tidak mau tau untuk memahami program kerja yang dipegangnya.
2.	Bagaimanakah	Penempatan PNS Di Pemerintah Provinsi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	mekanisme penempatan PNS di Pemda selama ini?	Kepulauan Bangka Belitung selama ini masih berpedoman pada kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.
3.	Apakah penempatan PNS di Pemda sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan?	Sudah sesuai, karena penempatan PNS sesuai dengan kebutuhan unit kerja.
4.	Selama bekerja di Pemda ini, apakah para pegawai sering mengikuti pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja?	Setiap tahunnya pemda selalu menganggarkan kegiatan untuk pendidikan dan pelatihan bagi pegawai agar pengetahuan dan kemuampuannya bisa bertambah.
5.	apakah dalam promosi jabatan, penempatan dan pemberian tugas pegawai sudah sesuai dengan keahlian, keterampilan, kecakapan, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan yang dimiliki ?	Sudah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6.	Bagaimana komitmen pemerintah daerah dalam upaya pemberdayaan pegawai, terkait dengan dukungan anggaran dan sarana/fasilitas pendukung lainnya?	Fasilitas Pemda dalam memperlancar dan mendukung pekerjaan sangatlah cukup dengan didukung anggaran dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya memberikan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD).
7.	Bagaimanakah potensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya?	Pegawai yang ada di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Khususnya di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki potensi yang sangat rendah. Hal ini dapat dinilai dari kualitas pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kebanyakan menunda-nunda pekerjaan, maka dari itu hasil yang diciptakan tidak maksimal dan sering terlambat.
8.	Apakah pemda dalam strategi pemberdayaan menggunakan pendekatan *Strength Based Management*?	Dalam pemberdayaan pegawai masih berpedoman pada kebijakan dan peraturan perundang-undangan yaitu dengan melihat latar belakang pendidikan, pengalaman dan masa kerjanya. Namun mengenai *Strength*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

		Based Management yaitu mengenai pengukuran dan pemetaan potensi masing-masing pegawai dan unit kerja secara spesifik belum dilakukan. Selanjutnya mengenai komitmen Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam mendukung penempatan pegawai, beliau menegaskan, Tentu kita sangat memperhatikan dan memfasilitasi pelaksanaan penempatan pegawai seperti yang saudara maksudkan
9.	Upaya-upaya yang telah dan akan dilakukan dalam rangka pemberdayaan pegawai khususnya penempatan pegawai?	Kami tetap berpedoman pada kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada. sebagai bahan masukan *Strength Based Management* sangatlah baik untuk diterapkan, karena dalam penempatan pegawai, promosi jabatan dan pemberian tugas harus sesuai dengan *talent, skill dan knowledge.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan "*STRENGTH BASED MANAGEMENT*" di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Nama : **Hj. Syafitri, SE, M.Si**

Jabatan : **Kepala Badan Kepegawaiaan Daearah**

Tanggal Wawancara : **30 Mei 2012**

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Bagaimanakah kultur/iklim organisasi khususnya di Setda Provinsi Keulauan Bangka Belitung?	Ketaatan kepada peraturan organisasi dan loyal kepada pimpinan. Namun, ketaatan kepada peraturan harus diimbangi dengan kemampuan menginterpretasikan peraturan tersebut secara baik dan bijak. Jangan sampai peraturan yang ada melupakan dan melalaikan nilai-nilai lain yang berguna bagi organisasi. Begitu pula loyalitas yang diperlukan di masa depan bukanlah loyalitas terhadap pimpinan saja tetapi loyalitas terhadap tugas dan tanggung jawab serta instansi
2.	Bagaimanakah mekanisme pemberdayaan PNS di	Pertama melaksanakan Pengadaan PNS, kemudian perlu dilakukan Perencanaan kebutuhan PNS sesuai hasil kajian Badan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	Pemda selama ini?	Kepegawaian Daerah berdasarkan saran pertimbangan dari semua unit kerja atau Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk formasi kebutuhan pengadaan PNS. Dengan demikian pengadaan PNS dilakukan sesuai dengan kebutuhan formasi yang telah disiapkan sebelumnya
3.	Bagaimanakah menganalisis kebutuhan PNS terhadap kebutuhan unit kerja?	permintaan unit kerja/SKPD terhadap PNS baru, sering bertentangan dengan kebutuhan mendesak formasi pemerintah Provinsi secara keseluruhan khususnya di bidang teknis, belum lagi PNS yang memiliki kualifikasi pendidikan yang diharapkan sulit untuk diperoleh. Khusus terhadap PNS yang menguasai komputer, BKD mengalami kesulitan untuk menguji kemampuan Calon PNS pada bidang dimaksud, apalagi menggunakannya sebagai salah satu syarat dalam penerimaan/pengadaan PNS
4.	Bagaimanakah penempatan Pegawai terhadap kebijakan	Sebagai pegawai, saya harus perbedoman pada peraturan-perundang-undangan, seperti penempatan jabatan struktural haruslah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	pimpinan?	dalam penempatannya para calon yang akan menduduki jabatan harus sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan dan melakukan *fit and propertest* untuk mengukur kelayakan seorang untuk menduduki jabatan tersebut.
5.	apakah dalam promosi jabatan, penempatan dan pemberian tugas pegawai sudah sesuai dengan keahlian, keterampilan, kecakapan, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan yang dimiliki ?	Sudah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.
6.	Apakah pemda dalam strategi pemberdayaan akan memakai pendekatan *Strength Based Management*?	Kami sangat mendukung atas masukan dari saudara. Untuk menggunakan *Strength Based Management* dalam pemberdayaan pegawai tidak dapat langsung diterapkan di pemda padahal konsep yang dijelaskan sangatlah membantu Badan kepegawaian dalam pemberdayaan pegawai khususnya penempatan pegawai, tetapi hal tersebut haruslah dikaji terlebih dahulu oleh pemda

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

		dan mendapat dukungan dari pimpinan agar penerapan *Strength Based Management* dapat digunakan di Pemerintah Provinsi kepulauan Bangka Belitung.
7.	Upaya-upaya yang telah dan akan dilakukan dalam rangka pemberdayaan pegawai khususnya penempatan pegawai?	Kami tetap berpedoman pada kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada. sebagai bahan masukan *Strength Based Management* sangatlah baik untuk diterapkan, karena dalam penempatan pegawai, promosi jabatan dan pemberian tugas harus sesuai dengan *talent, skill dan knowledge.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan "*STRENGTH BASED MANAGEMENT*" di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Nama : **Najamuddin, SH (Kepala Biro Organisasi)**

Syamsul Bachri, SH, MH (Kepala Biro Hukum)

Achyar Alidin, SE (Kepala Biro Pemerintahan)

Tanggal Wawancara : **23-25 Mei 2012**

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Bagaimanakah kultur/iklim organisasi khususnya di Setda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?	Ketaatan kepada peraturan organisasi dan loyal kepada pimpinan. Ketaatan kepada peraturan harus diimbangi dengan kemampuan menginterpretasikan peraturan tersebut secara baik dan bijak.
2.	Bagaimanakah mekanisme pemberdayaan PNS di Pemda selama ini?	Terkadang dalam pengadaan PNS sering bertentangan dengan kebutuhan unit kerja secara keseluruhan. Sebagai akibat dari ketidaksesuaian antara permintaan unit kerja atau SKPD dengan rekruitment yang telah dilaksanakan, maka sebagian besar unit kerja terpaksa harus menggunakan tenaga kerja yang telah ada sebelumnya walaupun dengan kemampuan/*skill* yang sangat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

		terbatas, jika dibandingkan dengan harus melakukan trainning terhadap PNS baru yang kurang berpengalaman.
3.	Bagaimanakah menganalisis kebutuhan PNS terhadap kebutuhan unit kerja?	Permintaan unit kerja/SKPD terhadap PNS sangatlah dibutuhkan karena pemerintah Provinsi kepulauan Bangka Belitung masih kekurangan pegawai. Jadi dalam penerimaan PNS hendaklah profesional karena sekarang ini penerimaan PNS terbatas, maka dari itu pilihlah orang yang tepat pada posisi yang tepat.
4.	Bagaimanakah penempatan Pegawai di pemda selama ini?	Dalam rangka menempatkan seseorang dalam jabatan struktural khususnya pada eselon II dan III, telah dilakukan fit and propertest. Namun menurutnya bahwa banyak pejabat yang kurang setuju dengan strategi penempatan dalam jabatan struktural yang dilakukan pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung pasca *fit and propertest* dengan menggunakan pola kompetensi *based management*. Menurutnya *fit and propertest* tidak menjamin ditempatkan sesuai *talent* (bakat) seseorang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

		yang dimiliki, maka dari pihak BKD harus memiliki strategi lain yang dapat digunakan untuk mengukur *talent* (bakat) seseorang untuk ditempatkan pada unit kerja yang sesuai, karena *fit and propertest* (*competency based management*) dirasakan kurang memberikan jaminan yang cukup besar bagi pola karier seseorang.
5.	Bagaimanakah penilaian Pegawai terhadap prestasi kerjanya?	penilaian prestasi kerja pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) perpatokan dengan DP3 tiap tahunnya dengan proses penilaian tersebut kebanyakan tidak sesuai dengan prestasi kerja PNS, kemudian yang terpenting dalam penilaian DP3nya bisa naik tiap tahunnya agar perpengaruh dengan karier PNSnya.
6.	Adakah keinginan Pejabat Daerah untuk menerapkan Mekanisme *Strength Based Management* dalam pengelolaan PNS?	Untuk menerapkan mekanisme *Strength Based Management* perlu kajian yang mendalam untuk mengimplementasikannya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Analisis Strategi Pemberdayaan Pegawai dengan Pendekatan "*STRENGTH BASED MANAGEMENT*" di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Nama : **Rini Rachmawati, A.Ks**

Jabatan : **Kabid Mutasi Badan Kepegawaian Daerah**

Tanggal Wawancara : **30 Mei 2012**

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Bagaimanakah penempatan Pegawai di pemda selama ini?	Penempatan Pegawai selama ini masih berpedoman pada peraturan perundang-undangan.
2.	Bagaimanakah penempatan pegawai yang baik atau ideal menurut anda?	Dalam penempatan pegawai berangkat dari pengukuran (*assesment*) mengenai potensi yang dimiliki pegawai dan dicocokkan dengan kebutuhan unit kerja masing-masing serta kemana organisasi itu akan dibawa. Penempatan yang salah, *the right man on the wrong place* akan mengakibatkan pemborosan energi, waktu dan biaya yang besar untuk memperbaikinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2

Dalam penelitian ini, pemetaan potensi bakat dilakukan dengan memanfaatkan program RR Talent Mapping dan Job Function. Berbekal dengan ketigapuluh empat tema bakat dan studi tersebut, dengan software terkait seperti:

a. R&R *Talents Mapping*, yang hasilnya berupa peta bakat dalam bentuk gambar dengan konsep *Mind Mapping* sederhana.

b. R&R *Job Function*, dalam bentuk laporan hasil maupun grafik yang menunjukkan fungsi peran yang sesuai bagi informan.

Urutan Bakat Pegawai

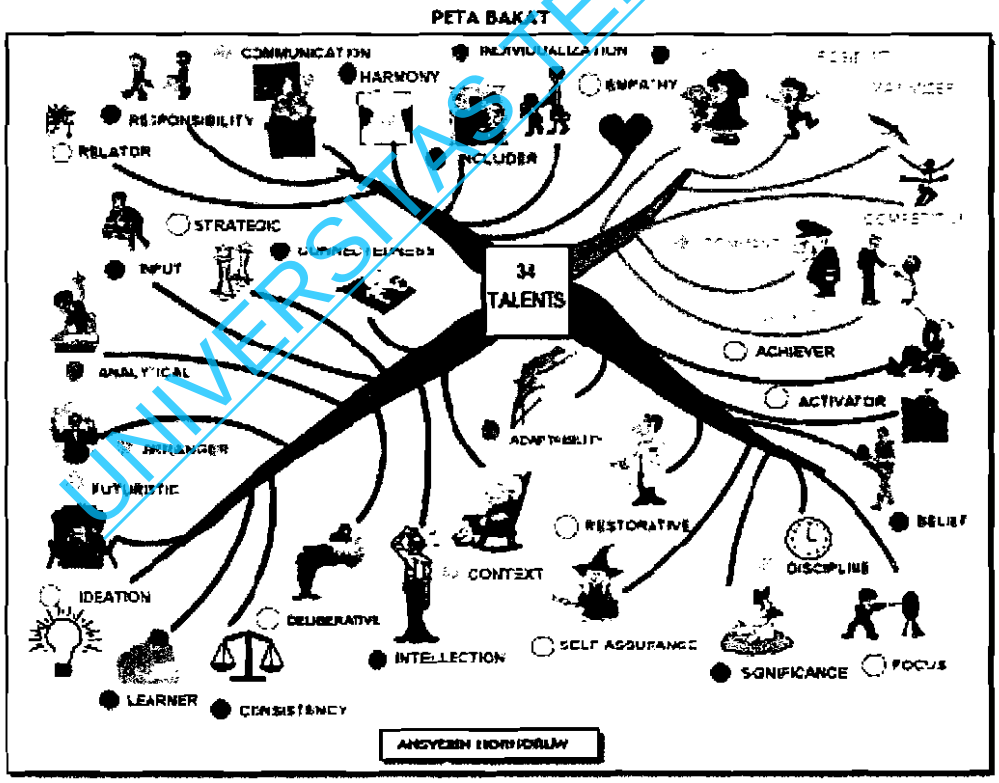
Urutan Bakat	
Peringkat	**B A K A T**
1	COMPETITION
2	FUTURISTIC
3	MAXIMIZER
4	EMPATHY
5	INTELLECTION
6	LEARNER
7	SIGNIFICANCE
8	IDEATION
9	COMMAND
10	COMMUNICATION
11	INDIVIDUALIZATION
12	STRATEGIC
13	DEVELOPER
14	FOCUS
15	INPUT
16	RESPONSIBILITY
17	SELF-ASSURANCE
18	ACHIEVER
19	ADAPTABILITY
20	ANALYTICAL
21	ARRANGER

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

22	CONNECTEDNESS
23	BELIEF
24	DISCIPLINE
25	POSITIVITY
26	DELIBERATIVE
27	INCLUSIVENESS/INCLUDER
28	ACTIVATOR
29	FAIRNESS/CONSISTENCY
30	RELATOR
31	RESTORATIVE
32	HARMONY
33	WOO
34	CONTEXT

Peta Bakat



Penjelasan Urutan dan Peta Bakat:

Kode warna dalam bulatan pada masing masing tema bakat. Warna *ungu tua* menunjukkan tujuh bakat dominan utama, warna jingga menunjukkan tujuh bakat dominan kedua, warna abu-abu netral dan tidak berwarna menunjukkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bakat tidak dominan. Dari peta bakat yang dimiliki seseorang, perlu diperhatikan 7 (tujuh) tema bakat dominannya (warna ungu), apabila ada tema bakat yang menurut dia dominan akan tetapi tidak termasuk di dalam peta bakat tersebut, tak ada salahnya untuk memasukkannya dan menggeser tema yang dianggap kurang dominan, karena hanya orang tersebutlah yang paling tahu bakat dominan yang ia miliki dan hanya dia yang bisa mengembangkannya.

Penjelasan Diagram Fungsi:

1) Nilai Fungsi yang tinggi menunjukkan dimana dirinya memiliki kemungkinan menghasilkan kinerja terbaiknya, dan tentunya diperlukan *skill* dan *knowledge* pada fungsi-fungsi tersebut untuk bisa memberikan kinerja maksimum;
2) Nilai Fungsi tidak bisa dibandingkan dengan orang lain, karena masing masing orang memiliki kecenderungan tertentu didalam menentukan penilaian atas pernyataan asesmen;
3) Yang penting adalah, perhatikan fungsi-fungsi yang memberikan nilai tinggi dari dirinya sebagai panduan peran yang sebaiknya ditempati;
4) Urutan pilihan diagram
   a. pertama : fungsi-fungsi dimana kedua diagram warna melewati garis putus warnanya masing masing;
   b. kedua : fungsi-fungsi dimana hanya diagram warna ungunya melampaui garis putus ungu;
   c. ketiga : fungsi-fungsi dimana hanya diagram warna kuningnya yang melampaui garis putus kuning;
   d. Pada kolom keempat juga ditampilkan sepuluh fungsi dengan skor tertinggi pada 10 bakat dominan untuk dijadikan tambahan pertimbangan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3

Instrumen Asessmen Potensi *Job Function* Biro Organisasi

	JOB TITLE : BIRO ORGANISASI	GENERIK					
		BOBOT					%
		1	2	3	4	5	
	Berpikir Analitis					5	6.944
	Berpikir Konseptual				4		5.556
	Berpikir Strategis			3			4.167
	Berpikir jauh kedepan / Visioner			3			4.167
	Berpikir kebelakang / menggali latar belakang				4		5.556
	Memecahkan masalah				4		5.556
	Mencari & Mengumpulkan Informasi		2				2.778
	Semangat terhadap Keteraturan, Mutu, Ketelitian					5	6.944
	Semangat Memulai tindakan			3			4.167
	Kemampuan Menyesuaikan diri				4		5.556
	Sikap Percaya diri					5	6.944
	Semangat mencapai & melebihi sasaran					5	6.944
	Membawahi orang lain			3			4.167
	Bekerjasama dengan orang lain			3			4.167
	Melayani orang lain			3			4.167
	Membangun jaringan kebertemanan			3			4.167
	Memahami orang lain		2				2.778
KEMAMPUAN MEMPENGARUHI	Mendapatkan trust dari orang lain			3			4.167
	Kemampuan/Keberanian menghadapi orang/masalah				4		5.556
	Menciptakan situasi yang positif			3			4.167
	Mengembangkan orang lain		2				2.778
	Mengajak orang lain mengikutinya		2				2.778

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Skor Potensi (Tema Bakat) *Job Function* Biro Organisasi

Potensi (Tema Bakat)	Skor
Achiever	6.9
Activator	5.6
Adaptability	9.7
Belief	8.3
Discipline	6.9
Focus	4.2
Restorative	5.6
Self-Assurance	6.9
Significance	0
Analytical	0
Arranger	0
Connectedness	4.2
Context	4.2
Deliberative	5.6
Consistency	6.9
Futuristic	0
Ideation	4.2
Input	5.6
Intellection	9.7
Learner	2.8
Strategic	4.2
Communication	4.2
Empathy	4.2
Harmony	4.2
Includer	2.8
Individualization	6.9
Relator	0
Responsibility	2.8
Command	5.6
Competition	2.8
Developer	9.7
Maximizer	4.2
Positivity	6.9
WOO	2.8

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Asessmen Potensi *Job Function* Biro Hukum

	JOB TITLE : BIRO HUKUM	GENERIK					
		BOBOT					%
		1	2	3	4	5	
	Berpikir Analitis					5	6.944
	Berpikir Konseptual			3			4.167
	Berpikir Strategis				4		5.556
	Berpikir jauh kedepan / Visioner				4		5.556
	Berpikir kebelakang / menggali latar belakang				4		5.556
	Memecahkan masalah				4		5.556
	Mencari & Mengumpulkan Informasi			3			4.167
	Semangat terhadap Keteraturan, Mutu, Ketelitian					5	6.944
	Semangat Memulai tindakan		2				2.778
	Kemampuan Menyesuaikan diri			3			4.167
	Sikap Percaya diri			3			4.167
	Semangat mencapai & melebihi sasaran			3			4.167
	Membawahi orang lain				4		5.556
	Bekerjasama dengan orang lain			3			4.167
	Melayani orang lain		2				2.778
	Membangun jaringan kebertemanan			3			4.167
	Memahami orang lain			3			4.167
KEMAMPUAN MEMPENGARUHI	Mendapatkan trust dari orang lain			3			4.167
	Kemampuan/Keberanian menghadapi orang/masalah					5	6.944
	Menciptakan situasi yang positif			3			4.167
	Mengembangkan orang lain		2				2.778
	Mengajak orang lain mengikutinya		2				2.778

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Skor Potensi (Tema Bakat) *Job Function* Biro Hukum

Potensi (Tema Bakat)	Skor
Achiever	4.2
Activator	6.7
Adaptability	4.2
Belief	4.2
Discipline	13.9
Focus	6.9
Restorative	5.6
Self-Assurance	4.2
Significance	0
Analytical	6.9
Arranger	6.9
Connectedness	4.2
Context	4.2
Deliberative	2.8
Consistency	4.2
Futuristic	0
Ideation	2.8
Input	0
Intellection	11.1
Learner	4.2
Strategic	5.6
Communication	4.2
Empathy	5.6
Harmony	4.2
Includer	2.8
Individualization	4.2
Relator	0
Responsibility	5.6
Command	6.9
Competition	5.6
Developer	9.7
Maximizer	0
Positivity	8.3
WOO	2.8

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Asessmen Potensi *Job Function* Biro Pemerintahan

	JOB TITLE : BIRO PEMERINTAHAN	GENERIK					
		BOBOT					%
		1	2	3	4	5	
	Berpikir Analitis					5	6.944
	Berpikir Konseptual				4		5.556
	Berpikir Strategis				4		5.556
	Berpikir jauh kedepan / Visioner				4		5.556
	Berpikir kebelakang / menggali latar belakang			3			4.167
	Memecahkan masalah				4		5.556
	Mencari & Mengumpulkan Informasi			3			4.167
	Semangat terhadap Keteraturan, Mutu, Ketelitian					5	6.944
	Semangat Memulai tindakan				4		5.556
	Kemampuan Menyesuaikan diri				4		5.556
	Sikap Percaya diri				4		5.556
	Semangat mencapai & melebihi sasaran					5	6.944
	Membawahi orang lain			3			4.167
	Bekerjasama dengan orang lain			3			4.167
	Melayani orang lain			3			4.167
	Membangun jaringan kebertemanan		2				2.778
	Memahami orang lain			3			4.167
KEMAMPUAN MEMPENGARUHI	Mendapatkan trust dari orang lain			3			4.167
	Kemampuan/Keberanian menghadapi orang/masalah					5	6.944
	Menciptakan situasi yang positif				4		5.556
	Mengembangkan orang lain		2				2.778
	Mengajak orang lain mengikutinya		2				2.778

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Skor Potensi (Tema Bakat) *Job Function* Biro Pemerintahan

Potensi (Tema Bakat)	Skor
Achiever	6.9
Activator	9.7
Adaptability	5.6
Belief	2.8
Discipline	5.6
Focus	5.6
Restorative	5.6
Self-Assurance	5.6
Significance	4.2
Analytical	6.9
Arranger	0
Connectedness	2.8
Context	5.6
Deliberative	4.2
Consistency	6.9
Futuristic	2.8
Ideation	4.2
Input	4.2
Intellection	11.1
Learner	5.6
Strategic	5.6
Communication	6.9
Empathy	4.2
Harmony	5.6
Includer	4.2
Individualization	5.6
Relator	0
Responsibility	6.9
Command	5.6
Competition	9.7
Developer	9.7
Maximizer	8.3
Positivity	5.6
WOO	2.8

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 4

Urutan 10 Potensi Dominan *Job Function* Biro Organisasi

No	Potensi (Tema Bakat)	Skor
1	Adaptability	9.7
2	Intellection	9.7
3	Developer	9.7
4	Belief	8.3
5	Achiever	6.9
6	Discipline	6.9
7	Self-Assurance	6.9
8	Consistency	6.9
9	Individualization	6.9
10	Positivity	6.9

Urutan 10 Potensi Dominan *Job Function* Biro Hukum

No	Potensi (Tema Bakat)	Skor
1	Discipline	13.9
2	Intellection	11.1
3	Developer	9.7
4	Positivity	8.3
5	Focus	6.9
6	Analytical	6.9
7	Arranger	6.9
8	Command	6.9
9	Activator	6.7
10	Strategic	5.6

Urutan 10 Potensi Dominan *Job Function* Biro Pemerintahan

No	Potensi (Tema Bakat)	Skor
1	Intellection	11.1
2	Activator	9.7
3	Competition	9.7
4	Developer	9.7
5	Maximize	8.3
6	Achiever	6.9
7	Analytical	6.9
8	Consistency	6.9
9	Communication	6.9
10	Responsibility	6.9

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41342.pdf

Lampiran 5

Tabel 4.15 : Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada informan 1)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 1 (I1)....selama menjalankan pekerjaannya:	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan					5
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat					5
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan			3		
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.				4	
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas					5
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai		2			
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain				4	
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja		2			
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin					5
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui			3		
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas		2			
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan				4	
18	Tepat waktu tiba di kantor.					5
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan			3		

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

20	Bersedia membantu rekan bagian lain		2			
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan					5
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan		2			
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan		2			
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi		2			
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH		14	15	28	30
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.48**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 2*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....*Informan* 2 (I2)....***selama menjalankan pekerjaannya:***	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan					5
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan			3		
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.					5
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas				4	
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai	1				
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian			3		
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain			3		
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun		2			

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13	Menjadi motivator dalam tim kerja		2			
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui			3		
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas		2			
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan		2			
18	Tepat waktu tiba di kantor.					5
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan			3		
20	Bersedia membantu rekan bagian lain	1				
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan				4	
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan		2			
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan			3		
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi				4	
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH	2	10	21	32	15
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.20**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 3*)

NO	PERNYATAAN ***Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ….Informan 3 (I3)….selama menjalankan pekerjaannya:***	BOBOT PENILAIAN STS 1	TS 2	R 3	S 4	SS 5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan					5
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan			3		
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.			3		
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai				4	
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.				4	
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian					5
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain				4	
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja					5
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas					5
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.				4	
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan					5
20	Bersedia membantu rekan bagian lain					5
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan				4	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan				4	
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan			3		
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi					5
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan					5
	JUMLAH			18	44	40
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**4.08**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 4*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ….Informan 4 (I4)….selama menjalankan pekerjaannya:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Cermat, tidak membuat kesalahan			3		
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan			3		
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat			3		
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan				4	
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.			3		
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai			3		
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.				4	
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain			3		
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja		2			
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin			3		
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui			3		
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.				4	
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan			3		
20	Bersedia membantu rekan bagian lain			3		
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan			3		
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan			3		
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan		2			
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi			3		
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan			3		
	JUMLAH		4	51	24	
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.16**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 5*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 5 (I5)....selama menjalankan pekerjaannya:	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan				4	
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan				4	
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.					5
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas				4	
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai			3		
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain			3		
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun				4	
13	Menjadi motivator dalam tim kerja				4	
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.			3		
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan				4	
20	Bersedia membantu rekan bagian lain			3		
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan			3		

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan			3		
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan				4	
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi			3		
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH			27	60	5
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.68**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 6*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 6 (I6) ...selama menjalankan pekerjaannya:	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan				4	
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu					5
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan					5
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.				4	
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai				4	
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain				4	
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun					5
13	Menjadi motivator dalam tim kerja				4	
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui					5
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan				4	
18	Tepat waktu tiba di kantor.					5
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan				4	
20	Bersedia membantu rekan bagian lain				4	
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan			3		
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan			3		
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan					5
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi				4	
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH			12	60	30
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**4.08**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 7*)

NO	PERNYATAAN *Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 7 (I7)....selama menjalankan pekerjaannya:*	BOBOT PENILAIAN STS 1	TS 2	R 3	S 4	SS 5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan			3		
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan			3		
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan			3		
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.			3		
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai				4	
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.				4	
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian					5
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain				4	
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja			3		
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.				4	
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan					5
20	Bersedia membantu rekan bagian lain				4	
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan				4	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan				4	
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan			3		
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi					5
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan					5
	JUMLAH			27	48	20
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.80**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 8*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 8 (18) ...selama menjalankan pekerjaannya:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Cermat, tidak membuat kesalahan				4	
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan				4	
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.				4	
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas				4	
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai			3		
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain			3		
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun				4	
13	Menjadi motivator dalam tim kerja				4	
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan				4	
18	Tepat waktu tiba di kantor.				4	
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan				4	
20	Bersedia membantu rekan bagian lain			3		
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan			3		
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan			3		
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan				4	
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi				4	
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH			18	76	
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.76**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 9*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 9 (I9)....selama menjalankan pekerjaannya:	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan				4	
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan				4	
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan				4	
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.					5
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas				4	
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai				4	
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian					5
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain			3		
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun				4	
13	Menjadi motivator dalam tim kerja					5
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan				4	
18	Tepat waktu tiba di kantor.					5
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan				4	
20	Bersedia membantu rekan bagian lain			3		
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan			3		

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan			3		
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan				4	
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi				4	
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH			15	64	20
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.96**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 10*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ….Informan 10 (I10)…. selama menjalankan pekerjaannya:	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan				4	
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu			3		
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan			3		
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat				4	
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan			3		
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.				4	
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai			3		
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.			3		

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian			3		
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain		2			
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja			3		
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin			3		
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas			3		
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.				4	
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan			3		
20	Bersedia membantu rekan bagian lain			3		
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan		2			
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan		2			
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan			3		
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi			3		
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan			3		
	JUMLAH		6	51	20	
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.08**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 11*)

NO	PERNYATAAN ***Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....****Informan 11* (I11)*....selama menjalankan pekerjaannya:***	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan				4	
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu				4	
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan			3		
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat			3		
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan				4	
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.			3		
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai				4	
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.				4	
10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain			3		
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja			3		
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin				4	
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui				4	
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas			3		
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.				4	
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan				4	
20	Bersedia membantu rekan bagian lain			3		

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan				4	
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan				4	
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan			3		
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi			3		
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan				4	
	JUMLAH			36	52	
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.52**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

Instrumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (contoh pada *Informan 12*)

NO	PERNYATAAN	BOBOT PENILAIAN				
		STS	TS	R	S	SS
	Menurut Bapak/Ibu, Pegawai bernama ....Informan 12 (112)....selama menjalankan pekerjaannya:	1	2	3	4	5
1	Cermat, tidak membuat kesalahan			3		
2	Menyelesaikan Tugas tepat waktu			3		
3	Memenuhi Standar kerja yang dibutuhkan			3		
4	Bekerja dengan cekatan dan cepat			3		
5	Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan yang diharapkan			3		
6	Menunjukkan rasa tidak enak (misalnya sungkan, malu) jika pekerjaan belum selesai.				4	
7	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas			3		
8	Bersedia melewati batas waktu kerja normal (lembur) jika pekerjaan belum selesai			3		
9	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan.				4	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

10	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan satu unit kerja./bagian				4	
11	Tidak kesulitan bekerja bersama-sama rekan unit kerja/bagian lain				4	
12	Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran,kritik, dan usaha yang membangun			3		
13	Menjadi motivator dalam tim kerja			3		
14	Menunjukkan semangat atau berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin			3		
15	Menunjukkan keinginan mempelajari hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang belum ia ketahui			3		
16	Tidak membuang-buang waktu kerja dengan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan tugas				4	
17	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus diselesaikan			3		
18	Tepat waktu tiba di kantor.					5
19	Bersedia membantu rekan satu bagian yang membutuhkan bantuan				4	
20	Bersedia membantu rekan bagian lain				4	
21	Berusaha memberi kepuasan kepada pelanggan			3		
22	Memberikan pelayanan lebih daripada sekedar yang diminta pelanggan			3		
23	Menunjukkan kesediaan melakukan pekerjaan tanpa perintah atau diawasi atasan			3		
24	Dalam situasi mendesak bersedia melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya demi kelancaran kegiatan organisasi			3		
25	Bersedia memperbaiki kesalahan dengan sukarela tanpa diperintah atasan			3		
	JUMLAH			51	28	5
	*)Nilai Prestasi Kerja=	**3.36**				
	*) Nilai Prestasi Kerja = Jumlah Bobot Penilaian : 25					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

41342.pdf

Lampiran 6

Nilai Prestasi Kerja dan Potensi Pegawai (Informan) pada
Biro Organisasi, Biro Hukum dan Biro Pemerintahan

NO	NAMA	NILAI PRESTASI KERJA	BIRO ORGANISASI	BIRO HUKUM	BIRO PEMERINTAHAN
			NILAI POTENSI	NILAI POTENSI	NILAI POTENSI
1	I1	3,48	8	3	10
2	I2	3,20	3	5	8
3	I3	4,08	11	10	6
4	I4	3,16	2	3	11
5	I5	3,68	10	7	6
6	I6	4,08	12	11	3
7	I7	3,80	6	9	3
8	I8	3,76	3	8	10
9	I9	3,96	11	2	2
10	I10	3,08	5	11	3
11	I11	3,52	10	6	12
12	I12	3,36	3	6	10

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka