



Pelaksanaan UUD 1945 Nomor 5 tahun 1974, tentang hal pokok pemerintahan di daerah disebutkan bahwa dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi dibentuk otonomi selanjutnya didasarkan pada kondisi politik, ekonomi, sosial, budaya serta pertahanan keamanan nasional.

Menurut Pigors dan Myers, (dalam Buchori Zainun, 1992), menyatakan bahwa dalam mengembangkan sumberdaya manusia perlu ditekankan langkah-langkah dalam pengerahan, pemeliharaan dan pengembangan. Dalam pengembangan sumberdaya manusia sangat terkait dengan kegiatan perencanaan, program pengembangan, dan pelaksanaan dan juga pengendalian dan pengawasan sumberdaya manusia.

Menurut Moeljarto Tjokrowinarto (2001), dapat diketahui bahwa kiranya pengembangan sumberdaya birokrasi atau aparatur pemerintah bukanlah bersifat instant atau *Taken for Granted*, yang diterima dan terjadi begitu saja. Pengembangan SDM hendaklah merupakan *learning process*, yakni dengan dukungan sebuah sistem pembelajaran yang baik. Proses pembelajaran tetap harus belajar dan dilakukan secara terus menerus oleh pemerintah itu sendiri, dengan kesungguhan yang tulus untuk memposisikan birokrasi dan segenap aparatur pemerintahan dan mengabdikan kepada rakyat.

Peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparatur yang diharapkan tidak lain adalah terciptanya aparatur pemerintah yang handal, mampu melaksanakan keseluruhan penyelenggaraan pemerintah umum pembangunan dan pelayanan masyarakat dengan efisien, efektif dan profesional.

Peningkatan kinerja aparat menjadi sangat penting, karena dapat menjadi input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi di masa yang akan datang.<sup>2</sup>

Penulis menganggap bahwa hal tersebut sangat penting mengingat masyarakat kita makin kritis dan menuntut pelayanan yang maksimal dari aparat pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo.

Lahirnya kebijakan otonomi daerah, difokuskan pada diwujudkannya kemandirian daerah secara bertahap. Hal tersebut, mengharuskan setiap daerah berupaya untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi aparat di daerahnya masing-masing.

Pengembangan kompetensi aparat di daerah diberbagai bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya aparat di daerah yang berkualitas, memiliki kemampuan, memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan kompetensi aparat di daerah untuk dapat memahami tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan aparat di daerah tetap merupakan sumberdaya yang produktif. Oleh karena itu aparat di daerah yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang tercapainya visi dan misi organisasi untuk segera maju dan berkembang pesat, guna dapat mengantisipasi kompetensi global.

---

<sup>2</sup> Sulistiyani Ambar Teguh, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumberdaya Manusia*, Gava Media, Yogyakarta, 2004, hal. 39.



mendorong berbagai upaya kearah langkah penyempurnaan. Aparatur daerah dalam peranannya menghadapi tugas ganda, yakni disatu pihak aparatur di daerah harus mampu melakukan kiat-kiat strategis dalam rangka memberikan yang lebih baik kepada masyarakat (*outward looking*), dan dilain pihak aparatur di daerah juga harus mampu meningkatkan kompetensi dalam lingkungannya (*inward looking*).<sup>3</sup>

Pengembangan kompetensi aparatur di daerah secara profesional dalam rangka menghadapi dinamika perubahan tersebut belum dilakukan secara simultan, baik dengan upaya deregulasi maupun debirokratisasi. Pengembangan kompetensi tersebut dimaksudkan untuk mengadakan penyempurnaan disegala bidang, memberdayakan seluruh sumberdaya yang dimiliki, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas organisasi, serta menambah optimalnya pelayanan kepada masyarakat. Pengembangan kompetensi disini, tidak diartikan hanya untuk menambah besarnya kewenangan dan memperkuat aparatur didaerah ke arah struktur yang jauh dari masyarakat, tetapi justru untuk memperdayakan bidang tugas yang masih harus tetap dilaksanakan dan tugas bidang mana yang telah dapat diserahkan kepada masyarakat luas. Aparatur daerah perlu senantiasa dipacu untuk mewujudkan kompetensi yang tinggi, sehingga mampu memberikan pelayanan prima.

---

<sup>3</sup> Widodo Tri, Utomo, Said Fadil, Siti, Zakiyah, dan Windra, Mariani, *Pemantapan Kompetensi*

Namun dalam prakteknya dalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo masih ditemukan fenomena seperti: Rendahnya kompetensi sumberdaya aparatur, Banyaknya pekerjaan yang tidak terselesaikan, dan Adanya orang yang menempati jabatan tidak sesuai dengan latar belakang. Hal ini secara langsung akan berdampak pada rendahnya kinerja pelayanan.

Untuk bisa mencapai kearah yang lebih baik lagi, maka dari hal itu keterkaitan penulis terdapat pada seberapa besar upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Wonosobo dalam rangka peningkatan kompetensi aparatur.

Sesuai dengan latar belakang masalah yang ada, penulis tertarik mengambil judul penelitian ini **"UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR PEMDA (Studi Kasus di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo Tahun 2006)"**. Penelitian ini secara khusus hanya

*Upaya Peningkatan Kompetensi Aparatur Pegawai*



- c. Untuk mengetahui potensi SDM di tingkatan Pemerintah Daerah Wonosobo.

## **2. MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat yang dapat diambil adalah:

- a. Manfaat teoritis dari penelitian adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran di kalangan Universitas, khususnya dikalangan mahasiswa Ilmu Pemerintahan.
- b. Sebagai masukan dan sumbangan kepada pihak-pihak yang terkait langsung dalam penyelenggaraan otonomi daerah.
- c. Untuk memenuhi tugas akhir sebagai persyaratan memperoleh kesarjanaan dalam Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Pemerintahan, Konsentrasi manajemen Publik.

## **D. KERANGKA DASAR TEORI**

Dalam penelitian sosial, teori merupakan suatu hal yang dapat digunakan untuk mendukung dan memecahkan masalah yang muncul. Masri Singaribuan dalam bukunya yang berjudul "Metode Penelitian Survei" memberikan definisi sebagai berikut:

Teori adalah serangkaian konsep, definisi dan proposisi yang berkaitan dan bertujuan memberikan gambaran sistematis tentang fenomena. Gambaran yang sistematis itu dijabarkan dengan variabel lainnya, dengan tujuan untuk menjelaskan fenomena tersebut.<sup>5</sup>

## 1. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

### a. Pengertian Manajemen

Sebelum kita membahas tentang manajemen dalam sebuah organisasi, maka sebelumnya kita harus memahami pengertiannya, oleh karena itu, dibawah ini akan diuraikan tentang definisi manajemen.

Ada berbagai macam definisi manajemen, misalnya Manullang (1985:17) mendefinisikan manajemen sebagai:

*“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu”.*<sup>6</sup>

Sementara itu Gibson, Donelly dan Ivacevich (1996:4) mendefinisikan manajemen sebagai:

*“Sesuatu proses yang dilakukan satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktifitas lain untuk mencapai hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri”*

Menurut James F. Stones mendefinisikan manajemen sebagai:

*“Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan yang diupayakan pada anggota-anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.”*<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Atik Septi Winarsih, *Diktat Matakuliah Manajemen Pelayanan Publik*, Yogyakarta, 2000, hal. 1.

## b. Sumber Daya Manusia

SDM merupakan kemampuan yang dimiliki oleh manusia baik yang tampak maupun yang belum tampak. Sumber daya yang telah tampak apabila selalu diasah akan mempengaruhi kualitas seseorang, sedang sumber daya yang belum tampak harus segera digali sehingga dapat dirasakan manfaatnya kelak.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau di singkat MSDM, yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang membuatnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).<sup>8</sup>

Ada tiga pengertian SDM menurut Hadari Nawawi<sup>9</sup>, yang masing-masing menyatakan sebagai berikut:

- a. SDM adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. SDM adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. SDM adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

<sup>8</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal. 1-2.

<sup>9</sup> Hadawi Nawawi.. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2005, hal. 40

Pendapat lain mengatakan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan potensi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.<sup>10</sup>

SDM merupakan aset yang paling bernilai dan efisiensi:

- 1) SDM mempengaruhi efektivitas dan efisiensi.
- 2) Merupakan motor penggerak utama dalam menjalankan roda pemerintahan.

### c. Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu cabang dari manajemen yang khusus untuk sumberdaya manusia. Banyak para ahli mendefinisikan berbagai macam pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia ini, seperti yang dikemukakan oleh Moses N. Kiggunda (1998) tentang MSDM dalam perspektif internasional adalah sebagai berikut:

*“Human resource management...is the development and utilization of the effective achievement of individual, organization, community, national and international goals and objectives”<sup>11</sup>* (manajemen sumberdaya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

<sup>10</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cip.* hal 244.

<sup>11</sup> Moses N. Kiggunda, *“Manajemen Organization in Developing Countries: An Operational and*

Seperti yang dijelaskan oleh Edwin B. Flippo, yang di kutip oleh T. Hani Handoko, yakni "Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat".<sup>12</sup>

Menurut Malayu S.P. Hasibuan MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.<sup>13</sup> Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 fungsi MSDM adalah: perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, pengkajian kesejahteraan, dan pemberhentian.

Definisi fungsi-fungsi MSDM tersebut adalah sebagai berikut:<sup>14</sup>

#### 1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan.

---

<sup>12</sup> T. Hani Handoko, "Manajemen Organisasi dan Sumberdaya Manusia" BPF Yogyakarta



#### 4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6) Pengembangan Kualitas

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Pengembangan pegawai dilakukan untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk

... dan ...

### 7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimal pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsisten.

### 8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

### 9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman

. . . . .

#### 10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

#### 11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan/organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Dari pengertian dan fungsi-fungsi MSDM diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa MSDM merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaraannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan tepat.

Menurut Hadari Nawawi, dapat ditarik juga kesimpulan bahwa MSDM adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dapat juga

bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan, terutama untuk pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan individu-individu tersebut.<sup>15</sup>

MSDM merupakan masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan SDM baik yang berada dalam hubungan kerja maupun berusaha sendiri. Pada hakekatnya MSDM sangat berbeda dengan manajemen sumber daya alam. MSDM sangat ditentukan oleh sifat manusia itu sendiri yang selalu berkembang baik jumlah maupun mutunya. Sumber daya alam jumlah absolutnya tidak berkembang. MSDM harus dapat mencari keseimbangan antara jumlah dan mutu SDM itu sendiri, dengan kebutuhan-kebutuhan suatu Negara di dalam pembangunan.

Untuk lebih mendalami bagaimana mencermati manajemen SDM perlu memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

1. Analisa jabatan/pekerjaan

Analisa jabatan atau pekerjaan merupakan proses untuk mendapat informasi mengenai jabatan atau posisi pekerjaan. Ini diperlukan sebagai gambaran sekaligus mendesain suatu jenis pekerjaan dalam suatu posisi tertentu. Informasi ini juga mengandung suatu rancangan mengenai relasi fungsional antara pegawai-pegawai lainnya.

## 2. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah peramalan mengenai kebutuhan-kebutuhan SDM di dalam konteks strategi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan untuk mengejar kualitas organisasi perencanaan SDM di dasarkan pada PTO (*Problem, Threats, Oportunities*) agar memperoleh para pegawai yang dalam jangka panjang dapat memberi sumbangan yang berharga terhadap organisasi di dalam mengatasi masalah internal dan maupun mengatasi tantangan.

## 3. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses mendapatkan pelamar yang tertarik dan memiliki persyaratan terhadap lowongan pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Namun, penting dalam hal ini bukan sekedar memenuhi pegawai untuk mengisi jabatan tertentu tetapi terlebih pada kualitas dan mutu kerja dalam aplikasinya serta kualifikasi yang menunjang dalam memenuhi kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen juga merupakan suatu proses dalam mendapatkan pelamar dan informasi tentang pegawai. Proses ini juga menyangkut keputusan penyaring pegawai baru. Di samping itu juga sangat berkaitan dengan profesionalisme dan responsifitas

... dan produktivitas dan pelayanan organisasi

Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan cara, antara lain melalui:

- a. Pencarian langsung
- b. Penghubung
- c. Periklanan
- d. Agen tenaga kerja

Namun untuk mengetahui secara langsung kemampuan pelamar serta kualitas pelamar dengan kebutuhan posisi/jabatan dalam organisasi maka dilakukan tes terlebih dahulu dan pemenuhan tes dapat dilakukan dengan cara tertulis atau wawancara.

#### 4. Pelatihan dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan ini juga dimaksudkan untuk mengetahui bakat atau keterampilan dari pelamar yang nantinya dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan. Pelatihan dan pengembangan penting dilakukan berkaitan dengan kemajuan teknologi yang sangat cepat cenderung menimbulkan perubahan sikap dan kesenjangan antara kepastian tenaga kerja dengan tuntutan kerja yang harus yang dilakukan baik menyangkut pengetahuan, keterampilan, maupun sikap mental, hal demikian bisa dipakai sebagai upaya untuk memperbaiki performans setiap tenaga kerja pada suatu pekerjaan pada suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Adapun tiga tahapan aktifitas yang harus dilihat dalam proses pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan
- b. Pengembangan program pelatihan
- c. Evaluasi program pelatihan

#### 5. Pengembangan karier

Karier pegawai menunjuk pada peranan dan status mereka didalam organisasi suatu sistem pengembangan karier merupakan usaha secara formal dan terorganisir dan terencana untuk pencapaian keseimbangan antara kepentingan karier individu dan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Manfaat pengembangan karier sebagai berikut:

- a. Mengembangkan prestasi kerja
- b. Dapat meningkatkan loyalitas
- c. Dapat mengembangkan bakat dan kemampuan
- d. Mengurangi subyektifitas dalam promosi
- e. Jaminan hari depan
- f. Usaha untuk memperoleh tenaga yang terampil dan cakap.

#### 6. Penilaian prestasi kerja

Prestasi kerja atau kinerja adalah keluaran yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama

serangkaian keluaran atau hasil yang diperoleh dari bidang pekerjaan tertentu dan selama periode tertentu. Guna mempermudah penilaian prestasi kerja maka atasan perlu memiliki sistem informasi SDM yang memuat aktifitas kerja para pegawai sehingga mudah melakukan evaluasi terhadap kegiatan dan program organisasi.

## **2. KOMPETENSI**

Kompetensi seringkali dimaknai secara beragam. Perbedaan pemaknaan ini seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang dari pihak-pihak yang mencoba memberikan definisinya. Sekalipun demikian, dari keberagaman tersebut masih terdapat beberapa kesamaan. Kesamaan dari pakar tersebut pada umumnya adalah adanya karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan non-rutin. Berikut beberapa pengertian kompetensi menurut beberapa pakar.

Robbins (2001:37) menyebut kompetensi sebagai

”Ability, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”.

Selanjutnya Robbin (2001:38) menjelaskan bahwa :

”Kemampuan individu dibentuk dari dua perangkat faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan keterampilan”.

Menurut Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003:

”Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien”.<sup>16</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan akumulasi karakteristik yang dimiliki oleh individu yang membedakannya dengan individu yang lain dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, kompetensi dapat dipandang sebagai suatu modal keberhasilan suatu organisasi.

Sebagaimana telah disinggung diatas, salah satu dasar kebijakan dalam rangka pengembangan kompetensi SDM aparatur adalah pengaturan standar kompetensi jabatan struktural. Dalam kaitannya dengan kompetensi, pemerintah pada dasarnya sudah

dalam ruang lingkup tertentu, yaitu kompetensi bagi para pejabat struktural. Kebijakan tersebut pada awalnya diatur dalam Keputusan Kepala BKN No.43/KEP/ 2001 tentang standar kompetensi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil. Pada keputusan tersebut, ditetapkan berbagai kompetensi untuk para pejabat struktural, sejak jabatan struktural eselon IV hingga struktural eselon I. Namun seiring dengan berjalannya waktu, terjadi revisi yang menyebabkan kebijakan tersebut dinyatakan tidak berlaku dan sebagai penggantinya diterbitkan Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural.

Dalam keputusan tersebut dijelaskan juga bahwa kompetensi bagi para pejabat struktural dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang.

**a. Kompetensi Dasar**

Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap jabatan struktural. Meliputi: Integritas (Int), Kepemimpinan (KP), Perencanaan dan Pengorganisasian (PP), Kerjasama (KS), Fleksibilitas (F).

**b. Kompetensi Bidang**

Kompetensi Bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Meliputi: Berorientasi pada Pelayanan (BoP), Berorientasi pada Kualitas (BoK), Berorientasi

Analisis (BA), Berpikir Konseptual (BK), Empati (E), Inisiatif (Ins), Keahlian Teknikal/Profesional/Managerial (KTPM), Kesadaran Berorganisasi (KB), Komitmen Terhadap Organisasi (Kto), Komunikasi (K), Kreatif dan Inovatif (KI), Mengarahkan/Memberikan Perintah (MPP), Manajemen Konflik (MK), Membangun Hubungan Kerja (MHK), Membangun Hubungan Kerja Strategik (MHKS), Membimbing (M), Memimpin Kelompok (MKI), Memimpin Rapat (MR), Mencari Informasi (MI), Mengambil Resiko (MR), Mengembangkan Orang Lain (MOL), Pembelajaran yang Berkelanjutan (PB), Pendelegasian Wewenang (PW), Pengambilan Keputusan (PK), Pengambilan Keputusan Strategis (PKS), Pengaturan Kerja (PKj), Pengendalian Diri (PD), Perbaikan Terus Menerus (PTM), Percaya Diri (PcD), Perhatian Terhadap Keteraturan (PtK), Proaktif (P), Semangat untuk Berprestasi (SuB), Serta Tanggap akan Pengaruh Budaya (TPB).

Spencer and Spencer (1993:9-11) menjelaskan mengenai lima jenis karakteristik kompetensi sebagai berikut:

### 1. **Motif (*motives*)**

Motif merupakan suatu kondisi dalam diri individu yang mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam pencapaian tujuan untuk serangkaian kegiatan yang

yang dapat menentukan intensitas perbuatan tersebut. Motif yang kurang kuat maka dorongan dan kemauan tidak kuat, sehingga hasil pekerjaan (*achievement*) tidak sesuai dengan kemampuan (*ability*).

Motif merupakan suatu energi yang dimobilisasikan secara efektif mengarah ke bagian lingkungan. Spencer and Spencer (1999:9) menyatakan bahwa motif (*motives*) merupakan suatu yang konsisten dipikirkan atau di inginkan sehingga menyebabkan suatu tindakan.

## **2. Watak (*traits*)**

Spencer and Spencer (1999:10), mengemukakan bahwa watak merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi.

## **3. Konsep diri (*Self Concept*)**

Spencer and Spencer (1999:10) mengatakan bahwa konsep diri merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap sesuatu yang ideal, di cita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan dan kehidupannya. Sebetulnya sikap itu tidak sederhana yang diwujudkan secara kelam-kelam diwujudkan dalam bentuk

Walgito (2001:109) mengatakan; “sikap merupakan organisasi pendapat, keyakinan seseorang mengenai objek atau situasi yang relatif benar, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar pada orang tersebut untuk membuat respon atau berperilaku dalam cara tertentu yang dipilihnya”.

#### **4. Pengetahuan (*Knowledge*)**

Spencer and Spencer (1993:10) mengatakan bahwa pengetahuan merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki dalam bidang kajian tersebut. Sedangkan menurut The Liang Gie (2000:120): “Pengetahuan pada dasarnya adalah keseluruhan keterangan, ide yang terkandung dalam pernyataan-pernyataan yang dibuat mengenai sesuatu gejala/peristiwa baik yang bersifat ilmiah atau sosial maupun perorangan. Jadi pengetahuan menuju kepada sesuatu yang merupakan isi substantif yang terkandung dalam ilmu”.

#### **5. Keterampilan (*Skill*)**

Robbins (2001:481) mengatakan persaingan makin sengit, perubahan teknologi dan upaya meningkatkan produktivitas memotivasi manajemen untuk menaikkan pengeluaran bagi pelatihan. Melalui pelatihan, akan memperoleh keterampilan yang diinginkan, sehingga pada gilirannya akan menuju kepada kepentingan produktivitas atau kinerja. Spencer and Spencer (2002:11) mengatakan bahwa keterampilan merupakan

kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik maupun mental.

Secara umum pengembangan kemampuan aparatur menyangkut tiga dimensi birokrasi, yakni kelembagaan, prosedur dan sumberdaya aparatur. Pengembangan salah satu dimensi belum tentu dapat meningkatkan kinerja aparatur secara optimum kalau terdapat kelemahan pada dimensi-dimensi lain. Perbaikan kelembagaan saja, tanpa ada perbaikan dalam prosedur tidak dapat menyelesaikan administrasi. Perbaikan kedua-duanya, kelembagaan dan prosedur, juga masih belum sempurna tanpa meningkatkan kompetensi aparatur secukupnya.<sup>17</sup>

Di Indonesia, masih banyak masalah yang perlu dibenahi dalam ketiga dimensi aparatur daerah yaitu:

a. Aspek kelembagaan

Meskipun sistem otonomi daerah sudah diperlakukan sejak tahun 1999, kelembagaan pemerintah daerah masih tetap seragam. Sistem otonomi daerah menuntut adanya lembaga pemerintah daerah yang sesuai dengan lingkungan yang bersifat khusus agar mampu mendukung melaksanakan tugas-tugas pemerintah yang sesuai dengan itu. Begitu juga sebaliknya. Sistem kelembagaan daerah harus diperlukan secara spatial. Artinya, sesuai dengan tempat dan waktu tertentu.

<sup>17</sup> Widodo, Tri, Utomo, Said Fadil, Siti, Zakiyah, dan Windra Mariani, *Pemantapan Kompetensi*

b. Aspek sumberdaya aparatur Daerah

Pada aspek ini juga masih terdapat banyak kelemahan, baik yang berkenaan dengan ratio antara jumlah SDA dengan jumlah penduduk, tingkat pendidikan dan pelatihan pada jenjang masing-masing jenjang jabatan, keterampilan, prasarana dan sarana kerja yang tersedia serta tingkat kesejahteraan.

c. Aspek Bidang Administrasi Pemerintah

Adalah prosedur kerja dan pelayanan. Meskipun tiap instansi mempunyai prosedur kerja yang baku dalam pelayanan, namun ada daerah yang mampu berkreasi untuk menyederhanakan dan ada daerah yang tidak mampu. Sangat tergantung pada masing-masing pemimpin sebagai perwujudan dari dedikasi, kompetensi dan moralitas aparatur.

Kompetensi aparatur adalah kemampuan yang relevan dengan fungsi dan tugas pokok dari seseorang aparatur. Maksudnya, seorang aparatur tidak dituntut kemampuannya untuk ahli atau mahir dalam hal-hal yang tidak relevan dengan tupoksinya. Pembidangan dengan kompetensi teknis menjadi kabur pada jenjang jabatan yang makin tinggi. Pada jenjang jabatan yang tinggi tugas-tugas teknis makin sedikit, sementara tugas-tugas manajerial semakin besar. Apalagi kalau kemampuan staf tidak dapat diandalkan dan ada tantangan untuk berkreasi karena tuntutan lingkungan dan teknologi yang makin maju. Untuk mampu berkreasi dalam lingkungan yang dinamis itu pada

jenjang pimpinan sekurang-kurangnya diperlukan tiga kompetensi berikut<sup>18</sup>:

a) Kompetensi Managerial

Kemampuan memimpin dan menggerakkan organisasi secara menyeluruh, memadukan dan mengarahkan kegiatannya untuk mencapai tujuan bersama. Untuk itu, sekurang-kurangnya seorang pimpinan tahu dan dapat memformulasikan tujuan bersama yang ingin dicapai (*common desirable goal*), tahu kondisi organisasi (kekurangan dan kekuatan) dan mampu memadukan kekuatan yang ada serta dapat memelihara kegairahan kerja dalam organisasi. Pengetahuan tentang tujuan organisasi berkaitan dengan pengetahuan tentang posisi organisasi dalam masyarakat secara menyeluruh, seorang pimpinan organisasi harus tahu peran apa yang harus dan dapat dilakukan oleh organisasinya. Dia harus paham, bahwa tujuan sebuah organisasi dalam masyarakat merupakan bagian atau sub-tujuan dari tujuan umum dari suatu masyarakat. Selanjutnya, tujuan tiap unit organisasi merupakan bagian dari tujuan organisasi. Pemahaman tentang hal ini dapat memperkecil kemungkinan terjadinya tabrakan antar sub-tujuan, dan memperbesar kemungkinan untuk saling bersinergi dalam

**b) Kompetensi Intelektual**

Kompetensi Intelektual adalah penguasaan ilmu pengetahuan secara luas untuk dapat memahami keterkaitan kegiatan dalam berbagai dimensi. Kemampuan ini menjadi semakin penting dalam era modern dimana setiap kegiatan terkait secara lintas sektor dan dimensi ilmu dan wawasan yang semakin luas. Tanpa ada kompetensi intelektual yang cukup susah dibayangkan adanya kemampuan menjadi pimpinan dalam era modern sekarang ini.

**c) Kompetensi Behavioral**

Kompetensi Behavioral adalah kemampuan untuk menjaga integritas diri sendiri dari organisasi, taqwa, berkomunikasi, mengambil keputusan dan menghargai perbedaan pendapat. Kemampuan ini juga mengandung makna adanya kestabilan mental dan kukuh dalam pendirian untuk tidak terpengaruh oleh berbagai godaan dan cobaan.

Strategi pengembangan ketiga kompetensi diatas secara umum dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Yang perlu dimengerti, tidak semuanya dapat diperlakukan sama pada semua pendidikan dan pelatihan itu. Tiap kompetensi mempunyai kandungan substansi yang berbeda. Dilihat dari unsur bakat (*art*) dan ilmu pengetahuan, kompetensi intelektual mengandung unsur bakat yang lebih banyak. Sedangkan kompetensi manajerial merupakan gabungan

yang seimbang antara kedua unsur dimaksud. Karena itu strategi pengembangan masing-masing kompetensi harus dilakukan dengan memperhatikan proporsi yang dikehendaki dari kedua unsur itu.

Dalam sistem otonomi daerah dituntut adanya penyelenggaraan pemerintah yang sesuai dengan kepentingan dan aspirasi masyarakat setempat. Karena itu diperlukan adanya pengetahuan tentang masyarakat secara luas. Dalam masyarakat yang semakin berkembang, kompetensi aparatur menyangkut kemampuan untuk mampu melihat masa depan dan arah perkembangan yang akan dituju. Dengan demikian, disatu pihak diperlukan adanya pengetahuan yang luas dan yang relevan dengan kondisi setempat serta arah perkembangan yang diperlukan. Dilain pihak, dituntut kemampuan untuk memahami dan memformulasikan aspirasi dan kepentingan masyarakat dalam program-program yang rasional dan kongkrit.

#### **E. DEFINISI KONSEPSIONAL**

Definisi konsepsional dimaksudkan sebagai definisi dari fakta-fakta atau gejala-gejala yang diamati dalam penelitian, untuk memperoleh pengertian yang lebih menyatu maka konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka definisi konsepsional yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumberdaya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran

2. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

#### **F. DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi operasional adalah unsur peneliti yang memberitahukan bagaimana cara mengukur variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksana bagaimana mengukur suatu variabel.

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. Upaya peningkatan Kompetensi aparatur meliputi:
  - a. Pendidikan dan Pelatihan
  - b. Upaya peningkatan kinerja
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi upaya peningkatan kompetensi aparatur Pemda:
  - a. Kualitas SDM di lingkungan BKD Kabupaten Wonosobo masih belum memadai.
  - b. Banyaknya pekerjaan yang tidak terselesaikan.
  - c. Masih kurangnya Diklat Penjenjangan untuk menunjang kemampuan Aparatur Pemerintah dalam melaksanakan tugas.

## **G. METODE PENELITIAN**

Agar hasil penelitian ini dapat di pertanggungjawabkan, maka perlu ditetapkan terlebih dahulu segala rencana yang akan dikerjakan dalam penelitian ini, sesuai dengan cara dan metodologis yang telah diterapkan, masalah metodologis yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini adalah:

### **1. Jenis Penelitian**

Sesuai dengan jenis dan tipe penelitian, maka tipe penelitian yang dipergunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah tipe penelitian Deskriptif-Analisis, yaitu: Berusaha untuk menjelaskan suatu fenomena secara evaluatif untuk dapat melakukan penilaian mengenai gejala atau fenomena yang ada dalam pelaksanaan dan pengaruh otonomi daerah.<sup>19</sup>

### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian akan dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo. Adapun penulis memilih penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonosobo disebabkan karena BKD merupakan barometer tingkat kedisiplinan PNS di Kabupaten Wonosobo.

### **3. Unit Analisis**

Unit analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah
- b. Sekretaris Badan Kepegawaia Daerah
- c. Kasubag Umum dan Perlengkapan
- d. Staf Badan Kepegawaian Daerah

<sup>19</sup> Mely .G. Than, *Masalah Perencanaan Pembangunan Penelitian*, Gramedia, Jakarta, hal 8.

#### **4. Jenis Data**

Secara umum data dapat diklarifikasikan menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data primer adalah data pokok yang diperlukan dalam penelitian, yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Ataupun lokasi objek penelitian.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam penelitian secara tidak langsung dari sumbernya melainkan dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya. Data sekunder dapat dari laporan-laporan, buku-buku ilmiah dan buku-buku literatur yang berhubungan dengan masalah yang penulis sedang teliti.

#### **5. Pengumpulan Data**

##### **a. Dokumentasi**

Yaitu suatu cara memperoleh data yang diperoleh dengan mempelajari dokumen-dokumen, laporan-laporan, keputusan-keputusan, peraturan-peraturan dan sebagainya tentang subjek yang diteliti. Dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa catatan atau arsip yang terdapat di beberapa instansi seperti Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Wonorejo dan Badan Kependidikan Daerah

b. Interview (wawancara)

Yaitu suatu cara untuk memperoleh data dengan mengadakan wawancara dengan aparatur (*responden*) dilingkungan pemerintah Kabupaten Wonosobo yang berhubungan langsung dengan tugas-tugas pengurusan Kepegawaian Daerah.

c. Observasi (pengamatan)

Yaitu suatu teknik yang digunakan untuk memperoleh data dengan melakukan pengamatan baik secara langsung dan mencatat fenomena-fenomena yang diteliti. Untuk mendapatkan data yang lebih akurat maka penulis langsung mendatangi pemerintah Kabupaten Wonosobo.

d. Kuesioner (*Questioner*)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang cukup luas. Dalam melakukan kuesioner tersebut penulis menyebarkan sebanyak 35 kuesioner yang ditujukan

## **6. Teknik Analisa Data**

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa data kualitatif. Menurut Winarso Surachmad deskriptif yang bersifat kualitatif adalah memutuskan dan menafsirkan data yang ada, misalnya tentang situasi yang dialami, suatu hubungan kegiatan, pandangan sifat yang nampak atau tentang proses yang sedang bekerja, kelainan yang sedang muncul, pertentangan yang sedang meruncing dan sebagainya.<sup>20</sup>