

## **ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SERAM BAGIAN TIMUR**

**Oleh :  
Moh. Subchan Mardan <sup>1)</sup>**

### **Abstrak**

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja aparatur pemerintahan di daerah, ditengah-tengah perkembangan perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis, peran nyata dan tanggung jawab pemerintah propinsi dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah akan semakin signifikan. Hal tersebut tertuang dalam pasal 129 Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, tentang pemerintahan daerah. Dalam konteks tersebut diatas, maka pemerintah daerah mempunyai peran yang sangat strategis untuk mendorong terwujudnya pemerintahan yang good governance, yaitu pemerintahan yang dilakukan dengan kebersamaan dalam kapasitas kompetensinya masing-masing untuk mencapai tujuan Negara di dalam rangka merealisasikan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian maka didalam merumuskan, mengorganisasikan, melaksanakan, meng- koordinasikan kebijakan pengembangan sumber daya aparatur dilingkungan Pemda Kab. SBT yang efektif dan efisien, yang semakin penting dan strategis. Peran penting dan strategis tersebut tentunya membawa konsekuensi dalam usaha pencapaian efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur di daerah, maka para pejabat harus memiliki kompetensi dibidangnya.

kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu: (1) kompetensi teknik, (2) kompetensi manajerial.

Hasil penelitian mengenai analisis kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT, tersimpulkan bahwa Kompetensi Teknis pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT masuk dalam kategori cukup. Tingkat kreatifitas pegawai tergolong cukup baik, tingkat Reaktif pegawai tergolong baik. Tingkat penguasaan tugas pegawai tergolong cukup baik sedangkan Kompetensi Manajerial pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT masuk dalam kategori cukup. Tingkat perencanaan pegawai tergolong cukup baik. Tingkat pengarahan pegawai tergolong cukup baik, sementara tingkat pengendalian pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT tergolong cukup.

***Kata Kunci : Kompetensi,kinerja, dan Diklat,***

### **A. PENDAHULUAN**

Pembangunan yang dilaksanakan di era otonomi daerah ini ditandai dengan munculnya pergeseran dimensi pembangunan yang menitikberatkan pada pertumbuhan ekonomi, bergeser pada penekanan aspek pembangunan sosial, politik, ekonomi yang demokratis, berkeadilan, aman, sejahtera dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga diperlukan penciptaan kondisi dan peluang untuk menumbuhkembangkan prakarsa dan kreativitas aparat pemerintah

<sup>1)</sup> Moh. Subchan Mardan, Dosen Tetap Prodi Ilmu Administrasi Publik SIA Alazka Ambon

dan masyarakat dalam perencanaan pembangunan baik di tingkat lokal maupun nasional.

Diundangkannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang selanjutnya direvisi dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dengan tegas bertujuan untuk :

1. Meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan rakyat yang semakin baik.
2. Pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan.
3. Memelihara hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sejak diperlakukannya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan di pemerintahan. Perubahan yang sangat nampak adalah terjadinya pergeseran kewenangan dimana kewenangan pemerintah provinsi semakin diperluas, baik sebagai daerah yang memiliki kewenangan otonom maupun sebagai perpanjangan tangan pemerintah, terutama dalam pembinaan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Perubahan kewenangan tersebut menunjukkan adanya tarik ulur kewenangan yang ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang baik dalam pemerintahan daerah.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja aparatur pemerintahan di daerah, ditengah-tengah perkembangan perubahan lingkungan strategis yang sangat dinamis, peran nyata dan tanggung jawab pemerintah propinsi dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah daerah akan semakin signifikan. Hal tersebut tertuang dalam pasal 129 Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004, tentang pemerintahan daerah.

Dalam konteks tersebut diatas, maka pemerintah daerah mempunyai peran yang sangat strategis untuk mendorong terwujudnya pemerintahan yang *good governance*, yaitu pemerintahan yang dilakukan dengan kebersamaan dalam kapasitas kompetensinya masing-masing untuk mencapai tujuan Negara di dalam rangka merealisasikan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian maka di dalam merumuskan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengkoordinasikan kebijakan pengembangan sumber daya aparatur dilingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur yang efektif dan efisien, yang semakin penting dan strategis. Peran penting dan strategis tersebut tentunya membawa konsekuensi dalam usaha pencapaian efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur di daerah, maka para pejabat harus memiliki kompetensi dibidangnya.

Sementara itu, gerakan *Reinventing Government* menuntut agar kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya input dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai output sebagaimana dianut selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan pelanggan atau masyarakat Barzersley,(1992) Osborne & Plastrik (dalam Yeremias T. Keban 2008:208). Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas pemerintah terhadap masyarakat selama ini, yang diwujudkan dalam bentuk kinerja, dirasakan masih sangat minim. Puncak dari tuntutan ini adalah diberlakukannya prinsip "*good governance*" yang sangat menekankan akuntabilitas.

Istilah kompetensi berasal dari terjemahan kata "*competencies*", *competence* dan *competent* yang dalam bahasa Indonesia dikenal dengan kompetensi, kecakapan dan keberdayaan yang merujuk kepada keadaan dan kualitas mampu dan sesuai. Lyle Spencer & Segne Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. Selanjutnya Rothwell dalam Sudarmayanti

(2008) mengatakan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia dibedakan menjadi 4 yaitu: (1) kompetensi teknik, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi sosial, (4) kompetensi strategik, dan (5) kompetensi etika. Oleh karena itu, organisasi melakukan akuisisi atau pengembangan kompetensi secara sistematis. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur-unsur tersebut yakni pengetahuan, keterampilan kerja individu dengan cara membina sikap mental individu. Serta situasi / lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu.

Mengembangkan kapasitasnya dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat secara optimal. Kapasitas pemerintah pusat yang masih kuat dalam memegang kendali menyebabkan tidak meningkatnya motivasi, inovasi, pengetahuan, nilai dan kreativitas aparat daerah dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan fungsinya sebagai tanggungjawabnya, menyebabkan tidak adanya peningkatan kompetensi teknik, strategik, manajerial, sosial, dan etika aparat daerah, hal ini disebabkan oleh:

1. Masih rendahnya kualitas perencanaan dan pengimplementasian kegiatan pelayanan aparatur di daerah yang patut mendapat perhatian yang serius.
2. Masih adanya hambatan dalam kerja sama dan koordinasi antara penyelenggara pelayanan dengan pihak pelaksana pelayanan di daerah.
3. Belum meratanya kemampuan dan kapasitas pegawai yang memiliki keahlian dan pengetahuan dalam bidangnya.
4. Masih rendahnya transparansi layanan pegawai yang dirasakan masyarakat
5. Masih rendahnya disiplin pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Apalagi sekarang ini sudah menjadi opini umum bahwa salah satu kelemahan dalam pembangunan di daerah adalah terbatasnya kemampuan dan kapasitas tenaga pegawai atau aparatur daerah yang dimiliki akibat rendahnya pengetahuan dan keahlian aparatur dalam melaksanakan tugasnya.

Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur haruslah mempunyai daya inovasi dan kreatifitas yang tinggi, untuk menghadapi dan menanggulangi indikasi permasalahan yang timbul dalam penyelenggaraan tugas pokok dari bagian pengembangan aparatur, karena selama ini kompetensi aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur, terlihat rendah inovasinya dan menyebabkan permasalahan dan atau hambatan-hambatan yang timbul dalam tubuh pengembangan sumber daya aparatur di Kabupaten Seram Bagian Timur tidak terpecahkan. Kenyataannya tentu tidaklah sejalan dengan hakikat pengembangan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral aparatur sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang memenuhi standar kerja yang diinginkan organisasi.

## **B. KERANGKA TEORI**

### **1. Konsep Kompetensi**

Ada dua istilah yang muncul dari aliran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan. Istilah tersebut adalah "*Competency*" (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan "*Competence*" (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. (Palan, 2007:5)

Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum, namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan

setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. Umumnya orang menggunakan istilah kompetensi dan sejenisnya menciptakan pengertian sendiri sesuai dengan kepentingannya.

## 2. Definisi Kompetensi

Komentar Ronald Zamkee (1982) yang dikutip Palan (2007:6) mengatakan bahwa "Kompetensi, competence, model kompetensi dan pelatihan berbasis kompetensi merupakan kata yang bisa diartikan beragam mengikuti pendefinisannya. Perbedaan makna tersebut bukan berasal dari kebodohan atau ketamakan pasar, tapi dari beberapa prosedur mendasar dan perbedaan filosofis diantara mereka yang berlomba untuk mendefinisikan dan membentuk konsep tersebut dan menetapkan model bagi kita yang akan menggunakan kompetensi dalam upaya sehari-hari.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan orang. Kita sering mendengar dan mengucapkan *terminology* itu dalam berbagai pengguna, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi sering kali persepsi mereka, pemahaman, dan makna terminologi itu tidak sama atau saling dipertukarkan (*interchangeable*) dengan terminologi lain. Agar pemahaman yang komprehensif, perlu ditelusuri konsep "kompetensi" sejarah perkembangan dan makna aslinya. Terkait dengan itu ada banyak pengertian atau definisi tentang kompetensi dari para ahli sebagai berikut :

1. Menurut Richard E. Boyatzis dalam Sudarmanto (2009:46), kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.
2. Menurut Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Sudarmanto (2009:46), kompetensi merupakan karakteristik dasar melalui individu yang berhubungan dengan criteria acuan efektif atau dan kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.
3. Menurut Sekretariat Daerah (2003), mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

## 3. Karakteristik Kompetensi

### a. Jenis-Jenis Kompetensi

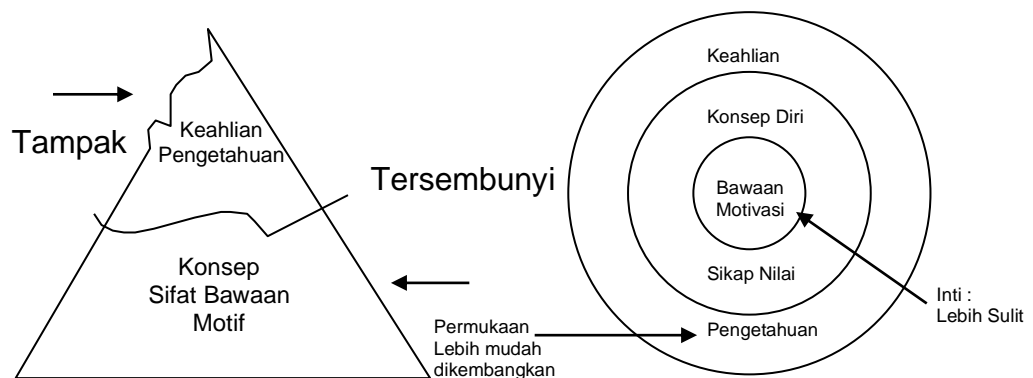
Qarracjo.et al (2002) memberikan definisi : "*Competency is a complex et of component, Knowledge, skill, attitude, and complete as personal ability*" (kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan personal. Disimpulkan bahwa kompetensi itu pada dasarnya terdiri tiga unsur utama yaitu pengetahuan (*cognitive domain*), keterampilan (*psychomotor domain*), dan sikap (*affective domain*). Ketiga unsur tersebut secara langsung mempengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya

### b. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993 : 9), ada 5 karakteristik kompetensi yaitu :

- a. **Motives**, adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau dimainkan seseorang yang dapat mengarahkan, mendorong atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi ini mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan-tindakan yang

- memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan Armstrong (1990; 68).
- Traits**, merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik (*physical characteristics*) dan tahapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
  - Self concept**, yakni sikap nilai atau image yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri. *Self concept* ini akan memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya Apakah ia seorang pemarah ataukah orang yang sabar dan mampu mengendalikan diri. Demikian pula. apakah ia seorang yang cerdas ataukah ia selalu mengalami kesulitan dalam memahami sesuatu.
  - Knowledge**, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
  - Skill**, merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tunas fisik tertentu. Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat "intent" dalam diri individu. *skill* merupakan karakteristik kompetensi yang berupa "action". *Skill* mewujudkan se bagai perilaku yang di dalamnya terdapat *motives, traits, self concept* dan *Knowledge*.



**Gambar 1**  
**Karakteristik Kompetensi Sumber: (Spencer, 1993)**

### c. Pendidikan dan pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan pegawai negeri sipil sesuai dengan keinginan instansi. Lebih lanjut Simanjuntak (1985:73) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan efektifitas organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan pembinaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan tenaga kerja potensial, dan pada gilirannya mampu menghasilkan output (keluaran) yang lebih baik.

### d. Keterampilan atau Keahlian

Menurut Pradiansyah (1999) keterampilan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya sesuai dengan bidang kerja yang ditekuni. Keterampilan

seseorang didasari oleh bakat, minat, kebiasaan dan kepentingan yang ingin dicapai. Hal ini membentuk keterampilan pegawai yang handal dalam mengembangkan aktivitas kerja, cakap dalam keterampilan yang dimiliki dan ahli pada bidang yang ditekuni.

**e. Sikap**

Manusia sebagai salah satu dimensi dalam organisasi memegang peran sangat penting, yang merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Setiap individu memiliki keunikan antara individu yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Ketika individu tersebut berada dalam suatu lingkungan organisasi maka terciptalah perilaku individu dalam organisasi.

**f. Motif**

Motivasi dapat dipahami dari teori dasar kebutuhan manusia. Manusia dapat dikatakan mempunyai beberapa kebutuhan dasar yang harus dipenuhi. Kebutuhan tersebut meliputi; kebutuhan fisik, keamanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri.

**4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan yang dapat dipengaruhi. Michael Zwell (2000: 56-68) memaparkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu :

**1. Keyakinan dan nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Jika orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Oleh karena itu setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang berpikir kedepan.

**2. Keterampilan**

Keterampilan sangat berperan dalam pengukuran kompetensi. Perbaikan spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu.

**3. Pengalaman**

Pengalaman merupakan salah satu elemen yang sangat berpengaruh dalam kompetensi yang dimiliki. Apabila selalu dihadapkan dengan masalah membuat diri terlatih dalam mencari solusi permasalahan. Pengalaman merupakan guru yang terbaik yang mengajarkan diri untuk belajar dari kesalahan dan kesulitan hidup. Hal ini dapat melatih kreatifitas dan inovasi yang ada dalam diri bagi orang yang mau belajar dari pengalaman yang dimiliki.

**4. Karakteristik Kepribadian**

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat diubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Hal ini disebabkan manusia merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat

mempengaruhi manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Walaupun kepribadian dapat berubah, namun tidak cenderung berubah dengan mudah.

#### **5. Motivasi**

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan berupa apresiasi terhadap hasil kerja. Jika dorongan motivasi sering dilakukan dalam suatu organisasi maka pegawainya akan mendapatkan cara dalam peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kualitas kinerja.

#### **6. Isu Emosional**

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Ketidakpercayaan yang disebabkan perasaan takut membuat kesalahan, menjadi maju, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian sehingga cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Hal ini juga dapat merusak komunikasi karena adanya perasaan curiga. Mengatasi dan mengendalikan emosional akan menjadikan diri lebih baik karena dapat memperbaiki penguasaan dalam kompetensi

#### **7. Kemampuan Intelektual**

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Kemampuan intelektual sangat berpengaruh pada pengembangan individu maupun organisasi. Dalam melakukan perencanaan maupun mengatasi permasalahan serta kesuksesan berkomunikasi dengan orang lain sangat dipengaruhi oleh keluasan ilmu yang dimiliki.

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah termasuk penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu untuk menggambarkan variable penelitian. Fokus penelitian dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kab. SBT. Tempat penelitian ini dipilih dengan pertimbangan bahwa Sekretariat Daerah Kab. SBT merupakan pelaksana manajemen kepegawaian Negeri sipil daerah. Kab. SBT haruslah memiliki kompetensi agar pengelolaan kinerja pegawai dapat berkualitas.

Yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Golongan II sampai dengan pegawai golongan IV di lingkungan Sekretariat Daerah Kab. SBT sebanyak 335 Orang. Dari populasi tersebut maka penelitian ditarik Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif dengan menggunakan teknik purposive sampling, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 35 orang.

Untuk menghimpun data-data yang dibutuhkan, digunakan teknik pengumpulan data, baik berupa kuesioner, Wawancara dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Daerah Kab. SBT. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang yaitu kuesioner (angket), yaitu daftar sejumlah pertanyaan yang mengacu pada variabel penelitian yang nantinya dibagikan kepada responden.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Wilayah Kab. SBT 15.887,92 km<sup>2</sup>, terdiri dari Luas Dataran 3.952,08 km<sup>2</sup> (25%) dan Luas Lautan 11.935,84 km<sup>2</sup> (75%) ; memiliki 45 pulau, terdiri dari 17 pulau berpenghuni dan 28 pulau yang tidak berpenghuni. Kondisi wilayah dengan tingkat kesulitan yang cukup tinggi, maka implementasi program harus memiliki strategi dan perencanaan yang sesuai dengan kondisi daft kebutuhan ke wilayah dalam rentang waktu 5 tahun pelaksanaan pembangunan telah dilakukan, melalui sejumlah kebijakan yang diarahkan pada upaya membongkar keterisolasian dalam bidang transportasi dan komunikasi sebagai pijakan awal untuk dapat membuka keterisolasian daerah, disamping membenahi pembangunan infrastruktur pendidikan, kesehatan dan tingkat kesejahteraan ekonomi masyarakat.

Daerah Kab. SBT dibatasi oleh :

Laut Seram	: di sebelah utara
Laut Banda	: di sebelah selatan
Laut Arafura	: di sebelah timur
Kabupaten Maluku Tengah	: di sebelah barat

Luas wilayah Kab. SBT seluruhnya kurang lebih 20.656,894 km<sup>2</sup> yang terdiri dari luas laut 14.877,711 km<sup>2</sup> dan luas daratan 5.779.123 km<sup>2</sup>.

### 2. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten SBT

#### a. Visi dan Misi

##### 1) Visi

***"Terwujudnya Masyarakat SBT Yang Semakin Maju, Adil, Sejahtera, Demokratis Dan Berbudaya"***

Visi di atas, pada hakekatnya menjelaskan tentang niat dan tekad segenap komponen masyarakat Kab. SBT untuk merencanakan dan melaksanakan suatu proses pembangunan yang bertumpu pada kapasitas dan potensi lokal dalam semangat "ita wotu nusa" (mari kita membangun negeri). Terwujudnya tata kehidupan masyarakat SBT yang maju, adil, sejahtera, demokratis dan berbudaya merupakan cita-cita mulia yang ingin dipersembahkan melalui kepemimpinan kami dalam melaksanakan proses Penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan di Kab. SBT.

##### 2) Misi

Rumusan Visi di atas akan menjadi pijakan dari tujuan kemana Kab. SBT ini akan di bawah, oleh karena itu, sebagai perwujudan dari Visi tersebut, Misi tersebut merupakan semangat luhur yang menjadi dasar dan menjiwai setiap upaya dalam mewujudkan Visi pembangunan SBT secara berkelanjutan, sehingga terbentuk landasan yang kokoh dalam mendesain kebijakan dan program pembangunan SBT yang selaras dengan kebutuhan masyarakat. Hakekat landasan yang kokoh ini tidak terlepas dari kondisi

internal, baik dalam hal kelemahan maupun kekuatan yang sementara ini dimiliki oleh Kab. SBT, terutama dalam kapasitasnya sebagai kabupaten memasuki usia 16 tahun

**b. Susunan Organisasi**

Sekretariat Daerah Kab. SBT sebagai Organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur, memiliki susunan organisasi yang terdiri dari :

- a. Bagian Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah
- b. Bagian Hukum
- c. Bagian Kesejahteraan Rakyat
- d. Bagian Ekonomi dan Pembangunan
- e. Bagian Umum dan Perlengkapan
- f. Bagian Humas dan Protokol
- g. Bagian Organisasi

**c. Keadaan Pegawai**

**1) Susunan Pegawai**

Susunan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur berdasarkan eselonisasi sesuai ketentuan Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Lembaga-Lembaga Teknis Daerah adalah sebagaimana tersebut dalam tabel berikut ini terlihat pada total jumlah pegawai berjumlah : 35 Orang dengan rincian sbb :

Pembina (IV/a) 5 orang, Penata Tk. I (III/d) 1 Orang, Penata (III/c) 4 Orang, Penata Muda Tk. I (III/b) 3 Orang, Penata Muda (III/a) 8 Orang, Pengatur Tk. I (II/d) 2 Orang, Pengatur (II/c) 5 Orang, Pengatur Muda Tk. I (II/b) 4 Orang Pengatur Muda (II/a) 3 Orang.

**d. Kebijakan Strategis Pembangunan 2015-2020**

Rencana strategis pembangunan Kabupaten Seram Bagian Timur dalam jangka menengah 5 tahun ke depan di arahkan pada 4 tumpuan dasar pembangunan antara lain :

- 1) Potensi Sumber Daya Alam (SDM), sebagai sumber perekonomian harus diarahkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi rakyat melalui peningkatan PAD.
- 2) Optimalisasi Pelayanan Pemerintahan. Dari aspek pelayanan pemerintahan, dapat dipastikan mengalami kendala yang cukup berat untuk dapat menjawab setiap kebutuhan masyarakat sejalan dengan dinamika sosial politik dan hukum oleh karena itu kebijakan di bidang pemerintahan akan di fokuskan pada pemenuhan infrastruktur pemerintah dengan pola mendekatkan pelayanan pemerintah kepada rakyat melalui program pemekaran desa dan kecamatan berdasarkan ketentuan perundang-undangan serta dinamika kebutuhan rakyat yang berkembang.
- 3) Membongkar keterisolasian infrastruktur pembangunan dan komunikasi. Berdasarkan keberadaan Kabupaten SBT yang memiliki daerah Kepulauan, dataran dan pesisir, dengan luas wilayah Kabupaten 15.887,95 km<sup>2</sup> sesungguhnya menjadi

tantangan yang harus di jawab dalam memenuhi kebutuhan pelayanan" infrastruktur perhubungan.

## 2. Karakteristik Responden

Menghubungkan suatu kriteria atau variabel maka dapat digunakan deskripsi non variabel yang bersumber dari data, namun tidak termasuk dalam variabel yang diteliti. Data-data non variabel tersebut antara lain dapat dilihat pada tabel berikut :

### 1. Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin

Laki-laki berjumlah 29 Orang 82.86 % dan Perempuan Berjumlah 6 orang 17.14%. Data responden jenis kelamin terlihat bahwa kelamin laki-laki terbanyak dibandingkan responden wanita dengan demikian secara fisik dan waktu mempunyai potensi untuk membantu pimpinan menjalankan tugas dengan efektif dan efisien sesuai dengan tanggung jawabnya.

### 2. Jumlah Responden menurut Umur

Umur < 30 Tahun Jumlah 5 Orang 14,29%, Umur 31-40 Tahun Jumlah 17 Orang 48,57%, Umur 41-50% berjumlah 10 Orang 28,57%, Umur >50 Tahun Berjumlah 3 Orang 08,57 %

Dari data tersebut menunjukkan bahwa komposisi usia pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur terkonsentrasi pada usia 36 sampai 45 tahun atau dalam kategori usia masih produktif dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Usia merupakan salah satu indikator untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan olah pikir seseorang. Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin tua usia seseorang maka semakin tinggi tingkat kedewasaan dan kematangan berpikir serta memiliki motivasi berprestasi dan berperan serta dalam kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Siagian (1988:138) bahwa kinerja seseorang pasti dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa orang yang memiliki kondisi fisik yang baik, mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi, pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat prestasi atau produktifitas kerja yang tinggi.

### 3. Jumlah responden Menurut Golongan

Untuk Gol. IV berjumlah 4 orang 11,43%, Gol III Berjumlah 16 orang 45,71 %, Gol. II Berjumlah 15 orang 42,86%

Data tersebut menunjukkan bahwa golongan kepangkatan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur dalam penelitian ini yaitu masih didominasi oleh pegawai yang memiliki golongan III. Tetapi jika dilihat secara umum ternyata kondisi golongan kepangkatan pegawai sudah dapat dikatakan baik, sebab rata-rata adalah bergolongan III dan IV yaitu sebanyak 16 orang atau 45.71%. Komposisi golongan kepangkatan tersebut sangat bermakna dalam memberikan gambaran umum tentang keadaan kemampuan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur, dan adanya suatu dorongan untuk berprestasi dan turut serta dalam pelaksanaan program-

- program pencapaian target sasaran pelaksanaan penyusunan RKPD dan melakukan monitoring dan evaluasi pembangunan di daerah.
4. Jumlah responden menurut Masa Kerja  
Masa Kerja < 10 Tahun Jumlah 15 Orang 42,86%, Masa Kerja 11-20 Tahun Jumlah 15 Orang 42,86%, Masa Kerja 21-30% berjumlah 5 Orang 14,28. Masa Kerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja paling lama 21 sampai 30 tahun berjumlah 5 orang atau 14,28%. Dalam manajemen kepegawaian masa kerja masih menjadi salah satu pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan.
  5. Jumlah Responden Menurut Pendidikan Terakhir  
Pendidikan S2 berjumlah 1 Orang 02,86%, Pendidikan S1 berjumlah 9 Orang 25,71%, Pendidikan Diploma berjumlah 9 Orang 25,71%, Pendidikan SMA berjumlah 16 Orang 45,71%,  
Data di atas menunjukkan bahwa komposisi tingkat pendidikan responden terkonsentrasi pada jenjang pendidikan sekolah menengah atas. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan formal termasuk dalam kategori kurang baik. Kondisi tingkat pendidikan formal pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT seperti yang dipaparkan di atas, tentu saja ini merupakan indikasi yang kurang baik. Dengan komposisi pendidikan ini, pegawai kurang terdorong untuk berprestasi, menyusun program kerja, dan kurang mampu menyumbangkan ide atau gagasan pengembangan pelaksanaan penyusunan RKPD dan mampu berpikir inovatif untuk mencari teknik atau strategi yang terbaik dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan di daerah.
  6. Jumlah Responden Menurut Diklat  
Berdasarkan pengamatan penulis, diketahui bahwa kondisi tingkat pendidikan non formal (Diktat) pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik, Ini dapat dibuktikan dari analisis data di atas, bahwa ternyata pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan masih banyak. Sekretariat Daerah Kab. SBT, tentunya ini akan berdampak tidak baik dalam pencapaian kinerja khususnya dalam pelaksanaan penyusunan RKPD. Selain itu, tentunya mengingat pendidikan dan pelatihan sangat berguna bagi pegawai untuk bisa berdaya guna dan berhasil guna dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maka sudah selayaknya agar Sekretariat Daerah patut memperhatikan aspek pendidikan dan pelatihan pegawainya. Nainggolan (1987:279) menyatakan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya diadakan penyatuan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan.

### 3. Kompetensi Teknis Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten SBT

Kompetensi dasar merupakan kompetensi yang wajib atau mutlak dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural dilingkungan instansi pemerintah yang mencakup integritas (*integrity*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning and*

organizing), kerjasama (*collaboration*) dan fleksibilitas (*flexibility*). Kompetensi teknis Pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT dapat dilihat dari tiga aspek yaitu: kreatif, reaktif, dan penugasan. Dibawah ini akan dijelaskan tentang kreatifitas pegawai.

#### 1. **Kreatif**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan sejumlah pegawai ternyata memang masih ada beberapa usulan program pengadaan sarana dan prasarana yang rencana kerja (renja) yang tidak dapat direalisasikan, sehingga ini menimbulkan rasa kecewa dari pegawai.

#### 2. **Reaktif**

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa reaktif dapat ditingkatkan asalkan ditunjang oleh motif melalui pemberian (reward) penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang dicapainya. Sejalan dengan West (2000) mengatakan bahwa kreativitas adalah pengembangan ide-ide baru, maka langkah kedua adalah menerapkan ide-ide tersebut dalam lingkungan kerja secara aktual. Inovasi merupakan pengenalan dan penerapan secara disengaja ide-ide, proses-proses, produk-produk atau prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja, atau organisasi dengan tujuan menguntungkan pekerjaan, tim kerja atau organisasi.

#### 3. **Penguasaan Tugas**

Berdasarkan hasil analisis dengan bantuan SPSS, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi teknik pegawai masih tergolong cukup baik. Nilai yang dihasilkan memiliki arti bahwa kompetensi teknik masih perlu ditingkatkan.

#### 4. **Kompetensi Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT**

Sekretariat Daerah Kab. SBT adalah salah satu unsur penunjang pemerintah daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan latihan sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi Lembaga-lembaga Tehnis Daerah. Sebagai perangkat daerah, Sekretariat Daerah mengembang kewenangan membantu Bupati dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah yang mendukung visi dan misi Pemerintah Kabupaten Seram Bagian Timur.

Hasil penelitian tentang indikator kompetensi manajerial meliputi tiga aspek yaitu : a. aspek perencanaan pegawai, b. Aspek pengarahan dan c. Aspek Pengendalian (*controlling*). Dari ketiga masing-masing 5 item pertanyaan yang diajukan dan dianalisis dengan bantuan program SPSS Windows Versi 10.

##### 1. **Perencanaan (*planning*)**

Kompetensi manajerial pegawai yang diukur melalui perencanaan tugas mencapai rata-rata 18.77 dengan simpangan baku 2.14, median 20, dan modus 20. Skor hasil kompetensi manajerial melalui perencanaan pegawai adalah nilai terendah adalah 15 dan tertinggi adalah 22. Kesimpulannya Indikator perencanaan pegawai juga lebih kecil jika dibandingkan dengan lainnya yang ada pada

kompetensi manajerial yaitu, pengarahan pegawai. Dengan demikian untuk meningkatkan kompetensi teknik pegawai indicator reaktif harus diperhatikan.

## 2. Pengarahan Pegawai

Kompetensi manajerial pegawai yang diukur melalui pengarahan pegawai mencapai rata-rata 19.77 dengan simpangan baku 1.88, median 20, dan modus 20. Skor hasil kompetensi manajerial melalui pengarahan pegawai adalah nilai terendah adalah 16 dan tertinggi adalah 23. Kesimpulannya Indikator pengarahan pegawai juga lebih besar jika dibandingkan dengan dua indicator lainnya yaitu, perencanaan dan pengendalian. Dengan demikian untuk meningkatkan kompetensi manajerial pegawai yang dilihat dari indicator pengarahan pegawai. Dari hasil analisis menunjukkan mayoritas pegawai kurang mendapatkan petunjuk dan bimbingan dari atasan langsungnya tentang metode kerja yang baik.

## 3. Pengendalian (*controlling*) Pegawai

Kompetensi manajerial pegawai yang diukur melalui pengendalian pegawai mencapai rata-rata 19.42 dengan simpangan baku 2.04, median 20, dan modus 20. Skor hasil kompetensi manajerial melalui pengendalian pegawai adalah nilai terendah adalah 14 dan tertinggi adalah 24. Kesimpulannya Indikator pengendalian pegawai juga lebih kecil jika dibandingkan dengan dua indicator lainnya yaitu, perencanaan dan pengarahan pegawai.

Kemampuan Manajerial Merupakan aspek kemampuan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi manajemen, seperti : a. Tingkat kemampuan menetapkan sasaran kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi; b. Tingkat kemampuan dalam menetapkan tugas-tugas dalam upaya pencapaian sasaran; c. Tingkat kemampuan dalam mendistribusikan tugas pada bawahan, tingkat kemampuan dalam mengkoordinasikan tugas; d. Tingkat kemampuan dalam melakukan bimbingan terhadap bawahan.

Berdasarkan hasil analisis dengan bantuan SPSS, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi manajerial pegawai masih tergolong cukup baik. Nilai yang dihasilkan memiliki arti bahwa kompetensi manajerial masih perlu ditingkatkan.

## E. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian mengenai analisis kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT, dapat disimpulkan bahwa :

1. Kompetensi Teknis pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT masuk dalam kategori cukup. Tingkat kreatifitas pegawai tergolong cukup baik, tingkat Reaktif pegawai tergolong baik. Tingkat penguasaan tugas pegawai tergolong cukup baik.
2. Kompetensi Manajerial pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT masuk

dalam kategori cukup. Tingkat perencanaan pegawai tergolong cukup baik. Tingkat pengarahan pegawai tergolong cukup baik, sementara tingkat pengendalian pegawai Sekretariat Daerah Kab. SBT tergolong cukup.

## 2. Saran

Mengacu pada hasil penelitian sesuai dengan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk peningkatan kemampuan pegawai perlu diberi kesempatan meningkatkan pendidikan, baik pendidikan formal maupun penjurangan dan pendidikan teknis, terutama yang sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya. Pemerintah perlu menata sistem diklat yang senantiasa dapat meningkatkan kemampuan pegawai. Di samping itu, penempatan pegawai hendaknya mengutamakan kesesuaian kompetensinya.
2. Untuk memacu motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur, pimpinan sedapat mungkin menciptakan situasi kerja yang kondusif disertai upaya peningkatan kesejahteraan pegawai.
3. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Timur perlu menata mekanisme kerja pegawai yang profesional dan mempunyai kompetensi pada bidang tugasnya serta mengutamakan pelayanan prima kepada masyarakat.
4. Agar masalah dalam penelitian ini dapat dikaji lebih mendalam, diharapkan kiranya instrument penelitian yang digunakan mampu mengungkap indikator setiap variabel penelitian secara jelas dan terinci.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Anwar, 1999. *Kajian-Kajian Keterampilan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia* Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Armstrong, Michael. 1995, *Personnel Management Practce, Fifth Edition*, Kogan Page, London.
- Adair, Rahmat, 2002. *Kualitas dan Keterampilan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Jayapustaka, Jakarta.
- Burhan Bungin, 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana, Jakarta.
- Baso, H. Moerat. *Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi*, Majalah Usahawan,

Nomor 6 Tahun 2003 Jakarta.

Davies, Ivir K, 1991. *The Learning Management*, McGraw-Hill, New York.

Dharma, Surya 2002. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. *Majalah Usahawan*, Nomor 01 Tahun XXXI, Januari, Jakarta.

A. Amstrong Michael. 1994. *Performance Management*, Kogan Page Limited, London.

Gibson, Jemes L., Ivancevich, John M. Donnely Jr. James H 1995. *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Dstruktur Proses*, Alih Bahasa: Wahid, Djoerban, Jakarta Erlangga.

Gomes, F.C, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.

Hadari Nawawi, 2005. *Perencanaan SDM, untuk Organisasi Profit yang kompetitif*. Gadj Mada University Press, Yogyakarta.

Hutapea, Parulian dan Thoha, Nurianna. 2008, *Kompetensi Fluz. Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*.