

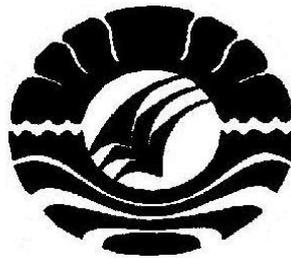
**HASIL PENELITIAN**

**PEMBERDAYAAN APARATUR BERBASIS KOMPETENSI  
PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

*EMPOWERMENT APPARATUS ON A COMPETENCY-BASED  
STAFFING AGENCY REGIONAL OFFICES IN  
SOUTH SULAWESI PROVINCE*

**S A M S I R**

**10A05057**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**

**2016**

**PEMBERDAYAAN APARATUR BERBASIS KOMPETENSI  
PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Derajat

Doktor

Program Studi

Ilmu Administrasi Publik

Disusun dan Diajukan oleh

**S A M S I R**

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
2016**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor  
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Nama Mahasiswa : S A M S I R

Nomor Pokok : 10A05057

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Menyetujui,

**Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si.**  
Promotor

**Prof. Dr. Fakhri Kahar, M.Si.**  
Kopromotor

**Prof. Dr. Suradi Tahmir, M.S.**  
Kopromotor

Mengetahui:

Ketua  
Program Studi  
Ilmu Administrasi Publik,

Direktur  
Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Makassar,

**Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si.**  
NIP. 19650522 199003 1 002

**Prof. Dr. Jasruddin, M.Si.**  
NIP. 19641222 199103 1 002

## **PRAKATA**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan dan penulisan disertasi dengan judul “Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan” dapat diselesaikan. Salawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Penulisan disertasi ini merupakan suatu proses perjuangan yang panjang dan sungguh melelahkan, permasalahan yang muncul selama proses penulisan bukanlah sedikit melainkan kompleks dan beragam. Posisi Penulis sebagai komisioner Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Sulawesi Selatan yang setiap saat disibukkan dengan pelaksanaan tahapan Pemilu dan Pemilukada Provinsi dan 24 Kabupaten/Kota se-Sulawesi Selatan, merupakan salah satu permasalahan yang dihadapi penulis. Di sisi lain, sebagai mahasiswa yang harus menyiapkan waktu untuk proses pengumpulan data penelitian, juga merupakan permasalahan tersendiri yang harus dihadapi penulis.

Namun, berkat arahan dan bimbingan promotor dan kopromotor, dengan kesungguhan, kesabaran, ketulusan, dan keikhlasan memberi petunjuk dan strategi, sehingga penulisan disertasi dapat diselesaikan. Oleh karena itu, sebagai ungkapan rasa terima kasih dan penghargaan, sudah sepatuhnya penulis menyampaikan apresiasi kepada Bapak Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si. selaku

promotor dan Prof. Dr. Fakhri Kahar, M.Si. dan Prof. Dr. Suradi Tahmir, M.S. selaku Kopromotor dalam penulisan disertasi ini.

Ungkapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Tim penguji disertasi Bapak Prof. Dr. Rifdan, M.Si., Ibu Prof. Dr. Andi Kasmawaty, M.Hum dan Bapak Dr. H. Muhammad Said Saggaf, M.Si. selaku Tim Penilai Internal serta Dr. H. Anwar Parawangi, S.IP., M.Si selaku Penguji Eksternal. Dan Bapak Ir. H. Agus Arifin Nu'mang, M.S. selaku Wakil Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan yang senantiasa memberi dorongan dan motivasinya dan Bapak Ir. H. Abdul Latief, M.Si., M.M. selaku Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan serta Bapak Ir. H. Muhammad Tamzil, M.P. selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang serta Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang telah memberi izin penelitian dan memberikan data yang diperlukan dalam penulisan disertasi ini.

Keberhasilan ini tidak terlepas dari bantuan dan kerjasama berbagai pihak yang telah mendukung penulisan disertasi. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. H. Muhammad Saiful Saleh, M.Si. selaku Ketua BPH Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan semangat dan nasehatnya dan Bapak Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., M.M, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan izin belajar, dorongan moril dan materil untuk menyelesaikan studi. Ucapan terima kasih juga di sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Husain Syam, M.TP., selaku Rektor Universitas Negeri Makassar, Bapak Prof. Dr. Jasruddin, M.Si. selaku Direktur

program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, para Asisten Direktur Pascasarjana, Ketua Program studi Ilmu Administrasi Publik, Bapak Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si yang telah mendorong, memacu dan selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan studi serta segenap civitas akademika Universitas Negeri Makassar.

Dukungan, kerjasama dan motivasi yang diberikan oleh teman sejawat pada Program studi Ilmu Administrasi Publik Angkatan 2010 dalam penulisan disertasi ini, terima kasih untuk semuanya dan terkhusus kepada Samsul Rizal, SE., M.M , Ismail Rasulong, SE., M.M dan Kahar Saleh, S.Sos. serta teman seperjuangan di Universitas Muhammadiyah Makassar sebagai “Tim KM 515 3R”.

Kebersamaan dan perhatian selama perkuliahan sampai kepada penyelesaian disertasi juga selalu diberikan oleh keluarga dengan penuh kasih dan sayang. Oleh karena itu, sebagai bentuk kebersamaan dalam perjuangan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada istri tercinta Rahma Nur, S.Pd, M.Pd dan anak - anak tersayang A. Anifah Nutqhi Syam, A. Muhammad Izzul Moeslimin Syam dan A. Muhammad Rafli Aidillah Syam. Ucapan terima kasih penulis sampaikan juga kepada kedua orang tua Bapak Abdul Rahim dan Subaedah (almarhum.) serta kedua mertua Drs. H. A.Muhammad Nurdin Sahib (alm) dan Tasmawati yang senantiasa berdoa untuk meraih keberhasilan ini.

Akhirnya, penulis berharap disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pemberdayaan aparatur yang berbasis kompetensi dan bermanfaat dalam pengembangan Ilmu Administrasi Publik.

Makassar,

Desember 2016

S a m s i r

## PERNYATAAN KEORISINILAN DISERTASI

Saya, **Samsir**

Nomor Pokok: 10A05057

Menyatakan bahwa disertasi yang berjudul "Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan." merupakan karya asli. Seluruh ide yang ada di dalam disertasi ini, kecuali yang saya nyatakan kutipan, merupakan ide yang saya susun sendiri. Selain itu, tidak ada bagian dari disertasi ini yang telah saya gunakan sebelumnya untuk memperoleh gelar atau sertifikasi akademik.

Jika pernyataan di atas terbukti sebaliknya, maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan oleh PPs Universitas Negeri Makassar.

Tandatangan ....., Tanggal 2 Desember 2016

## ABSTRAK

**SAMSIR, 2016.** *Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.* (Dibimbing oleh Promotor Haedar Akib serta Kopromotor Fakhri Kahar dan Suradi Tahmir).

Tujuan penelitian ini adalah (i) untuk menganalisis dan menjelaskan pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan aparatur berbasis Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan; (ii) untuk menganalisis dan menjelaskan faktor-faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan; dan (iii) untuk menganalisis dan menjelaskan prototipe pemberdayaan aparatur yang sesuai dengan kondisi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif (*cualitatif deskriptif*) dan fenomenologis (*fenomenologys research*) dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode pengamatan, wawancara, dan melalui dokumentasi yang dapat dijadikan sebagai penjelasan dan keterangan yang diperoleh melalui informan, baik pejabat, maupun aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (i) Pemberian kewenangan pada aparatur dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai dengan tetap mempertimbangan kompetensi yang dimiliki. (ii) Pengembangan Kompetensi diberikan kepada setiap aparatur, meskipun belum secara merata karena masih di dominasi bidang/bagian dan pegawai tertentu. (iii) kemudian Pengambilan keputusan dengan melibatkan aparatur, mulai dari Eselon II, III, dan IV, kecuali hal yang bersifat strategi, Kepala Badan hanya meminta saran dan masukan dari pejabat tertentu, (vi) Faktor-faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi adalah lingkungan kerja, Komitmen pimpinan, pemanfaatan teknologi, pengawasan, dan budaya kerja organisasi; dan (v) Prototipe pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah mengacu pada Model Pemberdayaan Khan (2007) yang kemudian dikembangkan menjadi Prototipe Model Pemberdayaan Aparatur (2016).

Kata kunci : Pemberdayaan Aparatur, Kompetensi, Kepegawaian.

**ABSTRACT**

**SAMSIR, 2016.** *Empowerment Apparatus on a Competency-Based Staffing Agency Regional Offices in South Sulawesi Province.*(Supervised by Promoter HaedarAkib as well as CopromoterFakhri KaharandSuradi Tahmir).

Empowerment is a very important part of .....

.....  
.....  
.....

The research aims at (i) .....

.....  
.....  
.....

The finding indicate that (i) .....

.....  
.....  
.....

Key word: empowerment apparatus, competence, officialdom nomina.

## DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	iv
PERNYATAAN KEORISINILAN DISERTASI	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR SINGKATAN	xvii
BAB I    PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Sumber Daya Manusia	12
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	17
3. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik	37
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik	39
B. Pemberdayaan	42

1. Konsep Pemberdayaan	42
2. Model Pemberdayaan	67
3. Pemberdayaan Aparatur	72
4. Pemberdayaan dan Kinerja Aparatur	81
5. Tujuan, Hakikat, dan Pendekatan Pemberdayaan Aparatur PNS	87
6. Prinsip dan Karakteristik Pemberdayaan Aparatur PNS	90
C. Kompetensi Aparatur	106
D. Faktor-faktor Determina	110
1. Karakteristik Organisasi	111
2. Karakteristik Lingkungan	112
3. Karakteristik Pekerja	113
4. Kebijakan dan Praktek Manajemen	116
5. Faktor Lingkungan Kerja	122
6. Komitmen Kepemimpinan	129
7. Budaya Kerja Organisasi	130
E. Kerangka Pikir	134
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	134
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	134
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	135
C. Sumber Data	136
D. Sasaran dan Fokus Penelitian	138
E. Deskripsi Fokus	139

	F. Instrumen Penelitian	139
	G. Teknik Pengumpulan dan Pengabsahan Data	142
	H. Teknik Analisis Data	145
BAB IV	DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN	145
	A. Sejarah Perkembangan Badan Kepegawaian Daerah	146
	B. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	146
	1. Visi dan Misi	147
	2. Tujuan	148
	3. Sasaran	149
	C. Strategi, Kebijakan dan Nilai-nilai Organisasi	149
	1. Strategi	149
	2. Kebijakan	150
	3. Nilai-nilai Organisasi	151
	D. Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	151
	1. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah	153
	2. Keadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah	155
	3. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah	156
	4. Tupoksi dan Rincian Tugas Jabatan Strukturan BKD	190
	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	190
BAB V	A. Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	190
	1. Pemberian Kewenangan	194

2. Pengembangan Kompetensi	197
3. Pengambilan Keputusan	199
B. Faktor-Faktor Determinan yang Berpengaruh Terhadap Keefektifan Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	204
1. Lingkungan Kerja	204
2. Komitmen pimpinan	207
3. Pemanfaatan Teknologi	210
4. Pengawasan	213
5. Budaya Kerja Organisasi	216
C. Pembahasan	
1. Pemberian Kewenangan, Pengembangan Kompetensi, dan Pengambilan Keputusan Aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	219
2. Faktor-faktor Determinan terhadap Keefektifan Pemberdayaan Aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	219
3. Prototype Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	227
4. Proposisi	231
KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	
B. Saran	249
PUSTAKA	259

BAB VI	263
	263
	266
DAFTAR	268
LAMPIRAN-LAMPIRAN	282
Lampiran 1. Matriks Instrumen Penelitian	282
Lampiran 2. Daftar Nama-nama Informan	286
Lampiran 3. Deskripsi Hasil Wawancara Informan	287
Lampiran 4. Analisis Data Hasil Wawancara	305
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian	343
Lampiran 5. SK. Pengangkatan Promotor dan Kopromotor	352
Lampiran 6. Undangan Tim Penguji Seminar Proposal	353
Lampiran 7. SK. Hasil Perbaikan Seminar Proposal	354
Lampiran 8. Surat Izin Penelitian dari PPs. UNM Makassar	355
Lampiran 9. Izin Penelitian dari BKPM	356
Lampiran 10. Surat Keterangan dari BKD Provinsi	357

## **DAFTAR TABEL**

Nomor		Halaman
4.1	Keadaan pegawai berdasarkan golongan/ruang Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	153
4.2	Keadaan pegawai berdasarkan jenjang pendidikan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	154
4.3	Keadaan pegawai berdasarkan eselon Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	154

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Bagan Kerangka Pikir	133
4.1	Struktur Organisasi BKD Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan Perda Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008	152

## DAFTAR SINGKATAN

<b>Singkatan</b>	<b>Arti</b>
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
CPNS	: Calon Pegawai Negeri Sipil
SDM	: Sumber Daya Manusia
MSDM	: Manajemen Sumber Daya Manusia
PSDM	: Pengembangan Sumber Daya Manusia
PSDMS	: Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik
BKD	: Badan Kepegawaian Daerah
ASN	: Aparatur Sipil Negara
OADI	: <i>Observasi, Asses, Design, Implementation</i>
UU	: Undang-Undang
KKN	: Kolusi, Korupsi, Nepotisme
MenPAN-RB	: Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Diklat	: Pendidikan dan Latihan
Tupoksi	: Tugas Pokok dan Fungsi



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pemberdayaan aparatur merupakan bagian yang sangat penting untuk meningkatkan kapasitas atau kemampuan aparatur, baik kapasitas secara fungsional maupun secara konseptual dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berkaitan dengan ketersediaan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi dan daya dukung aparatur yang handal, cakap, dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan berbagai tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepadanya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Kemudian pada pasal 4 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan pegawai negeri sipil yang professional dalam melaksanakan tugas, menciptakan lingkungan kerja yang

nondiskriminatif, bertanggung jawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik, memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah, memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna dan santun.

Pegawai negeri sipil sebagai bagian integral dari aparat pemerintah memiliki peranan yang sangat menentukan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, khususnya di tingkat daerah, di samping itu pegawai negeri sipil diharuskan pula meningkatkan prestasi kerja, dan peningkatan perannya sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang berintegritas, profesional, dan bertanggungjawab. Hal ini mengharuskan pegawai negeri sipil memiliki kompetensi dalam melaksanakan dan memberi pelayanan kepada publik secara maksimal.

Kompetensi merupakan unsur yang sangat penting dan mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya aparatur, lebih spesifik dalam kaitannya dengan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan. Kebijakan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) yang antara lain menegaskan bahwa kompetensi merupakan persyaratan dan pertimbangan penting dalam penataan Pegawai Negeri Sipil. Manajemen sumber daya aparatur negara harus berbasis kompetensi yang mencakup pada semua aspek dalam pengolahan manajemen sumber berdaya manusia (*human resources development*).

Perubahan regulasi tersebut mengisyaratkan secara mendasar tentang bagaimana manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, pembangunan. Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat tersebut, SDM aparatur dituntut memiliki profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pembinaan dan pengembangan SDM aparatur perlu terus mendapat perhatian, terutama berkaitan dengan strategi peningkatan kualitas dan kompetensinya dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab pelayanan publik. Pembentukan sosok sumber daya manusia aparatur memang memerlukan waktu dan proses, serta upaya yang tidak boleh berhenti sampai lahirnya aparatur yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang memadai. Dengan kompetensi tersebut aparatur dapat bekerja secara profesional dan siap untuk diberdayakan pada semua level atau tingkatan pekerjaan yang tersedia.

Berdasarkan harapan tersebut di atas, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai itu sendiri guna meningkatkan kompetensinya dalam meningkatkan prestasi kerja mereka melalui strategi pemberdayaan aparatur. Pemberdayaan aparatur merupakan alat yang penting untuk memperbaiki kinerja aparatur sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Makmur (2008: 45) mengemukakan bahwa keuntungan utama adanya upaya pemberdayaan adalah peningkatan kinerja dan hasil semakin besar pula karena setiap anggota masyarakat dan aparat pemerintah merasa memiliki tanggungjawab. Karena itu, dengan pemberdayaan, pegawai merasa diberdayakan akan dapat meningkatkan kepribadian, prestasi kerja serta dapat meningkatkan disiplin kerja yang tinggi. Lebih jauh Nisjar (dalam Sedarmayanti, 2003: 46), bahwa pemberdayaan dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang atau pemberian wewenang, sehingga diharapkan orang lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi yang pada akhirnya produktivitas organisasi menjadi meningkat.

Noe A. Raymond, (2010: 123) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi dan pekerjaannya serta pengambilan keputusan.

Khan (2007 : 126), mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah terciptanya hubungan antara individu yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar pegawai dan pimpinan atau manajemen organisasi. Khan mengemukakan bahwa dalam pemberdayaan diperlukan adanya pemdelegasian (pemberian) kewenangan/ tugas yang penting bagi pegawai, pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menyediakan pelatihan untuk menunjang kebutuhan terkait pekerjaan yang di emban pegawai, menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan lintas

kompetensi (*cros training*), serta pengembangan saling percaya dan mendukung antara pimpinan dan pegawai dan memandang pegawai sebagai mitra strategis serta membantu menyelesaikan pekerjaan yang prioritas dan tujuan.

Cook dan Macaulay (2009 : 32), Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada filsafat manajemen yang dapat membantu menciptakn suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Lebih lanjut Cook dan Macaulay, mengemukakan bahwa pemberdayaan terjadi bila pimpinan memiliki sikap mendorong adanya keterbukaan, mendelegasikan wewenang, mengatur kinerja, mengembangkan orang-orang, menawarkan kerjasama, berkomunikasi secara efisien, mendorong adanya inovasi, dan menyelesaikan masalah.

Winarty (2003: 54-60) langkah-langkah yang di perlukan dalam pemberdayaan aparatur pada dasarnya dilakukan dengan cara, yaitu: (1) Dukungan dari pimpinan, (2) Pendelegasian wewenang, (3) Bimbingan, (4) Kemampuan sistem informasi, (5) Dukungan dari organisasi, (6) Kinerja organisasi publik, (7) Kebutuhan *learning & growth* bagi aparatur, (8) Kepuasan pegawai, (9) Motivasi.

Pemberdayaan dapat terwujud jika pegawai dapat menghilangkan kebiasaan menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan pimpinan (atasan), tanpa itu semua, maka ketergantungan. Tampubolon (2001: 169) mengatakan "Pemberdayaan tidak akan terjadi apabila orang hanya menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan dari pimpinan (atasan), sebab prakarsa, inovasi, dan kreativitas tidak berkembang, yang berkembang adalah ketergantungan".

Kemudian Gaspersz (1997: 89) mengatakan karyawan merasa terberdaya (*empowered employees*) apabila mereka merasa: (1) Pekerjaan mereka merupakan milik mereka, (2) Mereka bertanggung jawab, (3) Mereka mengetahui di mana mereka berada, (4) Mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka.

Siagian (2001: 34), juga mengatakan bahwa salah satu bentuk pemberdayaan yang diberikan kepada pegawai ialah dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal yang menyangkut pekerjaannya. Kemudian Soejono (2000: 21), menyatakan bahwa pemberdayaan telah berhasil, manakala pimpinan memberikan kekuasaan kepada bawahannya sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan pimpinan mempercayai bawahannya. Stewart (2000: 22-23), mempertajam bahwa pemberdayaan bukan hanya sebatas pada pendelegasian wewenang melainkan merupakan cara yang amat praktis dan produktif mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan dari staf kita, karena mereka dekat dengan pelanggan. Dengan demikian, pemberdayaan terjadi jika kekuasaan atau *power* mengalir kepada pegawai/staf yang depan, sehingga didalam dirinya ada rasa memiliki dan mengendalikan tugas-tugasnya (Soejono, 2000: 231).

Aparatur pemerintah perlu dibekali dengan pengetahuan, kecakapan dan kemampuan yang menunjang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hanya saja yang perlu diingat bahwa potensi yang dimiliki setiap aparatur tentunya berbeda satu sama lainnya, dan potensi itu dapat diarahkan dan dikembangkan agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan melalui

peningkatan kompetensi maka aparatur harus diberikan kesempatan dan dimampukan untuk melakukannya.

Kompetensi secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil (PNS) yang dapat berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta jabatan diembannya. Melalui kompetensi tersebut itulah aparatur dapat menghasilkan kinerja serta memiliki semangat pengabdian dan dedikasi yang tinggi untuk melayani masyarakat, dengan bersikap profesional, rasional, dan transparan.

Peningkatan kompetensi aparatur merupakan upaya yang mutlak harus dilakukan terutama dalam proses pemberdayaan aparatur itu sendiri. Bernardin dan Joyce, (2013: 43) mengemukakan bahwa orang yang memiliki potensi dan kompetensi adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan (*Knowledge*), kecakapan atau keahlian (*Skill*), kemampuan (*Ability*), and *Others* disingkat KSAOs. Menurut Muins (2000: 40) ada tiga jenis kompetensi yang perlu dimiliki, yaitu: (1) Kompetensi profesi, (2) Kompetensi individu, (3) Kompetensi sosial. Sedangkan menurut Prayitno, Tim Peneliti Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2003: 11), standar kompetensi mencakup tiga hal, yaitu: (1) Pengetahuan (*knowledge*), (2) Keterampilan (*skills*), (3) Sikap (*attitude*). Pendapat lain dikemukakan oleh Suprpto (2002: 3) kualifikasi PNS dapat ditinjau dari tiga unsur utama, yaitu: (1) Keahlian (*skill*), (2) Kemampuan teknis, (3) Sifat-sifat personil yang baik. Untuk keahlian dapat dilihat dari (1) pengalaman yang dimiliki sesuai dengan tugas yang dilakukan, (2) memiliki pengetahuan yang mendalam di bidangnya,

(3) memiliki wawasan yang luas di bidangnya, (4) beretika dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan teknis dilihat dari kemampuan memahami tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan etika adalah sifat-sifat yang harus dimiliki seseorang pegawai meliputi disiplin, jujur, sabar, memiliki motivasi, terbuka objektif, pandai berkomunikasi dan terlatih.

Organisasi dapat dikatakan sukses bila organisasi tersebut melandaskan kegiatannya dengan kreativitas inovasi yang tinggi, pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan/keahlian (*skill*) dari pegawainya termasuk di dalamnya kemampuan menjalankan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya.

Kemampuan aparatur dalam menjalankan tugasnya banyak yang lahir dari kesadaran untuk memberikan pelayanan yang terbaik, karena kesadaran menjalankan tanggungjawab, dan juga karena kemampuan menjalankan pekerjaannya. Namun tidak sedikit aparatur yang belum mampu menjalankan kewajiban, tugas dan tanggungjawabnya karena berbagai hal, seperti pendidikan yang tidak lagi sesuai tuntutan zaman yang berkembang, rendahnya kesadaran pegawai melaksanakan tugas dan kewajibannya serta masih banyaknya pegawai yang belum diberdayakan secara maksimal, sekalipun mereka memiliki kemampuan dan kecakapan yang memadai. Termasuk di antaranya adalah banyak aparatur yang memiliki kualifikasi pendidikan formal yang tinggi tapi belum diberdayakan. (Wawancara: AH, Tanggal 8 Januari 2015).

Kemudian masih kurangnya pendelegasian kewenangan dan keterlibatan aparatur dalam proses pengambilan keputusan, hal ini menyebabkan akan lemahnya rasa tanggungjawab dan kepedulian terhadap program atau aktifitas

kantor, malah pegawai terlihat lebih bebas dan merasa lepas dari beban tanggungjawabnya. Kemudian masalah ketepatan waktu, tanggungjawab, masih seringnya pegawai terlambat masuk yang tidak sesuai dengan jam kerja yang sudah menjadi ketetapan, seringnya keluar pada jam-jam dinas tanpa ada keterangan yang jelas, kurangnya tingkat disiplin, kurangnya kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan, seringnya pegawai menunda-nunda pekerjaan yang ada sehingga menumpuk, yang pada gilirannya membuat pekerjaan tidak efektif, bekerja bila ada atasan yang menyebabkan kinerja menjadi kurang baik.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi tidak hanya menuntut kerja keras kepada pegawai tetapi yang sangat dibutuhkan adalah bekerja lebih cerdas, yang ditandai dengan adanya kompetensi. Sementara yang muncul adalah kecenderungan aparatur dalam melaksanakan program kegiatan masih sangat standar dan sangat normatif, kurang kreatif dan tingkat percaya dirinya yang masih rendah. Padahal yang dibutuhkan adalah sosok pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. (Wawancara: IS, Tanggal 12 Januari 2015).

Fenomena lain yang mencuat adalah aparatur dalam melaksanakan aktivitasnya ada kecenderungan lamban, serta kaku karena pegawai selalu menunggu perintah atasan, terjadinya produktivitas kerja yang rendah, masih sering terjadi *overlapping* dalam tugas dan fungsi serta pelaksanaan program, mutu pelayanan yang kurang optimal, mekanisme kerja yang tidak efisien karena secara administratif tidak menumbuhkan *the right man on the right place*. Di samping itu, sumber daya aparatur juga dihadapkan pada berapa permasalahan

yang sangat urgen yaitu kualitas sumber daya yang dipandang cukup memiliki pengetahuan, kemampuan, dan kecakapan, namun tidak diposisikan secara tepat dalam penempatan aparatur sesuai dengan kompetensi dasar dan bidang masing-masing pegawai. Masih sangat terbatasnya keinginan pimpinan untuk serius melakukan tes kelayakan dan kepatutan (*fit and propert test*) dalam rangka penempatan ataupun promosi pegawai. (Wawancara: NS Tanggal 12 Januari 2015).

Berdasarkan beberapa fenomena yang muncul tersebut, jelas menunjukkan bahwa pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi merupakan suatu hal yang mutlak, hal ini berlaku mulai dari tingkat bawahan operasional hingga tingkat pimpinan tertinggi dalam organisasi. Adanya pemberdayaan bagi aparatur harapan yang muncul adalah peningkatan kinerja dan hasil semakin besar karena adanya rasa tanggungjawab dari setiap aparatur.

Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian, terutama mengungkap secara empiris tentang **”Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Bertitik tolak dari pemaparan latar belakang di atas, maka fokus masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan pemberdayaan aparatur melalui pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan berbasis

Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?

2. Faktor-faktor apakah yang determinan terhadap pemberdayaan aparatur berbasis Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Bagaimana prototype pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan penelitian yang ada, maka secara khusus penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Menganalisis dan menjelaskan tentang pelaksanaan pemberdayaan aparatur melalui pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan berbasis Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Menganalisis dan menjelaskan faktor-faktor yang determinan terhadap pemberdayaan aparatur berbasis Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Menganalisis dan menjelaskan Prototype pemberdayaan aparatur yang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut di atas, maka manfaat hasil penelitian ini adalah:

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi terhadap pengkajian dalam manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan model pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada instansi pemerintah baik tingkat propinsi maupun pada tingkat pemerintah kabupaten/kota.
- b. Bagi civitas akademika diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama mengenai model pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Instansi Pemerintah.

##### 2. Manfaat Praktis

- a. Dapat menjadi acuan bagi para pimpinan dalam pemerintahan terutama dalam melakukan evaluasi diri, organisasi dan melakukan perbaikan sistem dalam rangka peningkatan pemberdayaan aparatur yang memiliki kompetensi.
- b. Sebagai bahan masukan atau kajian dalam menentukan prototype pemberdayaan aparatur yang berbasis pengetahuan, kecakapan dan kemampuan yang sesuai dengan organisasi pemerintahan terutama di tingkat daerah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Sumber Daya Manusia

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau *Human Resource Department* (HRD).

Sumber Daya Manusia (SDM) atau *human resource* dalam konteks usaha/bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan (*employee*), sedangkan dalam konteks pemerintahan berarti pegawai. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek SDM dalam manajemen kerja. SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting/asset perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal atau pembiayaan, teknologi. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam organisasi/perusahaan yang dikenal dengan MSDM.

Sumber daya dibutuhkan dari interaksi antara manusia yang selalu mencari sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau sesuatu yang tidak

dimilikinya. Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan abstraksi yang mencerminkan appraisal manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi/operasi. MSDM merupakan perubahan terminologi dari manajemen personalia ke konsep MSDM melalui proses yang sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Manajemen personalia terkait dengan fungsi *staffing*, yaitu mengelola proses rekrutmen, penempatan, menetapkan standar *performance* dan kompensasi, konseling, *training* dan pengembangan karyawan. Proses ini dikatakan sebagai suatu seni untuk melaksanakan suatu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan. Dalam melaksanakan semuanya itu diperlukan sumber daya manusia yang mampu mengimplementasikan berbagai aktivitas organisasi.

Pada dasarnya sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, berarti perlu dilatih untuk dikembangkan melalui program pengembangan. Pengembangan dimaksud dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan atau sistem magang aktif terlibat untuk mencapai tujuan kariernya dan tujuan perusahaan/organisasi.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia, antara lain menurut Miner dan Miner yang dikutip oleh Hasibuan (2001: 11) bahwa “Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses, pengembangan, menerapkan, dan menilai

kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.”

Gomes (2002: 5) berpendapat bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional.”

Flippo (2000: 11) berpendapat bahwa ”Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.“

Jackson, (2001: 4) berpendapat bahwa “Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancang formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu suatu organisasi.”

Berdasarkan ketiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia ataupun MSDM mencakup 2 fungsi yaitu: fungsi manajemen, yaitu:

- 1) Perencanaan (*Planning*), yaitu manajer yang efektif menyadari bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting. Bagi manajer personalia perencanaan berarti menentukan program yang akan membantu tercapainya sasaran yang akan direncanakan. Penetapan tujuan ini memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia, sesuai dengan pengetahuannya di bidang sumber daya manusia. Manajemen lebih berorientasi pada kegiatan menentukan sebelumnya sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara

serta sasaran-sasaran pencapaiannya. Sasaran yang ingin dicapai adalah parameter (ukuran berbanding) bagi setiap pemimpin untuk menentukan sederetan aktivitas yang harus dilaksanakan, agar setiap bawahan dapat memberikan kontribusi maksimal dan positif.

- 2) Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu setelah merencanakan pekerjaan setiap individu mempunyai perbedaan dalam berbagai hal. Tugas manajer menyelaraskan perbedaan-perbedaan tiap individu dengan tujuan agar tidak terjadi konflik dalam organisasi. Untuk itu, diperlukan pengarahan agar semua anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dibutuhkan dalam menjalin relasi di antara aktivitas kerja, penggunaan tenaga manusia dan pemanfaatan semua unsur fisik melalui struktur formal, dengan tugas-tugas dan otoritas sendiri-sendiri.
- 3) Pengarahan (*Directing*), Dalam lingkungan pekerjaan setiap individu memiliki perbedaan dalam berbagai hal. Tujuan manager menyelaraskan perbedaan-perbedaan tiap individu dengan tujuan agar tidak terjadi konflik dalam organisasi. Untuk itu, diperlukan pengarahan agar semua anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 4) Pengendalian (*Controlling*), Pengendalian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan sehingga memperoleh hasil pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Kemudian, fungsi operasional dalam manajemen personalia ataupun MSDM mencakup, yaitu :

- 1) Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*). Fungsi pengadaan tenaga kerja merupakan fungsi MSDM yang pertama dimana fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat agar dapat mencapai sasaran organisasi. Penentuan SDM yang akan dipilih harus melalui beberapa tahap seleksi, hal ini dilakukan agar tenaga kerja yang terpilih benar-benar diperlukan.
- 2) Pengembangan (*Development*). Tenaga kerja yang telah ada memerlukan adanya pengembangan-pengembangan yang diselaraskan dengan pengembangan organisasi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pengembangan berkesinambungan.
- 3) Kompensasi (*Compensation*). Fungsi ini merupakan pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian gaji merupakan pemberian kompensasi secara langsung, tunjangan dan pelayanan merupakan kompensasi tidak langsung.
- 4) Integrasi (*Integration*). Integrasi berhubungan dengan keinginan organisasi dan individual karyawan. Keinginan-keinginan ini kemudian disesuaikan, integrasi ini penting agar terjalin kesepakatan yang baik antara atasan dan bawahan. Dalam fungsi integrasi ini organisasi perlu memahami perasaan dan sikap para karyawan, serta masyarakat untuk dipertimbangkan dalam pembuatan kebijaksanaan organisasi.

- 5) Pemeliharaan (*Maintenance*). Kemampuan merupakan salah satu faktor penting bagi tercapainya tujuan dan tugas organisasi, meningkatkan dan mempertahankan kondisi fisik yang berupa kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Dalam hal ini seluruh tenaga kerja dan manajer akan merasa aman dan tentram.
- 6) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*). Pemutusan hubungan kerja merupakan salah satu fungsi dalam organisasi yang harus dijalani atau dihadapi oleh setiap karyawan. Dalam hal ini organisasi bertanggung jawab kepada setiap tenaga kerja, pemutusan hubungan kerja tersebut harus sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan organisasi harus menjamin bahwa masyarakat yang dikembalikan tersebut berada dalam keadaan sebaik mungkin. Pemutusan hubungan kerja tersebut dapat berupa pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar dan pemecatan. Dapat dikatakan bahwa keseluruhan kegiatan di dalam suatu organisasi yang diawali dengan tahap perekrutan, pengembangan sampai kepada pemeliharaan merupakan suatu hal yang secara tidak langsung dapat membentuk tiap individu tenaga kerja untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Dalam hal ini kita dapat mengatakan, bahwa dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting. Oleh karena itu, SDM memiliki berbagai kemampuan dan inspirasi yang dapat mengembangkan organisasi ke arah yang lebih kompeten atau lebih kompetitif.

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Peranan manusia dalam suatu organisasi pemerintahan semakin diyakini kepentingannya sebagaimana tujuan organisasi tidak mungkin akan terwujud tanpa peran aktif dari manusia yang mengelola pemerintahan tidak akan berjalan tanpa adanya peran serta SDM. Meskipun sudah ada teknologi yang serba otomatis kemajuan teknologi tidak akan menggeser peran SDM secara keseluruhan oleh suatu lembaga karena ada hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh teknologi manusia merupakan sumber daya yang berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Karena manusia mempunyai kemampuan berfikir, perasaan dan tingkah laku yang berbeda, maka itu diperlukan kemampuan yang baik dalam manajemen SDM aparatur yang dikelola dengan efektif dan efisien.

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi, baik dalam level manajerial maupun personal. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang sengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan organisasi yang berubah. Jadi ciri pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku.

Sementara sumber daya manusia dapat didefenisikan sebagai suatu keseluruhan orang-orang dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagai sumber daya utama dalam mengembangkan dan mencapai tujuan organisasi, maka perhatian terhadap

sumber daya manusia harus diberikan terutama dalam kondisi dan situasi lingkungan yang serba tidak pasti. Selain itu perlu diperhatikan pula bahwa penempatan pegawai yang tepat tidak selalu menyebabkan keberhasilan. Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dan kompetensi aparatur yang semakin berkembang dalam organisasi mengharuskan organisasi terus menerus melakukan penyesuaian.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dalam organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran organisasi dapat tercapai secara maksimal sesuai harapan yang diinginkan. Salah satu sasaran yang dapat digunakan oleh para manajer/pimpinan dalam rangka melaksanakan investasi dan perhatian terhadap sumber daya manusia adalah dengan melakukan pengembangan kualitas terhadap sumber daya manusia aparatur.

Untuk memahami pengertian sumber daya manusia, Nawawi (2001: 37) menyatakan sebagai berikut:

Pengertian sumber daya manusia perlu dibedakan antarara pengertiannya secara makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun yang belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Sumber daya manusia dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dan lain-lain.

Dari pengertian sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan bahwa uraian-uraian mengenai sumber daya manusia harus ditempatkan dalam kedudukan yang sebenarnya, yaitu sebagai sumber daya manusia makro dan mikro. Secara mikro berarti sukses organisasi dalam mencapai tujuannya tidak

sekedar ditentukan oleh jumlah sumber daya manusia yang dipekerjakannya, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan sifat kompetitifnya.

Dapat dipahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan demikian, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (*power*). Hal ini relevan dengan kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosial yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, pendidikan, maupun pelatihan. Melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen sumber daya manusia baru akan berkembang.

Pengembangan SDM yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya lainnya atau setidaknya pengolahan dan pemakaian sumber daya organisasi dapat secara berdaya guna dan berhasil guna. Siagian, (1996: 182) mengemukakan bahwa pengembangan SDM

merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Kondisi “*conditio sine quanon*” ini dapat dikategorikan sebagai bentuk investasi yaitu *human* investasi. Meskipun program orientasi pengembangan ini memakan waktu dan dana, semua organisasi mempunyai keharusan untuk melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam SDM.

Handoko (1998: 103), menjelaskan:

Ada dua tujuan utama dalam hal ini pertama, pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan aparatur dengan permintaan jabatan. Kedua, program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.

Pencapaian keselarasan tujuan tersebut tentunya harus ditempuh melalui suatu proses tahapan panjang yang dimulai dari perencanaan sampai dengan pengelolaan dan pemeliharaan potensi SDM. Kemudian Notoatmodjo, (1998: 2-3) memberi pendapat, yaitu:

Secara makro pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam hal ini, selanjutnya Handoko (1998: 104) memberikan juga pokok pikirannya, yaitu:

Pengembangan SDM mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian, sehingga dapat memegang tanggungjawab dimasa yang akan datang.

Ada empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumberdaya manusia yang meliputi “*capacity, equity, empowerment, and sustainability*”. Rryant dan Write (1987:15), mengatakan bahwa setiap upaya pengembangan haruslah memberikan penekanan bahwa kapasitas yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan oleh sumber daya manusia. Setelah itu penekanan diberikan pada aspek pemerataan dalam rangka menghindari perpecahan di dalam masyarakat yang dapat menghancurkan kapasitasnya. Selain itu juga harus mendapat perhatian adalah aspek pemberian kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar kepada masyarakat, dengan harapan agar hasil pembangunan dapat benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat lebih meningkat. Di samping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap kebijakan dan keputusan yang diambil tentang sumber daya, maka terakhir adalah aspek keberlanjutan atau kelangsungan yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.

Pada sisi lain pengembangan SDM tidak hanya sebatas menyangkut internal SDM sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan SDM sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan: (1) pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, (2) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, (3) persamaan hak memperoleh pekerjaan, (4) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam

kehidupan organisasional (Siagian, 1996: 199). Berbagai tuntutan tersebut secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan arah pengembangan SDM, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal.

Pada bagian lain dalam ruang lingkup organisasi, faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM ini dapat dibagi ke dalam faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan organisasi, meliputi: (1) misi dan tujuan organisasi, (2) strategi pencapaian tujuan, (3) sifat dan jenis pekerjaan dan (4) jenis teknologi yang digunakan. Serta faktor eksternal, yang meliputi: (1) kebijaksanaan pemerintah, (2) sosio budaya masyarakat, (3) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Notoatmodjo, 1998: 8-10). Secara khusus dalam pengembangan SDM yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama karier.

Dalam hal ini merupakan persiapan karier jangka panjang seseorang (Simamora, 1995: 287). Sehingga cakupan pengembangan SDM selanjutnya adalah terkait dengan sistem karier yang diterapkan oleh organisasi dan bagaimana SDM yang ada dapat mengakses sistem yang ada dalam rangka mendukung harapan-harapan kerjanya (Simamora, 1995: 323).

Pengembangan SDM pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka

mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Menurut Wahyudi (1996: 15) bahwa kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia (*development of personnal*) ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan SDM dalam suatu organisasi adalah upaya peningkatan kemampuan aparatur yang dalam penelitian ini dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Pengembangan SDM dirasakan sangat mendesak, karena SDM merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah dibidang SDM. Salim (2002: 25) memberikan pengertian bahwa sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa SDM merupakan kekuatan dan kemampuan yang terdapat pada manusia yang dapat diberikan terhadap usaha kerja yang menghasilkan sesuatu, baik untuk dirinya sendiri, organisasi maupun untuk kepentingan masyarakat luas. Menurut Irawan (1997: 8) memberikan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah mempunyai cakupan makna yang luas, namun secara umum pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses merekayasa

perilaku kerja pegawai sedemikian rupa, sehingga pegawai dapat mewujudkan kinerja yang optimal.

Selanjutnya Awaloedin menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam arti luas adalah seluruh proses pembinaan untuk meningkatkan kualitas serata taraf hidup manusia dari suatu negara, sedangkan dalam arti sempit pengembangan SDM adalah peningkatan pendidikan dan pelatihan atau usaha menambah pengetahuan dan keterampilan sebagai proses yang tanpa akhir terutama pengembangan itu sendiri.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa dengan pengembangan SDM maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan potensi yang dimiliki oleh SDM sebagai upaya meningkatkan profesionalisme.

Nadler (2005: 13) mengatakan bahwa pengembangan SDM sebagai pengalaman yang diorganisir pada periode waktu tertentu untuk menentukan kemungkinan perubahan kinerja, atau secara umum meningkatkan kemampuan individu. Pengembangan SDM berkaitan dengan peningkatan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap individu yang diwujudkan dalam bentuk kinerja. Di sisi lain Emmerdji (2005: 14), merumuskan pengembangan SDM merupakan: (1) kreasi sumber daya manusia, (2) pengembangan, (3) menyusun struktur (upah) sesuai peluang kerja yang ada.

Flippo (2002) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari pendidikan dan latihan, yaitu:

## 1. Pendidikan

Berkaitan dengan pengetahuan secara umum. Terdapat dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer organisasi dan tenaga operasional.

### a. Manajer organisasi (manajerial)

Pendidikan bagi manajer/pimpinan organisasi ditujukan dengan berfokus pada peningkatan kemampuan pengetahuan manajer/pimpinan serta kemampuan manajerial organisasi untuk terampil dalam pengambilan keputusan.

### b. Staf pegawai (operasional)

Pendidikan bagi staf pegawai operasional dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan *apprenticeship*, dimana pendidikan tersebut bertujuan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi, meningkatkan moral, serta mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.

## 2. Pelatihan

Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengembag tugas dan pekerjaan tertentu sesuai dengan pekerjaan terakhir yang diemban oleh pegawai. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka *updating* pegawai.

Menurut Papayungan (dalam Alfia dkk, 1998: 4-5) untuk memformulasikan pengembangan SDM, maka sangatlah penting mengadakan

terlebih dahulu evaluasi sistematis terhadap masalah dan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia.

Kemudian Schuler dan Youngblood (1999: 16) mengemukakan:

Pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan mencakup berbagai faktor seperti: “pendidikan dan latihan, perencanaan dan manajemen karier, pengembangan kualitas dan produktivitas kerja, serta pengembangan kesehatan dan keamanan kerja.

Mengenai arti pentingnya pengembangan sumber daya manusia, Heidjrachman dan Husnan (1993) mengemukakan bahwa sesudah aparatur diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan (*training*), yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas pimpinan.

Hingga hasil temuan dari Taylor sebagai Bapak *Scientific Management*, orang masih beranggapan bahwa pengembangan pegawai bukanlah tugas dari para pimpinan. Pendapat yang demikian itu, dalam praktek dewasa ini masih dianut oleh segolongan pemimpin terlebih-lebih mereka yang belum menyadari beberapa peranan pengembangan pegawai itu sebagai salah satu cara terbaik untuk merealisasikan tujuan organisasi yang di pimpinnya.

Wirawan dkk. (2009: 91) memberikan pengertian pengembangan pegawai adalah:

Mempunyai cakupan makna yang sangat luas, namun secara umum pengembangan pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu proses merencanakan perilaku kerja pegawai sedemikian rupa, sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal.

Sebagai kata kunci pengembangan aparatur adalah rekayasa perilaku (*behavior engineering*) dari aparatur yang artinya rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki dari keadaan yang baik dan kepada yang lebih baik, namun perlu diperhatikan bahwa perekayasaan perilaku ini harus dilaksanakan secara sadar, baik oleh organisasi maupun oleh aparatur yang bersangkutan. Proses secara sadar bahwa pengembangan aparatur harus melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis demi mencapai tujuan pengembangan itu sendiri.

Sedangkan Awaloedin (1993: 94) menyebutkan:

Pengembangan SDM dalam arti luas adalah seluruh proses pembinaan untuk meningkatkan kualitas serta taraf hidup manusia dari suatu negara, sedangkan dalam arti sempit pengembangan SDM adalah peningkatan diklat atau usaha menambah pengetahuan dan keterampilan sebagai proses yang tanpa akhir, terutama pengembangan itu sendiri.

Tuntutan kuat mengenai pentingnya pengembangan SDM pada dasarnya timbul karena empat alasan utama, yaitu:

1. Perlunya pemuktahiran pengetahuan karyawan.
2. Perubahan keadaan sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pergeseran nilai budaya.
3. Persamaan hak memperoleh pekerjaan dan meraih prestasi.
4. Kemungkinan perpindahan pegawai sehingga jabatan-jabatan yang lowongan perlu diisi.

Siagian (1995: 191) menyebutkan manfaat dari pengembangan SDM yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

2. Terwujudnya hubungan kerja yang serasi antara SDM.
3. Mempercepat pengambilan keputusan yang tepat.
4. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
5. Pimpinan akan terdorong untuk menggunakan.
6. Komunikasi akan berjalan lebih efektif.
7. Meningkatkan rasa kelompok dan suasana kekeluargaan dalam organisasi.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (2002: 45) menyebutkan ada delapan jenis tujuan, yaitu:

1. Produktivitas personil organisasi (*productivity*)
2. Kualitas produk organisasi (*quality*)
3. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*)
4. Semangat personil dan iklim organisasi (*morale*)
5. Meningkatkan secara kompensasi secara tidak langsung (*indirect compensation*)
6. Kesehatan dan keselamatan kerja (*health and safety*)
7. Pencegahan merosotnya kemampuan personil (*absolence prevention*)
8. Pertumbuhan kemampuan personil (*personil growth*)

Pengembangan sumber daya manusia organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu, baik secara eksternal maupun secara internal, Donni Juli Priansa (2014: 148-149). Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia secara internal, adalah sebagai berikut:

## 1. Meningkatkan produktivitas kerja

Produktivitas kerja pegawai dalam organisasi terkait dengan kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkannya. Peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai.

- a. Kemampuan manajerial, yaitu kemampuan untuk mengatur atau memajemen suatu prosedur pekerjaan sehingga dapat berjalan secara baik dan sesuai dengan rencana.
- b. Kemampuan berpikir, yaitu merupakan kemampuan pegawai untuk dapat menggunakan pikirannya dalam pekerjaan sehingga individu pegawai bukanlah sebuah benda yang dapat diperintah apa saja, namun merupakan pegawai yang memiliki akal dan pikiran untuk dikembangkan.
- c. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan pegawai dalam menggunakan perlengkapan dan peralatan yang ada di dalam organisasi.

## 2. Melakukan efisiensi

Pengembangan sumber daya manusia, baik pada level manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan dengan organisasi lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin sehingga efisiensi dapat dikatakan suatu tindakan yang sangat

penting dan sangat berguna bagi organisasi untuk dapat meningkatkan hasil yang diinginkan organisasi tersebut.

### 3. Meningkatkan efektivitas

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program pengembangan organisasi dan berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan-harapan yang ada di dalamnya.

### 4. Pencegahan kerusakan

Banyak pegawai yang tidak mampu memfungsikan atau memanfaatkan peralatan dan perlengkapan kantor dengan semestinya sehingga menyebabkan resiko kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor menjadi lebih tinggi. Melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat, diharapkan kerusakan peralatan dan perlengkapan yang ada di kantor dapat dikurangi karena pegawai dapat memanfaatkan dengan baik peralatan dan perlengkapan yang ada di kantor.

### 5. Mengurangi kecelakaan kerja

Pengembangan sumber daya manusia juga bermanfaat bagi pengurangan kecelakaan kerja. Dengan demikian, jika pegawai yang bekerja tidak mengalami kecelakaan, maka sudah dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut sudah terampil dan profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.

Organisasi yang tidak mampu melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan tepat cenderung akan sering menempatkan pegawai yang tidak tepat

pada pekerjaan yang diembannya sehingga resiko terjadinya kecelakaan kerja menjadi semakin tinggi.

#### 6. Meningkatkan pelayanan internal

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan mampu meningkatkan pelayanan internal yang lebih optimal, terutama bagi pelanggan internal yaitu seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi. Peningkatan pelayanan internal tersebut, dimana setiap pegawai menyadari dan memahami pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan yang ada di organisasi dan bukan hanya pekerjaan yang ada di unit kerja, akan menggerakkan roda organisasi mencapai visi organisasi dengan lebih optimal.

#### 7. Moral pegawai

Moral pegawai sangat penting bagi organisasi, karena dengan moral pegawai yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Dengan adanya pengembangan pegawai, maka moral pegawai diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaannya, sehingga pegawai bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan bagi organisasi.

#### 8. Karier

Persyaratan suatu jabatan menitikberatkan pada syarat-syarat individual yang dibutuhkan untuk mengemban jabatan dan pekerjaan dengan lebih optimal. Jabatan dalam organisasi menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pendidikan dan

pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan kesempatan karier yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk dilevel strategis yang ada di dalam organisasi, karena organisasi memberikan kesempatan kepada siapa saja yang mau terlibat untuk pengembangan organisasi.

#### 9. Kepemimpinan

Suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang cakap, dimana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang ada dalam organisasi. Pengembangan perlu dilakukan pula kepada pemimpin mengingat jabatan pemimpin memegang peranan yang sangat vital. Tugas seorang pemimpin tidak hanya berhubungan dengan orang yang berada di atas tetapi ia juga harus mampu berhubungan dengan orang-orang yang ada di bawahnya. Dengan adanya pengembangan tersebut, diharapkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya secara baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh organisasi, bergantung pada bagaimana pemimpin dalam mengatur, menjaga dan menjalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan.

#### 10. Suksesi kepemimpinan

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat juga akan menggerakkan siklus kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Organisasi akan mendorong calon-calon pemimpin yang berasal dari internal organisasi untuk berkembang, sehingga suksesi kepemimpinan yang ada di dalam organisasi akan berjalan dengan baik.

## 11. Kompensasi

Pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia sehingga pekerjaan yang diembannya akan lebih efektif dan efisien serta pegawai mampu mengemban pekerjaan dengan lebih banyak. Dengan demikian akan meningkatkan kompensasi yang diterima oleh pegawai dari organisasi. Konsep ini dilakukan melalui insentif berbasis kinerja (BK), dimana pegawai yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang tinggi dan mampu untuk mengemban pekerjaan yang lebih efektif, efisien, serta dalam beban kerja yang tinggi akan memperoleh penghasilan tambahan berupa insentif yang besarnya ditentukan atas kinerja pegawai itu sendiri.

Adapun tujuan pengembangan sumber daya manusia secara eksternal, adalah sebagai berikut:

### 1. Tuntutan pelanggan

Keterbukaan data dan informasi menyebabkan pegawai semakin tinggi pengetahuannya sehingga ketika mereka menggunakan produk akan cenderung lebih kritis dibandingkan dengan sebelumnya. Untuk itu organisasi perlu mempersiapkan pegawai-pegawai yang tepat melalui pengembangan SDM yang tepat pula. Pegawai tersebut kelak akan berhadapan langsung dengan pelanggan. Pegawai yang mampu mengemban pekerjaannya dengan profesional akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan akan lebih puas.

### 2. Globalisasi

Globalisasi mendorong setiap organisasi untuk mampu perusahaan multinasional atau organisasi yang berskala global untuk meraih keberhasilan di tingkat global. Hal tersebut mendorong setiap organisasi untuk mempersiapkan pegawainya yang mampu mengemban tugas di tingkat global. Pegawai berprestasi global menjadi kebutuhan strategis.

### 3. Persaingan bisnis

Persaingan bisnis antar organisasi semakin meningkat untuk itu dibutuhkan Pengembangan sumber daya manusia yang tepat, yang mampu menghasilkan SDM yang berkompentensi yang dapat bersaing dengan SDM organisasi lain.

### 4. Semakin tingginya biaya pegawai

Biaya pegawai dewasa ini semakin tinggi karena semakin tingginya tuntutan kebutuhan pegawai baik secara personal maupun keluarganya. Untuk itu Pengembangan sumber daya manusia diperlukan agar organisasi dapat mempekerjakan pegawai dalam jumlah yang ramping namun mampu mengemban pekerjaan yang lebih banyak dan efektif. Dengan demikian, profit organisasi akan meningkat yang selanjutnya akan didistribusikan bagi kesejahteraan pegawai.

### 5. Semakin langkanya sumberdaya energi

Sumberdaya energi semakin langka dan semakin mahal, untuk itu organisasi dituntut agar mampu melakukan efisiensi dan melaksanakan kegiatan operasional yang lebih efektif. Pengembangan sumber daya manusia berperan dalam menghasilkan pegawai yang memiliki kesadaran bahwa sumberdaya

energi semakin mahal dan ia harus menjadi pionir untuk menemukan sumberdaya energi yang terbarukan.

Sedangkan menurut Manullang (1998: 43-44) tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah:

1. Mengenalkan seorang pegawai baru dengan organisasi, kebijakan-kebijakan dengan prosedur melalui suatu program induksi.
2. Mengisi keperluan-keperluan akan tenaga kerja dengan memakai penarikan tenaga kerja intern maupun ekstern.
3. Meningkatkan kemampuan dan pegawai dalam posisinya sekarang.

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan SDM menurut Schuler (1992: 34), yaitu:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang rasanya kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektifitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
2. Meningkatkan produktivitas, dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian diharapkan juga secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kerjanya.
3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja, dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih

fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan aparatur dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah aparatur yang baru, oleh karena aparatur yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

4. Meningkatkan komitmen aparatur, dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja aparatur serta dapat memotivasi untuk menampilkan kinerja yang baik.
5. Mengurangi *turn over* dan absensi, bahwa dengan semakin besarnya komitmen aparatur terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn* dan absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

### **3. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu instrumen penting bagi organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Bagi sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang profesional dan kompeten. Dalam konteks reformasi birokrasi, MSDM merupakan salah satu pilar perbaikan di samping aspek kelembagaan dan sistem (Kompas, edisi 06 Juni 2011). Utilisasi SDM aparatur secara efektif dan efisien

menjadi fungsi utama MSDM bagi birokrasi mulai dari perencanaan hingga tahap terminasi SDM.

Peran MSDM di sektor publik menjadi sangat kritis dan berbeda kondisinya dengan sektor privat (Boselie, et al, 2003). Secara historis, konsep-konsep yang berkembang dalam MSDM memang berawal dari kegiatan usaha sektor privat. Bagi perusahaan, MSDM tidak hanya sekadar merupakan instrumen utilisasi pegawai. MSDM di sektor privat sebagaimana dikatakan Stroh & Caligiuri (1998) sekaligus merupakan sumber kekuatan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing di era global seperti saat ini. MSDM dapat berfungsi secara efektif di sektor privat, sementara tidak demikian halnya di sektor publik. Salah satu faktor penentu efektivitas MSDM berkaitan dengan budaya organisasi sektor privat yang sangat kontras dengan sektor publik. Selain budaya, iklim organisasi yang tidak kondusif dan nilai-nilai manajerial yang tidak relevan dengan perubahan menjadi ganjalan birokrasi dalam mencapai efektivitas organisasi.

Budaya dan iklim organisasi serta nilai-nilai manajerial dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing organisasi sebagaimana dikembangkan Glonaz & Lees (2001), dimaksudkan untuk mendeskripsikan fenomena dan pengantar pengembangan model MSDM dalam sektor publik sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk membangun birokrasi yang kuat dalam memberi pelayanan yang mendukung peningkatan daya saing bangsa Indonesia.

Dalam sektor publik, MSDM diartikan sebagai instrumen pendukung bagi proses transformasi organisasi yang mengubah *input* menjadi *output* yang nantinya akan mempunyai nilai tambah bagi organisasi/instansi serta masyarakat luas. MSDM sektor publik memusatkan kajiannya pada pencapaian kepuasan masyarakat sebagai customer yang harus dilayani.

Secara umum, menurut pandangan berbagai pakar, seorang pegawai negeri harus mempunyai nilai-nilai: 1).Tanggung jawab (responsif), 2). Profesionalitas, 3). Kejujuran, 4). Kebebasan (otonomi), 5). Keadilan, 6). Idealisme.

Faktor lingkungan ikut mempengaruhi munculnya masalah-masalah manajemen kepegawaian (SDM) pada sektor publik, yang meliputi : 1). Sistem politik, 2). Kondisi perekonomian nasional, 3). Globalisasi, 4). Faktor sosial budaya, 5). Dan lain-lain.

#### **4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik**

Pegawai sebagai sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia.

Dewasa ini banyak organisasi publik dan swasta yang berupaya untuk mempertahankan keberadaan atau eksistensi perusahaan atau organisasinya. Banyak upaya dari organisasi publik dan swasta tersebut yang menekankan kepada karyawan ataupun pegawainya untuk dibina lebih mendalam, yang dimaksudkan akan memberikan pengaruh pada kinerja dan memberikan *output* dan *outcome* bagi organisasi. Upaya yang dilakukan organisasi dalam pembinaan dan

peningkatan pegawainya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat bervariasi antara organisasi publik maupun organisasi privat. Keberagaman dari upaya tersebut tergambar pada nilai-nilai yang coba ditanamkan oleh organisasi pada pegawainya, sehingga harapan dari peningkatan SDM dapat memenuhi standar yang diinginkan.

Pengertian pengembangan dalam organisasi secara umum sebagaimana penjelasan pengertian pengembangan menurut pemerintah dalam Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000, tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagai pedoman dalam pengembangan organisasi sektor publik, sebagai berikut:

Pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Sedangkan pengertian pengembangan pegawai atau karyawan dalam organisasi menurut Armstrong lebih inklusif, bahwa pengembangan sumber daya manusia strategik (PSDMS) adalah mengenai pengembangan suatu organisasi pembelajaran dan kebutuhan akan kesempatan belajar, pengembangan dan pelatihan dalam rangka untuk memperbaiki kinerja individu, tim, dan organisasi.

Hal ini dipertegas oleh Walton (dalam Armstrong, 2003) yang mengatakan:

Pengembangan sumber daya manusia strategik termasuk mengenalkan, menghilangkan, memodifikasi, mengarahkan dan memandu proses serta tanggung jawab dalam suatu acara di mana semua individu dan tim diperlengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang mereka perlukan untuk melaksanakan tugas saat ini dan yang akan datang yang diperlukan oleh organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia strategik memiliki pandangan yang luas dan jangka panjang dalam strategisnya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Strategi pengembangan sumber daya manusia (PSDM) dikembangkan dari organisasi privat, yang memiliki peran positif dalam membantu untuk memastikan pencapaian tujuannya. Untuk melakukan hal ini, penting untuk mengembangkan dasar keterampilan dan modal intelektual yang diperlukan organisasi, seperti memastikan bahwa kualitas orang yang tepat tersedia untuk memenuhi kebutuhan sekarang dan masa depan.

Pengembangan sumber daya manusia strategik dikembangkan dalam organisasi privat dengan memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu. Meningkatnya manfaat dalam aspek kemampuan kerja di dalam organisasi merupakan pertimbangan utama kebijakan pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Kebijakan PSDM sangat berhubungan dengan aspek MSDM, yaitu melakukan investasi dalam manusia dan mengembangkan modal manusia milik organisasi.

Sedangkan pemahaman pengembangan pegawai dan pelatihan dijelaskan secara berbeda sebagaimana disebutkan Handoko (2001) dan Simamora (dalam Sulistiyani, 2003) bahwa “Pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai.”

Pendapat tersebut juga dipertajam oleh Siagian (2007) sebagaimana disebutkan berikut ini:

Memang benar penekanan pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat, perbedaan eksentiasi tersebut bukan hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Dinyatakan dengan cara lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai merupakan suatu proses pembelajaran yang dituangkan dalam bentuk pelatihan, baik pelatihan secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai. Pendidikan pelatihan yang diberikan tidak hanya akan memberikan kemajuan pada *skill* motorik pegawai, namun lebih dari itu akan berdampak pada emosional pegawai dalam kinerjanya di dalam organisasi.

## **B. Pemberdayaan**

### **1. Konsep Pemberdayaan**

Secara konseptual pemberdayaan yang dikenal dari bahasa Inggris yaitu "*Empowerment*" adalah sebuah konsep yang lahir sebagai bagian dari perkembangan alam pikiran dan kebudayaan umat manusia. Memahami konsep pemberdayaan secara benar, memerlukan upaya pemahaman latar belakang kontekstual yang melahirkannya. Konsep tentang pemberdayaan telah diterima dan digunakan, mungkin dengan pengertian dan persepsi yang berbeda satu dengan yang lain. Pemakaian konsep tersebut secara kritisal meminta adanya telaah yang sifatnya mendasar dan jernih.

Istilah pemberdayaan pertama kali digunakan oleh aktivis Gerakan *Black Panther* dalam mobilisasi politik di USA pada 1960-an. Konsep ini domain

selama dekade 1970-an. Pertengahan dekade 1980-an, Gerakan Kaum Wanita mempopulerkan kembali konsep pemberdayaan. Kini konsep “pemberdayaan” telah masuk ke berbagai disiplin ilmu, baik pada tataran teori maupun praktek. Bahkan, istilah “pemberdayaan” telah menjadi suatu kata elastis, yang digunakan dalam berbagai konteks, sehingga mengaburkan makna yang sebenarnya (Aithai, 2005). Makna pemberdayaan menurut kamus Oxford seperti dikutip dari situs *Empowermentillustrated.com* (2005) bahwa kata “*empower*” sinonim dengan memberi daya atau kekuasaan kepada. Ada dua citra pemberdayaan, yaitu:

- a. Yang memberi manfaat baik kepada pihak yang memberi kuasa maupun kepada pihak yang mendapat kuasa. Tipe inilah yang disebut sebagai pemberdayaan (*empowerment*), dan
- b. Kekuasaan didapat oleh pihak yang sebelumnya tidak berkuasa melalui perjuangan sendiri.

Hal ini disebut sebagai “*self-empowerment*” atau pemberdayaan sendiri. Konsep pemberdayaan memberi kerangka acuan mengenai mitra kekuasaan (*power*) dan kemampuan (kapabilitas) yang melingkup aspek sosial, ekonomi, budaya, politik dan kelembagaan. Korten (1984) menjelaskan bahwa gerakan pemberdayaan diawali dari munculnya paradigma pembangunan yang berpusat pada manusia, yang diakui sebagai “pembangunan alternatif” misalnya, menyebut ciri-ciri paradigma pembangunan berpusat pada rakyat, sebagai berikut: (1) Logika yang dominan dari paradigma ini adalah logika mengenai suatu ekologi manusia yang seimbang, (2) Sumber daya utama berupa sumber daya informasi dan prakarsa kreatif yang tak habis-habisnya, dan (3) Tujuan utamanya

adalah pertumbuhan manusia yang didefinisikan sebagai perwujudan yang lebih tinggi dari potensi manusia.

Kata pemberdayaan terkait dengan penggalian dan pengembangan potensi masyarakat. Kartasmita (1996) mengatakan bahwa “Setiap manusia dan masyarakat memiliki potensi yang dapat dikembangkan, sehingga pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu dengan mendorong, memberikan motivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta untuk mengembangkannya.” Untuk memberdayakan manusia diperlukan pendekatan utama adalah bahwa manusia tidak dijadikan sebagai objek melainkan subjek dari berbagai upaya pembangunan. Oleh karena itu, Kartasmita (1997: 29) mengatakan pemberdayaan harus mengikuti pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

- a. Upaya pemberdayaan harus terarah (*targeted*).
- b. Program pemberdayaan harus langsung mengikutsertakan atau bahkan dilaksanakan oleh masyarakat yang menjadi sasaran.
- c. Menggunakan pendekatan kelompok.

Pemberdayaan menurut Kamus Bahasa Indonesia (Suwatno dan Priansa, 2011: 182) secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak, Mendapat awalan ber- menjadi “berdaya” artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu. Mendapat awalan dan akhiran *pe-an* sehingga menjadi pemberdayaan dapat diartikan sebagai usaha atau proses menjadikan untuk membuat mampu, membuat dapat bertindak atau

melakukan sesuatu. Secara konseptual, pemberdayaan atau pemberkuasaan (*empowerment*), berasal dari kata “*power*” yang berarti kekuasaan atau keberdayaan (Suharto, 2010: 57). Karena, ide utama pemberdayaan bersentuhan dengan konsep mengenai kekuasaan. Kekuasaan seringkali diartikan dengan kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang kita inginkan, terlepas dari keinginan dan minat mereka. Kekuasaan senantiasa hadir dalam konteks relasi sosial antar manusia.

Upaya atau proses untuk mengurangi kebergantungan pegawai kepada atasannya dan memberi penekanan pada pengendalian individu pada tanggungjawab terhadap pekerjaan yang harus dilakukannya, disebut pemberdayaan (*empowerment*). Pemberdayaan adalah mentransfer pengaruh yang biasanya datang dari sumber luar (biasanya dari atasan langsung) kepada sumber dari dalam (datang dari keinginan individunya sendiri untuk melakukan pekerjaannya dengan baik). Jadi proses pemberdayaan berkaitan dengan memberikan kemampuan dan wewenang kepada individu untuk dapat mengambil keputusan sendiri tanpa tergantung kepada atasannya. Tujuan pemberdayaan adalah agar organisasi berisikan orang-orang yang bersemangat dan *committed* dengan pekerjaannya karena mereka merasa senang dan percaya kepada dirinya bahwa pekerjaan itu dapat terselesaikan dengan baik dan benar.

Ada berbagai perbedaan definisi pemberdayaan yang dikemukakan oleh para ahli. Ife (1995: 56), pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan kekuasaan orang-orang yang lemah atau tidak beruntung. Kemudian Swift dan Levin (1987: xiii) menyatakan pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali

kekuasaan melalui perubahan struktur sosial. Bennis dan Mische (1995: 45) mengemukakan definisi pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengotak-ngotakkan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi dan ambisinya.

Pendapat tersebut menjelaskan tentang kondisi birokrasi saat ini sudah seharusnya mengalami perubahan dengan menghilangkan tradisi-tradisi birokrasi yang kaku sehingga proses penggalan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai dalam organisasi dapat berjalan maksimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Konsep pemberdayaan pada hakekatnya berdasarkan kepercayaan bahwa pegawai membutuhkan organisasi sama besarnya seperti organisasi juga membutuhkan mereka, dan pemimpin memahami bahwa pegawai merupakan aset yang paling berharga bagi organisasi. Dalam suatu organisasi yang berdaya, pegawai jangan berharap untuk diberi tahu apa yang harus mereka kerjakan, tetapi mereka harus tahu apa yang harus dikerjakan. Peranan utama pimpinan di sini, adalah untuk mendukung dan untuk menstimulasi pegawai/karyawannya, bekerjasama untuk mengatasi hambatan yang lintas fungsi, dan bekerja untuk menghilangkan rasa ketakutan yang ada dalam timnya. Pegawai mempunyai rasa tanggungjawab hingga diluar tugasnya, karena ia merasa bertanggung jawab untuk membuat organisasinya secara keseluruhan menjadi lebih baik.

Dalam konteks manajemen kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara definitif diartikan sebagai proses kegiatan memberi daya (*energy*, *power*), kemampuan (*competence*), kewenangan (*authority*) kepada Pegawai

Negeri Sipil, dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya, berakal, berkemampuan, sehingga lebih mampu menyelesaikan pekerjaan, atau mengatasi suatu masalah. Memberi dorongan psikologis agar merasa lebih berdaya, lebih berkemampuan, serta memiliki kesadaran dan motivasi untuk berprestasi. Dalam hal ini berdaya, berakal dan berkemampuan, tentunya yang berkaitan dengan kompetensi jabatan, disamping dukungan aspek kewenangan, tanggungjawab, peran, dan kepercayaan yang diberikan oleh manajemen organisasi.

Menurut Bookman dan Morgen (1988: 4) yang dikutip Medelina K. Hendytio dan J. Babari dalam Pemberdayaan Kelompok Kerja, bahwa pemberdayaan adalah usaha menumbuhkan keinginan pada seseorang untuk mengaktualisasikan diri, melakukan mobilitas ke atas, serta memberikan pengalaman psikologis yang membuat seseorang merasa berdaya. Pemberdayaan juga berarti menumbuhkan dorongan dari dalam diri seseorang untuk perbaikan keadaan diri dan lingkungan.

Selanjutnya Mc.Clelland (1961: 31) dengan teori *Need for achievement* menyatakan bahwa kegagalan pembangunan suatu masyarakat disebabkan karena warga masyarakat tidak memiliki motivasi untuk berprestasi atau tidak memiliki *need for achievement*. Warga masyarakat bersikap fatalistis dan menerima nasibnya tanpa perlawanan. Oleh karena itu agar pembangunan masyarakat berhasil, sikap masyarakat harus diubah dan didorong untuk memiliki *Need for achievement*.

Searah dengan Mc.Clelland, Freire menyatakan bahwa pemberdayaan adalah untuk menumbuhkan kesadaran atau dorongan dalam diri seseorang dan

secara implicit dinyatakan perlunya intervensi atau stimulasi yang berasal dari luar. Keinginan seseorang untuk berkembang atau dorongan untuk mengubah keadaan tidak terlepas dari kemampuan individual yang ditentukan oleh tingkat pendidikan, keterampilan, lingkungan, serta konteks budaya dalam lingkungan yang melingkupi antara lain interelasi antar anggota kelompok serta distribusi kekuasaan dalam kelompok.

Teori tersebut apabila diasosiasikan ke dalam konteks penyelenggaraan manajemen PNS, maka pemberdayaan PNS dapat didefinisikan sebagai proses menumbuhkan kesadaran dan sebagai cara untuk memotivasi sehingga setiap individu PNS secara psikologis terdorong untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesionalitasnya. Atau paling tidak pemberdayaan PNS sebagai upaya untuk lebih meningkatkan motivasi atau dorongan untuk berprestasi (*need for achievement*). Ketidakberdayaan PNS dapat menjadi penghambat dalam menghadapi dinamika perubahan kualitas masyarakat. Oleh karena itu pemberdayaan PNS sebenarnya merupakan bagian integral dari upaya pemerintah untuk menghadapi tantangan perubahan masyarakat nasional maupun global.

Konsepsi operasional pemberdayaan pegawai negeri sipil dilaksanakan dengan melibatkan unsur-unsur manajemen sumber daya, melalui langkah-langkah kegiatan yang ditujukan untuk memperkuat potensi baik aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap unjuk kerja, antara lain misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, memberi akses dan fasilitas agar pegawai negeri sipil memperoleh kebebasan dan kemandirian berinisiatif, berinovasi, serta

berkreasi mengintroduksi hal-hal baru untuk mengoptimalkan kinerjanya. Di samping hal tersebut, dari pengertian pemberdayaan juga terkandung dan tersirat bahwa kemandirian atau profesionalisme pegawai negeri sipil merupakan suatu yang sangat mendasar. Oleh karena itu untuk menciptakan iklim bagi terwujudnya kemandirian atau profesionalisme tersebut dilaksanakan melalui langkah-langkah penetapan kejelasan tugas fungsi, uraian tugas, wewenang, tanggungjawab, dan perbaikan mekanisme manajemen karier.

Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya sebagai proses tata kelola potensi dan optimalisasi pemanfaatannya dari setiap individu pegawai negeri sipil, dalam rangka pembinaan karier dan peningkatan kinerja organisasi. Pemberdayaan pegawai negeri sipil dilaksanakan sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi, melalui proses analisis terhadap kompetensi dan sistemik manajemen organisasi secara komprehensif.

Sulistiyani (2004: 7) menjelaskan bahwa secara "etimologis pemberdayaan berasal dari kata dasar "daya" yang berarti kekuatan atau kemampuan". Bertolak dari pengertian tersebut, maka pemberdayaan dimaknai sebagai proses untuk memperoleh daya, kekuatan atau kemampuan, dan atau pemberian daya, kekuatan atau kemampuan, dari pihak yang memiliki daya kepada pihak yang kurang atau belum berdaya.

Dengan kata lain, pemberdayaan adalah memberikan pegawai keterampilan dan kewenangan yang penuh untuk mengabil keputusan yang biasanya secara tradisional itu dilakukan oleh manajer/atasannya. Jadi

pemberdayaan adalah memberikan anggota atau pegawai wewenang penuh. Kegiatan ini kritical terutama pada organisasi yang berbasis kerja sama tim.

Pendapat lain dikemukakan Parsons, et al., (1994: 106):

Pemberdayaan adalah sebuah proses dengan mana orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam berbagai pengontrolan atas, dan mempengaruhi terhadap kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. Pemberdayaan menekankan bahwa orang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas, dapat dijelaskan bahwa proses pemberdayaan dimulai dari kebijakan pimpinan untuk memberikan tanggungjawab yang lebih besar kepada staf terutama yang berada di garis depan tanpa membatasi pribadi seseorang untuk menjadi dirinya sendiri.

Noe A. Raymond, (2010: 123) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi dan pekerjaannya serta pengambilan keputusan.

Sementara Rob Brown (dalam Priansa, 2014: 222) menyatakan bahwa pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang awalnya selalu dimiliki oleh individual. Hal ini memberi petunjuk bahwa upaya pemberdayaan sangat berkaitan erat dengan peningkatan profesionalisme aparatur dalam organisasi termasuk dalam organisasi publik yang saat ini terus dipertanyakan.

Khan (2007 : 126), mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah terciptanya hubungan antara individu yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar pegawai dan pimpinan atau manajemen organisasi. Khan

mengemukakan bahwa dalam pemberdayaan, diperlukan adanya pemdelegasian (pemberian) kewenangan/ tugas yang penting bagi pegawai, pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menyediakan pelatihan untuk menunjang kebutuhan terkait pekerjaan yang di emban pegawai, menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan lintas kompetensi (*cros training*), serta pengembangan saling percaya dan mendukung antara pimpinan dan pegawai dan memandang pegawai sebagai mitra strategis serta membantu menyelesaikan pekerjaan yang prioritas dan tujuan.

Cook dan Macaulay (2009 : 32), Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada filsafat manajemen yang dapat membantu menciptakn suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Lebih lanjut Cook dan Macaulay, mengemukakan bahwa pemberdayaan terjadi bila pimpinan memiliki sikap mendorong adanya keterbukaan, mendelegasikan wewenang, mengatur kinerja, mengembangkan orang-orang, menawarkan kerjasama, berkomunikasi secara efisien, mendorong adanya inovasi, dan menyelesaikan masalah.

Kemudian Yudoyono (2001: 71) lebih memperjelas, pemberdayaan adalah:

Dari sisi aparaturn pemerintah, perbaikan kualitas harus dimulai dengan menggunakan suatu sistem yang benar-benar menjamin diperolehnya sumber daya yang mempunyai kualitas dasar yang baik, pembinaan melalui penempatan/penugasan yang mendidik dan pengembangan melalui program pendidikan dan pelatihan yang memungkinkan tersedianya tenaga-tenaga siap pakai.

Pemberdayaan merupakan pemberian tanggungjawab dalam upaya pengembangan pegawai sehingga pegawai memiliki kekuatan (*power*) untuk mengambil keputusan secara pribadi dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Pemimpin juga memberi kesempatan kepada semua anggota organisasi dalam pengambilan keputusan-keputusan dalam organisasi.

Konsep pemberdayaan juga dikemukakan oleh Sugandi (2011: 180) dengan mengartikan:

Konsep pemberdayaan, yaitu sebagai upaya pemberian otonomi, wewenang, dan kepercayaan kepada setiap individu dalam suatu organisasi, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat menyelesaikan tugasnya sebaik mungkin.

Kemudian Richard Caver (dalam Makmur, 2008: 56), pemberdayaan adalah ketersediaan individu-individu di bawah situasi dan kondisi yang tepat untuk mengembang tanggungjawab pribadi untuk memperbaiki situasi dimana mereka berada. Berdasarkan pendapat Richard Carver tersebut dapat dipahami bahwa keberadaan individu adalah untuk memberikan kontribusi dalam organisasi. Individu tersebut dipersiapkan secara matang dengan peningkatan kemampuannya dan ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia mempersiapkan individu yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat pula.

Sedangkan Clutterbuck yang dikutip Makmur (2008: 54) menjelaskan pemberdayaan sebagai berikut:

Mendefinisikan pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggungjawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Definisi Clutterbuck tersebut paling tidak memiliki lima dimensi, yaitu: (1) mendorong, (2) tanggungjawab, (3) memperbaiki cara kerja, (4) menyumbang (kontribusi), dan (5) pencapaian tujuan.

Pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah, untuk (1) memiliki akses terhadap sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang-barang dan jasa-jasa yang mereka perlukan, dan (2) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka.

Sedangkan Sedarmayanti (2000: 75), mengemukakan bahwa dalam konsep pemberdayaan menampakkan dua kecenderungan, yaitu:

- 1) Pemberdayaan menekankan kepada 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,
- 2) menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya. Proses ini disebut sebagai kecenderungan sekunder dari makna pemberdayaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, pemberdayaan merupakan kecenderungan proses menuju kekuasaan, kekuatan atau kemampuan individu seseorang agar lebih berdaya dalam mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan untuk menentukan apa yang akan menjadi pilihan hidupnya karena dengan adanya kekuasaan yang dimiliki maka seseorang akan dapat menduduki jabatan yang tinggi untuk menentukan taraf hidup yang lebih baik dari sebelumnya melalui berbagai kegiatan dan proses.

Dengan kata lain, pemberdayaan adalah sebuah proses dan tujuan. Sebagai proses, pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan. Sebagai tujuan, maka pemberdayaan menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial yaitu manusia yang berdaya, memiliki kekuasaan atau mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi, maupun sosial seperti memiliki kepercayaan diri, mampu menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya. Pengertian pemberdayaan sebagai tujuan seringkali digunakan sebagai indikator keberhasilan pemberdayaan sebagai sebuah proses.

Menurut Richard Carver (dalam Makmur, 2008: 56), pemberdayaan adalah ketersediaan individu-individu di bawah situasi dan kondisi yang tepat untuk mengemban tanggungjawab pribadi untuk memperbaiki situasi dimana mereka berada. Dari pendapat yang dikemukakan Richard Carver dapat dipahami bahwa keberadaan individu adalah untuk memberikan kontribusi dalam organisasi. Individu-individu dalam organisasi dipersiapkan secara matang misalnya dengan peningkatan kemampuannya dan ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat. Hal ini, mengindikasikan bahwa pemberdayaan SDM mempersiapkan individu yang tepat pada posisi waktu yang tepat.

Berkenaan dengan konsep pemberdayaan, Sugandi (2011: 180) mengartikan konsep pemberdayaan (*empowerment*), yaitu:

Sebagai upaya memberikan otonomi, wewenang, dan kepercayaan kepada setiap individu dalam suatu organisasi, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat menyelesaikan tugasnya sebaik mungkin.

Konsep pemberdayaan sangat relevan pada semua organisasi baik organisasi publik maupun organisasi privat, dimana pemberdayaan menghasilkan anggota organisasi yang termotivasi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga memungkinkan kreativitas individu. Dengan kreatifitas, individu dapat menjadi bagian dari organisasi pembelajar sehingga dapat mengantisipasi perubahan yang terus menerus terjadi dan memberi dampak terhadap kelangsungan organisasi.

Berikutnya Stephen R. Covey (dalam Nawawi, 2006: 350) mengemukakan pendapatnya mengenai ide pemberdayaan, sebagai berikut:

Pemberdayaan adalah memperbesar kekuatan atau daya (*power*) yang dimiliki oleh karyawan/anggota organisasi melalui kesempatan menyampaikan kreatifitas, ikut serta dalam melakukan aktivitas, menggali kapasitas dan potensi yang belum dimanfaatkan, dll.

Pendapat di atas bermakna bahwa peranan pimpinan dalam pemberdayaan anggota organisasi adalah memfasilitasi proses pendayagunaannya melalui pelatihan, konseling, pelimpahan wewenang, pemberian penghargaan, memberi keteladan, dan pekerjaan yang lebih menantang.

Selanjutnya Suhendra (2006: 74) berpendapat bahwa pemberdayaan yaitu suatu kegiatan yang berkesinambungan, dinamis, secara sinergis mendorong keterliatan semua potensi yang ada sevara evolutif, dengan keterlibatan semua potensi.

Menurut Moelijono et.el., (2007: 189) pemberdayaan adalah berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mencapai suatu tujuan (daya guna). Pengertian ini

diinterpretasikan bahwa pemberdayaan aparatur adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh pemerintah yang diperuntukkan kepadanya dalam mengemban tugas sebagai pelayan masyarakat, berjalan sesuai dengan tujuan.

Sementara Sumodiningrat dan Gunawan (dalam Sugandi, 2011: 180) menjelaskan bahwa apa dilihat dari proses operasionalisasinya, maka ide pemberdayaan memiliki dua kecenderungan adalah sebagai berikut:

Pertama, kecenderungan primer, yaitu kecenderungan proses yang memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan (*power*) kepada masyarakat atau individu menjadi lebih berdaya. Proses ini dapat dilengkapi pula dengan upaya membangun asset material guna mendukung pembangunan kemandirian mereka melalui organisasi; dan kedua, kecenderungan sekunder, yaitu kecenderungan sekunder, yaitu kecenderungan yang menekankan pada proses member stimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog.

Menurut Makmur (2008: 119) mengemukakan dua faktor yang menyebabkan gagalnya pelaksanaan pemberdayaan dalam suatu organisasi pemerintah maupun organisasi kemasyarakatan lainnya, yaitu:

(1) ketidakmampuan anggota organisasi yang bersangkutan, terutama dibidang *science* (berwawasan keilmuan), *skill* (keterampilan), *knowledge* (pengetahuan) dan kesehatan, baik fisik maupun rohani, (2) ketidakberdayaan yang disebabkan adanya tekanan atau ancaman pihak lain, baik secara internal maupun eksternal.

Keuntungan utama adanya upaya pemberdayaan dalam organisasi adalah peningkatan kinerja sehingga hasilnya semakin besar pula karena setiap anggota organisasi, anggota masyarakat, maupun aparatur pemerintah merasa memiliki rasa tanggungjawab.

Hal senada juga diungkapkan oleh Soerjono (2000: 21) menyatakan bahwa pemberdayaan telah berhasil, manakala pimpinan memberikan kekuasaan kepada

bawahannya sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan pimpinan mempercayai bawahannya.

Keberhasilan dalam pemberdayaan sangat dipengaruhi oleh keinginan dan kehendak. Hal ini bukan hanya dapat mengontrol perbuatan-perbuatan atau kemampuan-kemampuan lain. Kehendak dapat memutuskan atau menentukan suatu kegiatan serta pekerjaan yang akan dilaksanakan, tetapi kehendak tidak dapat melaksanakan pekerjaan atau kegiatan. Kehendak hanyalah berlandaskan pada pemikiran kognitif (akal atau rasio), sedangkan tindakan berlandas pada pemikiran konatif (karsa) pada setiap manusia.

Komponen utama pemberdayaan adalah anggota organisasi, pemerintah dan masyarakat. Makmur (2007: 120-121) mengemukakan tujuan dan makna pemberdayaan, sebagai berikut:

1. Menciptakan kemandirian dan kepercayaan diri anggota organisasi, pemerintah, maupun anggota masyarakat. Kepercayaan diri dan kemandirian dalam menghadapi berbagai hambatan atau tantangan hidup dapat melahirkan kekuatan atau ketahanan diri untuk tidak bergantung harapannya kepada pihak lain. Dengan tertanamnya rasa kemandirian dan kepercayaan diri, setiap manusia akan terhindar pengaruh-pengaruh negatif di sekitar lingkungannya.
2. Memiliki kegesitan dan proaktif, pemberdayaan manusia dapat menciptakan kegesitan dan memiliki daya dorong untuk proaktif mencari kegiatan yang dapat lebih menguntungkan. Manusia yang gesit dan proaktif memiliki kompetensi atau kemampuan, baik dari

segi pola pikir yang berwawasan keilmuan dan pola pikir yang berwawasan spiritual maupun ketahanan fisik manusia akan mampu memenangkan dalam dunia persaingan.

3. Memiliki pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), pengetahuan merupakan sumber keterampilan dalam melaksanakan suatu kegiatan yang hasilnya lebih menguntungkan. Pengetahuan dan keterampilan tinggi yang dimiliki oleh masyarakat dan aparatur pemerintah yang bersangkutan akan memberikan kepercayaan diri tinggi pula serta dapat memanfaatkan *knowledge* dan *skill*-nya dalam pertandingan kompetitif dengan solusi menang-menang (*wins-wins solution*), bukan solusi menang-kalah (*wins-losses solution*), sehingga dapat menciptakan ketidakberdayaan.
4. Kepatutan (*conviction*) dan kesadaran (*consciousness*), kehidupan manusia senantiasa diatur oleh suatu ketentuan hidup yang perlu ditaati dan sadar menciptakan keteraturan dan keharmonisan, baik dalam melakukan kegiatan maupun dalam pergaulan. Kepatutan dan kesadaran terhadap norma-norma sebagai fundamental kehidupan bermasyarakat, berorganisasi, berumah tangga, dan sebagainya menjadi terapi yang tepat serta mozaik dalam upaya meningkatkan pemberdayaan, baik pada diri sendiri maupun pada orang lain.

Pemberdayaan harus dimulai dari suatu proses yang dilandasi kebenaran dan kejujuran dalam memanfaatkan budaya, kekuasaan, dan sumber daya (*resource*) lainnya. Dari setiap anggota aparatur pemerintah. Penilaian tentang

pemberdayaan tentunya akan mengarah kepada kesadaran yang lebih luas mengenai apa yang perlu mendapat perhatian atau upaya apa yang perlu mendapat perhatian atau upaya apa yang perlu diubah dan apa yang tidak perlu diubah. Pemberdayaan bukan muncul begitu saja, tetapi merupakan suatu proses yang memerlukan perencanaan menyeluruh, pemikiran yang mendalam, prosedur yang benar, pemantauan yang tepat, dan peningkatan terus-menerus dari seluruh aspek kehidupan manusia.

Berdasarkan konsepsi tersebut, pemberdayaan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia organisasi ditempatkan tidak hanya menjadi gerakan dalam meningkatkan produktifitas kerja, tetapi pemberdayaan dijadikan sebagai budaya organisasi. Hal ini berarti memperkenankan mereka untuk mengembangkan suatu perasaan memiliki bagian-bagian dari proses, khususnya yang menjadi tanggungjawab mereka. Sementara itu, dalam waktu yang sama menuntut mereka menerima suatu bagian tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih luas dari keseluruhan proses.

Safaria (2004: 215) mengemukakan bahwa ada lima elemen pokok yang harus terpenuhi sebelum bawahan dapat diberdayakan secara sesungguhnya untuk menghasilkan kinerja yang tinggi yaitu informasi, pengetahuan, makna, kekuasaan, dan hadiah.

Bawahan menerima informasi yang menyeluruh tentang kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan pemberdayaan, menciptakan pintu informasi yang luas bagi karyawannya. Bawahan juga menerima pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi. Organisasi

menyelenggarakan pelatihan yang intensif untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan ini akan meningkatkan kompetensi aparatur, sehingga mereka bisa memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi. Dan tentu saja mejadikan pegawai berdaya dalam memikul wewenang dan tanggung jawab.

Bawahan mempunyai kekuasaan dan wewenang untuk membuat keputusan penting. Organisasi juga memberikan kekuasaan dan wewenang kepada pegawai untuk mengambil keputusan yang diperlukan agar tugastugasnya dapat selesai lebih efektif.

Stephen R. Covey (dalam Nawawi, 2006: 354) mengemukakan prinsip-prinsip pemberdayaan yang terdiri dari:

1. Pekerja/anggota organisasi harus ditempatkan sebagai sumber daya manusia yang penting,
2. Merealisasikan secara maksimum keikutsertaan para pekerja/anggota organisasi,
3. Tim kerja (*Team Work*) sangat penting dilaksanakan dengan memberikan penghargaan/ganjaran (*reward*),
4. Kegiatan mengembangkan personal dan profesionalisme harus dilaksanakan secara berkelanjutan,
5. Pemberian tanggungjawab dan akuntabilitas (pertanggungjawaban yang bersifat terbuka) harus dilakukan secara maksimal,
6. Perluasan pendelegasian wewenang dilaksanakan sebagai proses berkelanjutan,
7. Hierarki jabatan harus diminimalisir,

8. Dukungan dari kepemimpinan organisasi merupakan unsure yang sangat penting, dan
9. Dibutuhkan berbagai variasi dalam pemberdayaan secara organisasional.

Ilmu sosial tradisional menekankan bahwa kekuasaan berkaitan dengan pengaruh dan kontrol. Pengertian ini mengasumsikan bahwa kekuasaan sebagai sesuatu yang tidak berubah atau tidak dapat dirubah. Kekuasaan sesungguhnya tidak terbatas pada pengertian di atas. Kekuasaan tidak vakum dan terisolasi. Kekuasaan senantiasa hadir dalam konteks relasi sosial antar manusia. Kekuasaan tercipta dalam relasi sosial. Karena itu, kekuasaan dan hubungan kekuasaan dapat berubah. Dengan pemahaman kekuasaan seperti ini, Suharto (2005: 58) mengemukakan:

Pemberdayaan sebagai sebuah proses perubahan kemudian memiliki konsep yang bermakna. Dengan kata lain, kemungkinan terjadinya proses pemberdayaan sangat tergantung pada dua hal: (1) Bahwa kekuasaan dapat berubah. Jika kekuasaan tidak dapat berubah, pemberdayaan tidak mungkin terjadi dengan cara apapun, (2) Bahwa kekuasaan dapat diperluas. Konsep ini menekankan pada pengertian kekuasaan yang tidak statis, melainkan dinamis.

Bennis dan Mische (dalam Sedarmayanti, 1999), pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengkotak-kotakkan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi dan ambisinya. Ini berarti memperkenalkan 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 tanggungjawab dan kepemilikan yang lebih luas dari keseluruhan proses.

Dapat diperoleh gambaran pendapat Pranarka & Vidhyandika (1996):

Pemberdayaan adalah proses pemberian atau pelimpahan kekuasaan, kekuatan dan kemampuan kepada baik individu, masyarakat maupun kepada organisasi, selain daripada itu pemberdayaan juga merupakan pemberian stimulasi dorongan dan motivasi kepada individu yang berada dalam organisasi sehingga pemberdayaan merupakan suatu dukungan baik kepada organisasi itu sendiri maupun kepada manusia, sarana dan dana sebagai sumber daya organisasi.

Menurut Webster dalam *Oxford English Dictionary*, kata "*Empower*" mengandung dua arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to*, dan pengertian kedua berarti *to give ability to or enable*. Konsep tersebut di atas dapat diartikan bahwa (1) Pemberdayaan merupakan pemberian kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain, (2) Pemberdayaan adalah sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan.

Pemberdayaan murni memerlukan waktu yang tidak sedikit tetapi akan mengalir ke seluruh organisasi dan menyebabkan perubahan di seluruh bagian organisasi. Permulaan untuk melakukan proses pemberdayaan, harus berdasarkan penilaian jujur tentang budaya dalam organisasi pada saat terakhir. Penilaian tersebut akan mengarah kepada suatu kesadaran yang lebih mendalam tentang apa yang perlu diubah, mengapa perlu diubah, dan apa hambatan utamanya. Pemberdayaan tidak timbul begitu saja hanya karena pimpinan memberitahu stafnya bahwa mereka sekarang telah diberi wewenang dan kemudian akan berhasil pada saat mereka bekerja. Pemberdayaan merupakan proses yang

memerlukan perencanaan menyeluruh, pemikiran mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan secara terus menerus. Rencana untuk mengadakan pemberdayaan akan memberi dasar membentuk kejadian penting dan mengukur prestasi.

Shardlow (dalam Adi, 2003: 54) melihat bahwa pemberdayaan pada intinya membahas bagaimana individu, kelompok ataupun komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka. Pemberdayaan tergantung pada kemampuan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan sendiri, karena kemiskinan mencerminkan ketiadaan pilihan bagi seseorang. Dasar pandangannya adalah bahwa upaya yang dilakukan harus diarahkan langsung pada akar persoalannya, yaitu meningkatkan kemampuan manusia. Bagian yang tertinggal dalam manusia harus ditingkatkan kemampuannya dengan mengembangkan dan mendinamisasikan potensinya, dengan kata lain memberdayakannya (*The Commission Global Government*).

Pemberdayaan adalah upaya memberdayakan (mengembangkan klien dari keadaan tidak atau kurang berdaya menjadi mempunyai daya) guna mencapai kehidupan yang lebih baik. Jadi pemberdayaan aparatur adalah upaya mengembangkan aparatur dari keadaan kurang atau tidak berdaya menjadi punya daya dengan tujuan agar aparatur tersebut dapat mencapai/memperoleh kehidupan yang lebih baik. Payne (1997: 266) mengatakan, sebagai berikut:

*"to help clients gain power of decision and action over their own lives by reducing the effect of social or personal blocks to exercising capacity and self-confidence to use power and by transferring power from the environment to clients"* Artinya bahwa tujuan pemberdayaan masyarakat adalah untuk

membantu masyarakat memperoleh daya untuk mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan mereka lakukan yang terkait dengan diri mereka sendiri, termasuk mengurangi efek hambatan pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan.

Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri pada masyarakat untuk menggunakan daya yang ia miliki, antara lain melalui transfer daya dari lingkungannya.

Shardlow (1998: 32) menjelaskan bahwa pengertian mengenai pemberdayaan pada intinya membahas bagaimana individu, kelompok maupun komunitas berusaha mengontrol kehidupan mereka sendiri dan mengusahakan untuk membentuk masa depan sesuai dengan keinginan mereka. Gagasan ini mengartikan pemberdayaan sebagai upaya mendorong klien untuk menentukan sendiri apa yang harus ia lakukan dalam kaitannya dengan upaya mengatasi permasalahan yang ia hadapi sehingga klien mempunyai kesadaran dan kekuasaan penuh dalam membentuk hari depannya. Pemberdayaan aparatur mengacu kepada kata *empowerment*, yaitu sebagai upaya untuk mengaktualisasikan potensi yang sudah dimiliki sendiri oleh aparatur. Jadi, pendekatan pemberdayaan aparatur bertitik berat pada pentingnya aparatur yang mandiri sebagai suatu sistem yang mengorganisir diri mereka sendiri sehingga diharapkan dapat memberi peranan kepada individu bukan sekedar objek, tetapi justru sebagai subjek pelaku pembangunannya ikut menentukan masa depan dan kehidupan aparatur.

Secara umum, dalam kaitannya dengan masyarakat sebagai objek yang akan diberdayakan, Setiana (2002: 8), mengemukakan:

Pemberdayaan adalah upaya memberikan motivasi atau dorongan kepada aparatur agar mereka memiliki kesadaran dan kemampuan untuk

menentukan sendiri apa yang harus mereka lakukan untuk mengatasi permasalahan yang mereka hadapi.

Rakyat berada dalam posisi yang tidak berdaya (*powerless*). Posisi yang demikian memberi ruang yang lebih besar terhadap penyalahgunaan kekuasaan yang berimplikasi terhadap pelanggaran hak-hak. Dengan demikian, aparatur harus diberdayakan sehingga memiliki kekuatan posisi tawar (*empowerment of the powerless*).

Pemberdayaan (*empowerment*) dalam studi kepustakaan memiliki kecenderungan dalam dua proses: (1) Proses pemberdayaan yang menekankan pada proses pemberian atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada masyarakat agar individu menjadi lebih berdaya, dan (2) Menekankan pada proses menstimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog. Proses yang pertama merupakan suatu pendekatan alternatif terhadap pembangunan yang menempatkan prioritas pada kaum miskin.

Dalam hal ini menurut John Friedman (t.t.) mengemukakan:

Pembangunan alternatif menekankan keutamaan politis untuk melindungi kepentingan rakyat. Selanjutnya, tujuan dari pembangunan alternatif adalah memanusiakan suatu sistem yang membungkam mereka dan untuk mencapai tujuan ini diperlukan bentuk-bentuk perlawanan dan perjuangan politis yang menekankan hak-hak mereka sebagai manusia.

Kartasasmita, menyatakan bahwa upaya pemberdayaan masyarakat dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu:

(1) menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*), (2) memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*), dan (3) memberdayakan

mengandung pula arti melindungi kelompok lemah agar tidak tertindas oleh kelompok kuat, dan mencegah terjadinya persaingan yang tidak seimbang serta eksploitasi yang kuat atas yang lemah (Setiana 2005: 6).

Pada intinya, pemberdayaan aparatur bukan membuat aparatur makin tergantung pada program-program pemberian (*charity*). Karena tujuan akhirnya adalah memandirikan aparatur, dan membangun kemampuan untuk memajukan diri kearah kehidupan yang lebih baik secara berkesinambungan. Pemberdayaan aparatur adalah meningkatkan kemampuan dan kemandirian aparatur dalam meningkatkan taraf hidupnya. Pemberdayaan aparatur dilakukan dengan menempatkan aparatur sebagai pihak utama atau pusat pengembangan dengan sasarannya adalah aparatur yang terpinggirkan.

Pemberdayaan aparatur bertujuan untuk meningkatkan kemampuan aparatur guna menganalisa kondisi dan potensi serta masalah-masalah yang perlu diatasi. Yang intinya adalah melibatkan partisipasi aparatur dalam proses pemberdayaan aparatur. Pemberdayaan aparatur bertitik tolak untuk memandirikan aparatur agar dapat meningkatkan taraf hidupnya, mengoptimalkan sumber daya setempat sebaik mungkin, baik sumber daya alam maupun SDM. Pemberdayaan aparatur akan meningkatkan kemampuan aparatur untuk menyampaikan kebutuhannya kepada instansi-instansi pemberi pelayanan. Di dalam melakukan pemberdayaan keterlibatan aparatur yang akan diberdayakan sangatlah penting sehingga tujuan dari pemberdayaan dapat tercapai secara maksimal. Kartasmita (1996: 249) memberikan pendapat sebagai berikut:

Program yang mengikutsertakan aparatur, serta memiliki beberapa tujuan agar bantuan tersebut efektif karena sesuai dengan kehendak dan mengenali kemampuan serta kebutuhan mereka, serta meningkatkan keberdayaan

(*empowering*) aparatur dengan pengalaman merancang, melaksanakan dan mempertanggung-jawabkan upaya peningkatan diri.

Untuk itu diperlukan suatu perencanaan pembangunan yang didalamnya terkandung prinsip-prinsip pemberdayaan aparatur. Dalam perencanaan pembangunan seperti ini, terdapat dua pihak yang memiliki hubungan yang sangat erat yaitu pertama, pihak yang memberdayakan (*Community Worker*) dan kedua, pihak yang diberdayakan (masyarakat). Antara kedua pihak harus saling mendukung sehingga aparatur sebagai pihak yang akan diberdayakan bukan hanya dijadikan objek, tapi lebih diarahkan sebagai subjek (pelaksana).

Pemberdayaan merupakan suatu bentuk upaya memberikan kekuatan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan berbagai bentuk inovasi kreatif sesuai dengan kondisi, yang secara potensial dimiliki. Di samping itu secara bertahap aparatur juga didorong untuk meningkatkan kapasitas dirinya untuk mengambil peran yang sejajar dengan mereka yang lebih berdaya melalui proses penyadaran.

Siagian (2001: 34) menyatakan bahwa salah satu bentuk pemberdayaan yang memberikan kepada pegawai ialah dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal yang menyangkut pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dipahami bahwa pemberdayaan merupakan pemberian tanggungjawab dalam upaya pengembangan pegawai sehingga pegawai memiliki kekuatan (*power*) untuk mengambil keputusan secara pribadi dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Pemimpin juga memberi kesempatan

kepada semua anggota organisasi dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi. Dan sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Noe A. Raymond, (2010: 123) yang mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi dan pekerjaannya serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian dan berbagai pendapat di atas, maka penulis dalam melakukan penelitian terkait pemberdayaan aparatur mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Noe A. Raymond, (2010: 123) yang mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi dan pekerjaannya serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Agar aparatur dapat berdaya guna dan berhasil guna sehingga dapat memberikan kontribusi secara maksimal pada pencapaian tujuan organisasi. Kemudian diperkuat oleh Siagian (2001: 34) pemberdayaan yang memberikan kepada pegawai ialah dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal yang menyangkut pekerjaannya. Dan Khan (2007 :127) tentang model pemberdayaan aparatur.

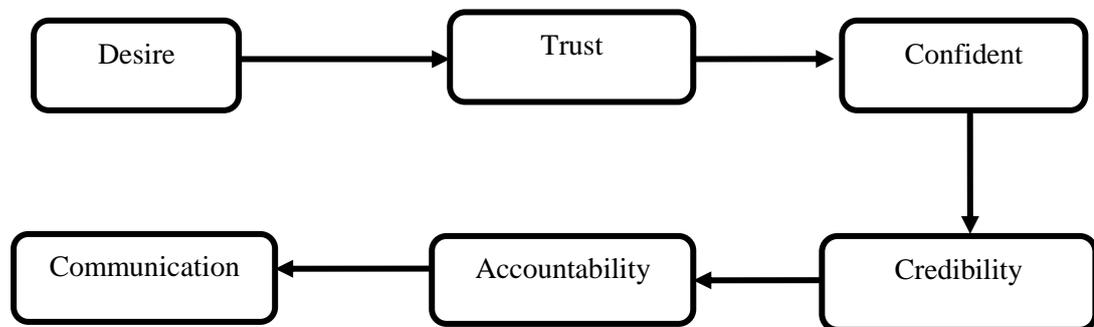
## **2. Model Pemberdayaan**

Pemberdayaan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan individu pegawai atau staf untuk mengemban tanggungjawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pemberdayaan pegawai dalam satu organisasi memerlukan perubahan besar dalam sikap para manajer dan filosofi organisasi terhadap peranan staf/pegawai dalam proses pelibatan untuk pemecahan masalah. Pemberdayaan akan mendorong pegawai akan lebih kreatif dan berani mengambil resiko, di mana ini merupakan komponen kunci yang diperlukan oleh organisasi dalam meningkatkan kemampuan berkompetisi di era yang penuh perubahan.

Keberhasilan pimpinan organisasi dalam melakukan pemberdayaan kepada pegawainya sangat tergantung pada model pemberdayaan yang diterapkan dalam organisasi.

Khan (2007 : 127) menggambarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi.



Gambar: Model Pemberdayaan Khan

Gambaran model pemberdayaan tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Desire* (Keinginan)

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah mendelegasikan dan melibatkan pekerja/pegawai yang termasuk hal ini, antara lain:

- 1) Pegawai diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- 2) Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pegawai/pekerja.
- 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- 4) Menggambarkan keahlian team dan melati karyawan/pegawai untuk menguasai sendiri (*self control*).

b. *Trust* (Kepercayaan)

Setelah adanya keinginan (*desire*) dari manajer untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan pegawai/karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut. Hal yang termasuk dalam *trust* (kepercayaan) antara lain:

- a. Memberikan kesempatan kepada karyawan/pegawai untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan/pegawai dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang dirasi karyawan/pegawai.
- e. Menyediakan akses yang cukup.

c. *Confident* (Kepercayaan diri)

Kepercayaan diri menimbulkan rasa saling percaya antar karyawan/pegawai dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan *confident* (kepercayaan diri) antara lain:

- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan/pegawai.
- 2) Menggali ide dan saran dari pegawai/karyawan.
- 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
- 4) Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

d. *Credibility* (Kredibilitas)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain:

- 1) Memandang karyawan/pegawai sebagai partner strategis.
- 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- 4) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

e. *Accountability* (Pertanggung jawaban)

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan/pegawai pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan

secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja pegawai, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja pegawai/karyawan dalam menyelesaikan dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk *accountability* antara lain:

- 1) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja pegawai.
- 2) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- 3) Melibatkan pegawai/karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- 4) Memberikan bantuan kepada karyawan/pegawai dalam menyelesaikan beban kerja.
- 5) Menyediakan periode dan waktu pemberian feed back.

f. *Communication* (Komunikasi)

Komunikasi adalah keterbukaan dalam berkomunikasi guna menciptakan saling memahami antara pegawai/karyawan dan pimpinan. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan karyawan/pegawai. Hal yang termasuk dalam komunikasi antara lain:

- 1) Menetapkan kebijakan *open door communication*.
- 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- 3) Menciptakan kesempatan untuk *crosstraining*.

Selain model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam suatu organisasi yang telah dikemukakan di atas, maka akan dikemukakan pendapat

Tracy tentang prinsip-prinsip yang digunakan dalam memberdayakan pegawai/karyawan dalam organisasi.

Tracy mengemukakan ada 10 prinsip-prinsip untuk memberdayakan pegawai/karyawan yang dikenal dengan nama Piramida Pemberdayaan atau *The Power Pyramid*. Kesepuluh prinsip pemberdayaan pegawai/karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Rumuskan dengan jelas tanggung jawab pegawai/anggota masing-masing.
- b. Berikanlah pegawai/karyawan kewenangan sesuai tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- c. Tentukan standar keberhasilan yang baik itu seperti apa.
- d. Berikan pegawai/anggota pelatihan yang memungkinkan mereka dapat memenuhi standar tersebut.
- e. Berikan staf/pegawai pengetahuan dan informasi yang diperlukan.
- f. Berikan staf/pegawai umpan balik mengenai kinerjanya.
- g. Hargai atau akui keberhasilan staf/karyawan.
- h. Percaya kepada pegawai/staf.
- i. Berikan staf/pegawai kesempatan berbuat walaupun mungkin dapat gagal.
- j. Perlakukan staf/pegawai dengan baik dan terhormat.

### **3. Pemberdayaan Aparatur**

Pemberdayaan berasal dari kata *empowering*, asal kata dari *power* yang artinya *control, authority, dominion*. Awalan *em-* artinya *to put on to* atau *to*

*cover with* jelasnya *more power*. Jadi *empowering is passing on authority and responsibility* yaitu lebih berdaya dari sebelumnya. yang makna sebenarnya adalah “*to give official authority or legal power, to make one able to do something*” (Akim, 2005). Dalam arti wewenang dan tanggungjawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Dari penjelasan ini, jelaslah bahwa pemberdayaan adalah suatu konsep yang mengandung makna perubahan yang terjadi pada diri seseorang, atau dengan kata lain pemberdayaan bertujuan mengangkat harga diri seseorang, dimana dalam kesehariannya dalam melakukan pekerjaan tidak lagi ketergantungan dengan pimpinan serta memiliki kewenangan dalam melaksanakan tugasnya.

Brown (dalam Hendrayady, 2006: 32) menyatakan, *Empowerment* terjadi manakala “*when power goes to employees who then experience a sense of ownership and control over*” yang maknanya adalah peningkatan tanggungjawab pegawai. Sedangkan William (dalam Hendrayady, 2006: 32) mengemukakan “*Empowered individuals know that their jobs belong to them. Given a say in how things are done, employees feel more responsible. When they feel responsible, they show more initiative in their work, get more done, and enjoy their work more*” yang maknanya apabila pegawai merasa bertanggungjawab maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan mereka akan lebih menikmati pekerjaannya. Sejak terbitnya buku *Reinventing Government* oleh David Osborne dan Gaebler (1992), pengertian *empowering* mempunyai konotasi lain. Dimulai dengan konsep *entrepreneurial spirit* yang seharusnya ada pada birokrasi yang diartikan bahwa *empowerment* adalah sesuatu

peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, dimulai dari status kurang berdaya menjadi lebih berdaya, sehingga lebih bertanggungjawab. Dengan demikian, makna dari pemberdayaan adalah memberikan kewenangan penuh kepada seseorang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki untuk melakukan tugas dan fungsinya secara bertanggungjawab.

Pemberdayaan merupakan upaya manajemen untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas pegawai dari keadaan yang ada sekarang atau dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya sehingga pegawai semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Saefullah (2007: 192) mengemukakan bahwa semakin berdaya atau semakin memiliki kekuatan aparatur maka akan meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan sikap profesionalisme dalam memberi pelayanan terhadap masyarakat di daerahnya.

Hal senada juga diungkapkan Hughes, Ginnet dan Curphy (2006: 539), mereka berpendapat bahwa pemberdayaan itu akan membuat pegawai semakin kuat, artinya ada perubahan sebelum ada pemberdayaan. Pemberdayaan ada jika aparatur dapat menghilangkan budaya menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan dari pimpinan. Pemberdayaan secara umum dapat diartikan “lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggungjawab, maupun kemampuan individual yang memilikinya”. Sedangkan aparatur dalam hal ini SDM adalah tenaga atau kekuatan (*energy dan power*) yang melekat pada manusia dalam arti dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, keberadaan, peranan, wewenang, dan tanggungjawab memiliki kemampuan (*competency*), yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap

(*attitude*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan aparatur (SDM) adalah suatu usaha/upaya untuk lebih memberdayakan “daya” yang dimiliki oleh manusia itu sendiri berupa kompetensi (*competency*, wewenang (*authority*), dan tanggungjawab (*responsibility*) dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi.

Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain, seperti anggaran, alat-alat yang berbasis teknologi, dan merupakan asset yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu instansi pemerintah yang mana untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efisien dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesionalisme pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Soewarno Handayani (dalam Suwatno, 2001: 154):

Aparatur adalah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek organisasi itu terutama pengorganisasian atau kepegawaian.

Berdasarkan pandangan di atas, aparatur merupakan aspek administrasi yang perlu diberdayakan dimana sangat dibutuhkan oleh pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang mana sebagai alat untuk pencapaian tujuan demi mendapatkan hasil yang diharapkan terutama dalam hal pengorganisasian atau kepegawaian demi terciptanya aparatur yang profesional dan dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.

Pamudji (2004: 21) mendeskripsikan tentang konsep mengenai aparatur sebagai berikut:

Aparatur merupakan alat atau sarana pemerintahan atau negara untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya yang kemudian terkelompok ke dalam fungsi-fungsi, di antaranya pelayanan publik, dalam pengertian aparatur tercakup aspek manusia (personil), kelembagaan (institusi), dan tata laksana.

Sedangkan menurut Pasal 3 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dinyatakan:

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 3 tersebut, aparatur harus dapat melaksanakan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan untuk pencapaian tujuan demi untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dalam pengorganisasian untuk mendapatkan aparatur yang profesional dan mendapatkan imbalan atau gaji dari hasil pekerjaannya.

Untuk mengetahui tolak ukur pemberdayaan yang diberikan kepada aparatur, para ahli organisasi dan manajemen merumuskan dimensi-dimensi pemberdayaan. Adapun dimensi pemberdayaan menurut Mc Shane and Glinow (2005: 191) terdapat empat dimensi pemberdayaan, yaitu: (1) *Self Determination*, (2) *Meaning*, (3) *Competence*, (4) *Impact*. Luthans (2005: 423) mengemukakan ada tiga dimensi pemberdayaan yaitu: (1) *Innovation*, (2) *Acces to information*, (3) *Accountability dan Responsibility*. Hughes (2006: 537) mengemukakan bahwa

terdapat dua jenis pemberdayaan baik dalam skop *makro* maupun dalam skop *mikro*. Pemberdayaan secara *makro* dimensinya: (1) *Motivation*, (2) *Learning*, (3) *Stress*. pemberdayaan secara *mikro* dimensinya: (1) *Self determined*, (2) *Meaning*, (3) *Competence*, (4) *Influence*. Stewart (1994: 112-127) berpendapat bahwa dimensi-dimensi pemberdayaan, meliputi: (1) *Envision*, (2) *Educate*, (3) *Eliminate*, (4) *Express*, (5) *Enthuse*, (6) *Equip*, (7) *Evaluate*, (8) *Expect*. Sedangkan Clutterbuck dan Karnaghan (2003: 209) mengemukakan bahwa dimensi-dimensi pemberdayaan terdiri dari: (1) Tujuan-tujuan, (2) Sikap-sikap manajemen, (3). Pelatihan dan Pengembangan, (4) Seleksi dan Rekrutmen karyawan, (5) Struktur dan Sistem.

Untuk memperoleh hasil yang maksimal mengenai pemberdayaan menurut Handoko dan Tjiptono Said, (2003: 22), dibutuhkan lima strategi, yaitu:

- a. *No Discretion*, menggambarkan tugas yang sangat rutin dan repetitif, pegawai tidak ikut merancang pekerjaan. Pemantauannya pun diserahkan kepada orang lain. Dengan demikian, tidak terdapat wewenang pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *job content* dan *job context*.
- b. *Task Setting*, yaitu aparatur diberikan tanggungjawab penuh terhadap keputusan atas *job content* dan sedikit tanggungjawab atas *job context*. Aparatur diberdayakan dalam membuat keputusan mengenai cara terbaik untuk merampungkan tugas yang diberikan. Dalam hal ini manajemen menetapkan misi dan tujuan, sedangkan pegawai diberdayakan cara terbaik untuk diwujudkan.

- c. *Participatory Empowerment*, dimana pegawai dilibatkan dalam sebagian pengambilan keputusan atas *job content* maupun *job context*. Aparatur dilibatkan dalam identifikasi masalah, pengembangan alternatif, dan rekomendasi alternatif dalam *job content*. Aparatur juga dilibatkan untuk aktivitas yang sama di dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *job context*.
- d. *Mission Defining*, dimana aparatur diberdayakan untuk memutuskan *job context* saja.
- e. *Self Management*, yaitu memberikan wewenang penuh kepada aparatur untuk mengambil keputusan mengenai *job content* dan *job context*. Untuk itu dibutuhkan kepercayaan atas kemampuan aparatur untuk menggunakan empowerment tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi, dilain pihak diperlukan pula keterlibatan tinggi dari para aparatur dalam mengembangkan misi dan tujuan organisasi.

Pemberdayaan juga dapat dipandang sebagai konsep yang berkaitan dengan kekuasaan (*power*). Istilah kekuasaan seringkali identik dengan kemampuan individu untuk membuat dirinya atau pihak lain melakukan apa yang diinginkan. Djohani (2003), pemberdayaan adalah suatu proses yang memberikan daya/kekuasaan (*power*) kepada pihak yang lemah (*powerless*), dan mengurangi kekuasaan (*disempowered*) kepada pihak yang terlalu berkuasa (*powerfull*) sehingga terjadi keseimbangan. Demikian pula menurut Rappaport (1984: 17), pemberdayaan adalah suatu cara dengan mana rakyat, organisasi, dan komunitas diarahkan agar mampu menguasai atau berkuasa atas kehidupannya. Pengertian

tersebut menekankan pada aspek pendelegasian kekuasaan, memberi wewenang, atau pengalihan kekuasaan kepada individu sehingga mampu mengatur diri dan lingkungannya sesuai dengan keinginan, potensi, dan kemampuan yang dimilikinya.

Secara lebih rinci Slamet (2003: 13), menekankan bahwa hakekat pemberdayaan adalah bagaimana membuat masyarakat mampu membangun dirinya dan memperbaiki kehidupannya sendiri. Istilah mampu disini mengandung makna: berdaya, paham, termotivasi, memiliki kesempatan, melihat dan memanfaatkan peluang, berenergi, mampu bekerjasama, tahu sebagai alternatif, mampu mengambil keputusan, berani mengambil resiko, mampu mencari dan menangkap informasi, serta mampu bertindak sesuai inisiatif.

Dalam pelaksanaannya pemberdayaan memiliki makna sebagai dorongan atau motivasi, bimbingan atau pendampingan dalam meningkatkan kemampuan individu dan masyarakat untuk mampu mandiri. Upaya tersebut merupakan sebuah tahapan dari proses pemberdayaan dalam mengubah perilaku, mengubah kebiasaan lama menuju perilaku baru yang lebih baik, dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraannya.

Suharto (2011: 12), mengemukakan empat indikator pemberdayaan, yaitu: kegiatan yang terencana dan kolektif, memperbaiki kehidupan masyarakat, prioritas bagi kelompok lemah atau kurang beruntung serta dilakukan melalui program peningkatan kapasitas.

Pemberdayaan aparatur tidak dapat terlepas dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dititik beratkan untuk menciptakan aparatur

pemerintah yang berkualitas. Upaya pemberdayaan sumber daya aparatur merupakan salah satu faktor terpenting yang perlu mendapat perhatian demi tercapainya tujuan organisasi pemerintahan. Pemberdayaan aparatur merupakan cara untuk mendapatkan aparatur yang berkualitas dan dapat menciptakan kemandirian dan kepercayaan akan kemampuan yang dimiliki.

Menurut Sarundajang (1997: 214), mengemukakan pemberdayaan aparatur adalah:

Usaha untuk meningkatkan kemampuan melalui pengadaan, pembinaan karier, pendidikan dan latihan, sistem penggajian, serta pengelolaan administrasi yang dipergunakan kepada pegawai negeri sehingga unsur aparatur negara disertai tugas dalam suatu jabatan.

Pemberdayaan aparatur pemerintah merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang dilakukan dengan melalui berbagai proses atau tahapan yang dilakukan melalui pengadaan, pembinaan karier, pendidikan dan latihan, sistem penggajian, serta pengelolaan administrasi guna terciptanya efektivitas dan efisiensi kerja aparatur yang diharapkan dan dapat meningkatkan kemajuan dan peningkatan dari tujuan pemerintah dan pembangunan dalam suatu negara.

Lebih lanjut. Atep (2003: 75), mengemukakan beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi pemerintah pusat dan daerah dalam menerapkan pemberdayaan aparatur, yaitu:

- 1) Para pemimpin/manajer dan penyelia membagi tanggung jawabnya kepada bawahannya.
- 2) Melatih menyelia dan bawahannya bagaimana pendelegasian dan menerima tanggung jawab.
- 3) Melakukan komunikasi dan umpan balik dari pemimpin penyelia kepada bawahannya.
- 4) Memberikan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi kepada pegawai atas jasa dan kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Suyitno (2002: 127), ada beberapa faktor yang menghambat dalam pemberdayaan aparatur, di antaranya adalah:

- a. Penolakan di level pimpinan/manajer, menyangkut ketidak-amanan, ego, nilai-nilai pribadi, pelatihan manajemen, karakteristik pimpinan, ketidak terlibatan pimpinan, struktur organisasi, dan manajemen yang tidak sesuai.
- b. Sulitnya waktu belajar. Faktor lain yang dianggap penting dalam pengelolaan SDM agar dapat kinerja pelayanan yang optimal adalah pemberian kesempatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Adapun tujuan pendidikan dan latihan bagi pegawai dari memutakhirkan kemampuan dan keterampilan pegawai seiring dengan perkembangan teknologi dalam membantu pemecahan permasalahan dalam organisasi, perkembangan karier, dan orientasi pegawai dalam organisasi. Sedangkan manfaat pendidikan bagi pegawai adalah meningkatkan kualitas dan produktivitas, serta meminimalisir waktu dalam memenuhi standar kinerja, menumbuhkan loyalitas dan kerjasama, memenuhi perencanaan SDM, dan pengembangan kemampuan pribadi.
- c. Visi organisasi yang tidak jelas. Visi organisasi menjadi syarat penting dalam merencanakan pemberdayaan pegawai.
- d. Keinginan yang tinggi, tindak lanjutnya lemah. Sering dijumpai keinginan individu dan kelompok cukup tinggi, namun implementasinya sangat lemah karena berbagai faktor internal dan eksternal.

- e. Takut berubah. Sering timbul pertanyaan mengapa harus menetapkan cara-cara baru, kalau cara lama saja kita sudah aman. Individu/kelompok sudah puas dan nyaman dengan cara kerja yang sudah berjalan.

#### **4. Pemberdayaan dan Kinerja Aparatur**

Dalam kaitan dengan pelaksanaan pemerintahan di daerah, pemberdayaan aparatur yang semakin baik akan meningkatkan kinerja aparatur. Hal ini sesuai dengan 6 manfaat dari pemberdayaan, yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas, inovasi, loyalitas, rasa berprestasi pegawai.
- b. Meningkatkan kreativitas dan komitmen para pegawai.
- c. Salah satu aspek penting bagi keberhasilan masa transisi dari organisasi birokratik keorganisasian yang berdasarkan tim.
- d. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.
- e. Alat penting untuk memperbaiki kinerja melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggungjawab karena mendorong keterlibatan para pegawai.
- f. Dapat menyadarkan, mendukung, mendorong dan membantu mengembangkan potensi yang terdapat pada diri individu sehingga menjadi manusia yang mandiri tetapi tetap berkepribadian.

Said (2005: 23-25) mengemukakan bahwa untuk mewujudkan pemberdayaan aparatur guna meningkatkan kinerja organisasi, maka perlu diterapkan suatu solusi etika bekerja dan nilai dalam kepegawaian dengan pendekatan 6 Dasar, sebagai berikut:

- a. Nilai Dasar Personal (*Basic personal Values*), meliputi:

- 1) Kepercayaan, kecurigaan antar sesama pegawai, dalam segala aspek perlu dihilangkan, sehingga dapat menciptakan sinergi dalam melakukan pekerjaan.
- 2) Bertanggungjawab, karena rasa saling curiga tidak ada lagi di antara pegawai, sehingga memungkinkan semua pegawai merasa memiliki, sekaligus merasa bertanggungjawab terhadap semua kegiatan organisasi.
- 3) Bersungguh-sungguh, pegawai dalam menghadapi tugas dari tanggungjawab yang diembannya, bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi.
- 4) Pengabdian, dalam aspek pengabdian disini karena semua pegawai merasa diberdayakan, maka tugas-tugas yang diberikan dijadikan sebagai suatu tugas pengabdian yang menuntut pengorbanan.
- 5) Ketertiban, yang dimaksud dalam ketertiban di sini, adalah segala penugasan yang diberikan secara tertib dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.
- 6) Bekerjasama, setiap permasalahan yang terjadi selalu dilaksanakan secara bersama-sama tanpa suatu beban yang berlainan dan perlakuan dan pengakuan yang khusus dari hasil yang dicapai.
- 7) Bersih diri, karena adanya kerjasama yang baik di antara pegawai, memungkinkan saling mengawasi satu sama lain guna menciptakan pemerintahan yang bersih.
- 8) Rajin dan tekun, karena merasa memiliki sikap kerajinan menjadi sesuatu kebutuhan setiap pegawai.

- 9) Lemah lembut, nampak keramahtamahan dalam memberikan pelayanan.
- b. Nilai yang berfokus pada kebiasaan (*Custom Focussed Values*), meliputi:
- 1) Mulia, dalam melakukan aktivitasnya menunjukkan pegawai yang patut dihargai, karena dalam bekerja selalu menjaga konsistensi tindakan yang dilakukan.
  - 2) Sabar, dalam memberikan pelayanan maupun dalam menghadapi permasalahan selalu mengutamakan kesabaran daripada emosional yang tidak mencerminkan sebagai pegawai.
  - 3) Sopan, dalam berkomunikasi dengan orang lain selalu menjaga tatakrama.
  - 4) Ramah, rasa bersahabat di antara sesama pegawai maupun terhadap orang yang dilayani.
- c. Nilai Kepemimpinan (*Leadership Values*), meliputi:
- 1) Adil, dalam membuat keputusan selalu berusaha menciptakan rasa adil di antara sesama pegawai tanpa adanya kesan diskriminasi.
  - 2) Berani, tegas dan tanpa ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
  - 3) Bersedia menerima, menghargai setiap pendapat pegawai yang ada dalam lingkungannya maupun yang dilingkungan organisasinya.
- d. Nilai Profesional (*Professional Values*), meliputi:
- 1) Pengetahuan, memiliki wawasan yang luas untuk mempertimbangkan segala aspek dalam menentukan kebijakan.
  - 2) Memiliki daya cipta, selalu berusaha untuk menciptakan sesuatu dan sekaligus mendorong setiap pegawai untuk menemukan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasi.

- 3) Pembaharuan, tidak terikat terhadap sesuatu yang biasanya yang menurut perkembangan tidak sesuai lagi untuk diterapkan.
  - 4) Kejujuran intelektual, tidak mengakui terhadap sesuatu ia ciptakan menurut pikirannya adalah hasil ciptaan dari orang lain.
  - 5) Bertanggungjawab, terhadap setiap masalah yang dihadapi selalu dipertanggungjawabkan tanpa harus meminta pada orang lain untuk bertanggung jawab.
  - 6) Tidak memihak, dalam menyelesaikan masalah tidak berdiri disalah satu pihak.
- e. Nilai Kualitas dan Produktivitas (*Productivity/Quality Values*), meliputi:
- 1) Berproduksi, hasil yang dicapai selalu dapat dimanfaatkan oleh orang lain.
  - 2) Berkualitas, hasil yang dimanfaatkan orang lain tersebut sekaligus berkualitas.
- f. Nilai Umum (*Universal Values*), meliputi:
- 1) Berterima kasih, menyampaikan suatu penghargaan terhadap siapa saja yang diketahui berhasil.
  - 2) Kepercayaan, selalu memberikan penugasan kepada siapa saja yang memiliki kompetensi tanpa harus mencurigai.
  - 3) Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, saling meyakinkan satu sama lain bahwa segala sesuatu yang dicapai itu adalah berkat kekuasaan Tuhan, dan berusaha menghindari segala perbuatan yang tercela.

Namun yang perlu diingat bahwa di dalam implementasinya, pemberdayaan aparatur perlu dibarengi oleh dukungan baik dari pimpinan

maupun dukungan organisasi sebagai upaya proses pemberdayaan yang dilakukan. Oleh karena itu, Winarty (2003: 54-60) mengemukakan bahwa pemberdayaan aparatur pemerintah pada dasarnya dapat dilakukan dengan cara:

- a. Dukungan dari pimpinan, artinya adalah seorang pimpinan berkewajiban untuk menggali, menyalurkan, membina, serta mengembangkan potensi pegawainya.
- b. Pendelegasian, pemberdayaan erat kaitanya dengan pendelegasian. Oleh karena itu, pendelegasian wewenang hendaknya diarahkan agar bawahan mempunyai inisiatif dalam pengambilan keputusan.
- c. Bimbingan, pimpinan sebagai fasilitator dan organisator diharapkan mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.
- d. Kemampuan sistem informasi, tersedianya informasi yang lengkap akan mempermudah pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Semakin lengkap sistem informasi yang tersedia akan sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan.
- e. Dukungan dari organisasi, organisasi dalam hal ini menyediakan fasilitas yang diperlukan dalam hal pelaksanaan pekerjaan. Baik itu kegiatan diklat, maupun dalam hal penghargaan kepada pegawai, bisa dalam bentuk promosi, mutasi untuk menghindari kejenuhan, serta penempatan pegawai pada jabatan/pekerjaan yang tepat.

- f. Kinerja organisasi publik, cara termudah dalam mengukur kinerja sektor publik adalah dengan kriteria efisiensi dan efektivitas.
- g. Kebutuhan *Learning and Growth* bagi aparatur, organisasi yang mampu bertahan di masa depan adalah organisasi yang melakukan proses *learning* dengan baik. Oleh karena itu, dituntut upaya yang sungguh-sungguh dari aparatur untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya.
- h. Kepuasan pegawai, tingkat kepuasan kerja pegawai dapat menunjukkan suatu keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana aparatur memandang pekerjaan mereka. Sikap ini dicerminkan oleh moral, disiplin kerja dan prestasi kerja pegawai.
- i. Motivasi, kondisi ini tercermin dari banyaknya saran yang disampaikan aparatur, banyaknya saran yang dilaksanakan atau direalisasikan, banyaknya saran yang berhasil guna, serta banyaknya aparatur yang mengetahui dan mengerti visi misi organisasi.

## **5. Tujuan, Hakikat, dan Pendekatan Pemberdayaan Aparatur PNS**

- a. Tujuan Pemberdayaan Aparatur PNS, adalah:
  - 1) Optimalisasi pemanfaatan potensi meliputi aspek pengetahuan kerja, aspek keterampilan kerja, aspek sikap unjuk kerja, aspek sumberdaya dan aspek faktor keberhasilan, untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
  - 2) Memperoleh gambaran secara jelas tentang pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja aparatur dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.

- 3) Mengidentifikasi minat, bakat dan potensi yang ada pada seorang aparatur PNS, untuk dipergunakan sebagai input/informasi pengembangan aspek manajemen pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil.
  - 4) Meningkatkan dayaguna dan hasilguna serta nilai tambah dalam organisasi.
  - 5) Mengarahkan setiap aparatur Pegawai Negeri Sipil agar mampu menolong dirinya sendiri, mendidik dirinya sendiri dan mempekerjakan dirinya sendiri dalam organisasi.
- b. Hakikat Pemberdayaan Aparatur PNS, yaitu:
- 1) Pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil mengacu pada prinsip agar setiap Pegawai Negeri Sipil dapat menolong dirinya sendiri, apabila menghadapi permasalahan. Agar dapat mendidik dirinya sendiri untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya dan mampu mempekerjakan dirinya sendiri, mampu berinisiatif bekerja dan berkreasi, berinovasi tanpa menunggu perintah.
  - 2) Pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil secara manajerial untuk pengelolaan dan pemanfaatan potensi Pegawai Negeri Sipil secara tidak berlebihan atau di bawah kemampuan, mengoptimalkan atau mendayagunakan untuk mencapai tingkat produktivitas kerja, pengembangan kemampuan untuk menjamin kebutuhan kinerja masa depan.

- 3) Pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan melalui kebijakan pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas serta penyebarannya. Kebijakan pemberdayaan untuk peningkatan kemampuan dalam pemanfaatan dan pengembangan iptek dan wawasan lingkungan strategis, secara terpadu, terintegrasi lintas sektoral sebagai *human investment*.
- 4) Pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil ditransformasikan kearah pandang dalam manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil, sebagai *human asset* dalam proses produksi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yang ditunjukkan dalam pengetahuan kerja, keterampilan kerja, sikap unjuk kerja, faktor sumberdaya dan faktor keberhasilan, serta kesempatan karier dalam organisasi, dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi, sehingga dapat mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, kreatif dan inovatif.
- 5) Pada dasarnya pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil dilakukan sebagai tindakan pengembangan yang diarahkan untuk pencapaian kinerja dan produktivitas yang tinggi, penyikapan terhadap permasalahan dan tanggungjawab terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan/jabatan dalam organisasi, serta ambisi dan kemampuan untuk maju, baik secara individu atau dalam kelompok.

c. Pendekatan Pemberdayaan Aparatur

Pendekatan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui prosedur analisis yang bertumpu pada penggalian potensi dengan berbasis kompetensi dan sumberdaya (*Resource-Based Approach*) dan untuk menciptakan serta mengoptimalkan keunggulan yang berbasis kompetensi sumberdaya (*Resource-Based advantage*). Pemberdayaan bukan ditekankan pada pemanfaatan sumberdaya semata, tetapi lebih merupakan perpaduan pengembangan antara sumberdaya manusia yang sifatnya *tangible*, *intangible* dan *very intangible* dengan proses pembelajaran (*learning by doing*). Pendekatan ini dimaksudkan untuk evaluasi dan tindak lanjut, serta untuk mendukung kegiatan manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil, terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi (*recruitment-selection*), perencanaan karier (*career planning*), pengembangan karier (*career development*) perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*) dan pelatihan dan pengembangan (*training and development*). Dengan demikian pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil bukan saja untuk analisis potensi, melainkan juga dalam rangka peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas. Oleh karena itu, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil juga harus dikaitkan dengan penilaian kinerja.

## **6. Prinsip dan Karakteristik Pemberdayaan Aparatur PNS**

Pemberdayaan aparatur Pegawai Negeri Sipil pada prinsipnya dilakukan dengan pendekatan manajemen sumberdaya yang berbasis kompetensi, adalah untuk pengelolaan dan pemanfaatan potensi, serta karakteristik kemampuan

individu Pegawai Negeri Sipil yang meliputi aspek pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja, sehingga setiap individu Pegawai Negeri Sipil menjadi kompeten di dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatannya.

Pendayagunaan aparatur Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui prosedur OADI (*Observasi, Asses, Design, Implementation*) dan analisis karakteristik potensi, untuk memperoleh gambaran dan informasi secara jelas tentang kemampuan yang meliputi pengetahuan kerja dalam ruang lingkup yang spesifik sesuai jabatannya (*knowledge based workers*), kemampuan untuk menampilkan keterampilan unjuk kerja fisik atau gugus mental (*multiskilled workers*), tentang sikap, pandangan, tata nilai, perbuatan, perilaku unjuk kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan jabatan (*attitude workers*). Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan melalui prosedur OADI, juga harus dapat memperoleh gambaran secara jelas tentang bakat, minat, motivasi, citra diri, sebagai aspek sumberdaya *very intangible*, sebagai karakteristik yang esensial yang dapat menunjukkan faktor-faktor pendorong kinerja *superior* dan kinerja rata-rata dari seorang Pegawai Negeri.

Konsepsi pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara implisit, terkandung dan tersirat bahwa kemandirian atau profesionalisme Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu yang sangat mendasar. Oleh karena itu dalam implementasinya, menciptakan iklim bagi terwujudnya kemandirian atau profesionalisme tersebut dilaksanakan melalui langkah-langkah penetapan kejelasan tugas fungsi, uraian tugas, wewenang, tanggungjawab, dan perbaikan mekanisme manajemen karier.

### C. Kompetensi Aparatur

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang, Scale (dalam Sutrisno, 2009: 202). Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Sutrisno, 2009: 202). Bernardin dan Joyce, (2013: 43) mengemukakan bahwa orang yang memiliki potensi dan kompetensi adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan (*Knowledge*), kecakapan atau keahlian (*Skill*), kemampuan (*Ability*), and *Others* disingkat KSAOs. Echols dan Shadiliy (2000: 132) pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan oleh. Kata kompeten berarti cakap, mampu, terampil. Pada konteks manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu pada atribut atau karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Palan (2007: 5) istilah kompetensi merujuk kepada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Selanjutnya Mathis and Jackson (2001: 17) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Menurut Amstrong (Moehariono, 2014: 6), kompetensi adalah dimensi tindakan tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya.

Selanjutnya Sedarmayanti (2007: 129), berpendapat bahwa keuntungan menggunakan kompetensi dalam proses seleksi dan rekrutmen adalah menghindari kesalahan perekrutan dan biaya yang terkait sia-sia, proses belajar yang lebih cepat dari karyawan baru, dasar pengambilan keputusan (untuk merekrut) yang kuat, terkait jelas dengan persyaratan jabatan.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.

Gorden (dalam Sutrisno, 2009: 204), mengemukakan ada beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu.
3. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
6. Minat (*interest*), adalah kecenredungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku, tujuan, perangai, konsep diri, sikap dan nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku yang unggul atau yang berprestasi. Penguasaan masalah dan keterampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar. Sedangkan mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya relatif lebih panjang, lama dan anggaran yang besar.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, terdapat tiga hal pokok yang tercakup dalam pengertian kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi merupakan gabungan berbagai karakteristik individu. Kompetensi tidak terdiri dari satu karakteristik saja. Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap, dan karakteristik dasar lainnya dari individu: (a) Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, (b) Pemahaman (*understanding*) yaitu, kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, (c) Kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, (d) Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, (e) Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
2. Kompetensi selalu berkaitan dengan kinerja atau perilaku. Kompetensi tampil dalam bentuk kinerja atau perilaku yang dapat diobservasi dan diukur (*measurable*). Jika potensi yang belum ditampilkan dalam bentuk perilaku

yang dapat observasi atau diukur tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi.

3. Kompetensi merupakan kriteria yang mampu membedakan mereka yang memiliki kinerja yang unggul dan sebaliknya. Kompetensi bukan sekedar aspek-aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, tetapi merupakan aspek-aspek penentu keberhasilan kinerja. Hanya karakteristik-karakteristik yang mendasari kinerja yang berhasil atau efektif yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi.

Kemudian Tovey & Lawlor (2004: 36), kompetensi menegaskan tiga hal yaitu:

1. Kompetensi harus didemonstrasikan dalam setiap perilaku, bukan hanya diketahui (pengetahuan). Seseorang disebut kompeten bukan karena dia mengetahui tetapi dia mampu melakukan suatu pekerjaan.
2. Kompetensi merujuk pada kinerja individu yang memuaskan. Kompetensi tidak mengenal gradasi kompetensi, misalnya kurang kompeten, cukup kompeten, atau kompeten sekali. Konsep ini hanya mengenal kompeten dan tidak kompeten.
3. Karena tidak ada gradasi, konsep kompetensi memerlukan standar yang independen dan jelas yang berfungsi sebagai alat ukur apakah seseorang kompeten atau tidak. Standar ini mesti dikeluarkan oleh lembaga yang diakui oleh berbagai industri dan organisasi yang bergerak dalam bidang tersebut.

Merujuk pada pendapat Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP, 2007) dan sesuai dengan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi, terdapat tiga pilar yang harus disiapkan apabila suatu organisasi akan menerapkan konsep kompetensi dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi berdasarkan pada tiga unsur yang saling terkait yaitu:

1. Standar kompetensi kerja yang harus dijadikan acuan dalam proses pengukuran kompetensi peserta pendidikan dan latihan. Standar kompetensi kerja merupakan rumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja serta sesuai dengan petunjuk kerja yang dipersyaratkan.
2. Sistem asesmen atau uji kompetensi dan sertifikasi yang independen untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta pendidikan dan latihan. Menurut Fletcher (2004), asesmen adalah suatu bentuk asesmen yang dilakukan dengan melakukan spesifikasi suatu hasil belajar secara rinci dan jelas, sehingga penilai, peserta siklat, atau pihak lainnya dapat melakukan penilaian yang objektif terhadap pencapaian kompetensi peserta pendidikan dan latihan tersebut, dan berdasarkan hasil asesmen tersebut kemudian memberikan sertifikat kompetensi kepada peserta pendidikan dan latihan tersebut.
3. Sistem pendidikan dan latihan yang mengacu pada standar kompetensi kerja dan sistem uji kompetensi yang telah ditetapkan. Kurikulum pendidikan dan latihan harus disusun dan dibuat dengan merujuk pada

standar kompetensi kerja, dimana proses pembelajaran diarahkan untuk pencapaian standar kompetensi ini. Bukti bahwa peserta telah menguasai kompetensi ini dibuktikan dengan hasil uji kompetensi yang menyatakan bahwa peserta tersebut telah kompeten.

Kompetensi bukanlah sebuah konsep yang baru di Amerika Serikat, konsep kompetensi modern mulai diperkenalkan pada awal tahun 70-an. Pada tahun 1973 misalnya David McClelland, seorang profesor dari *Harvard University* mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasaryang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apayang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*.

Menurut McClelland (1973: 1-14), ada enam komponen kompetensi, yaitu:

1. Keterampilan (*skills*) yaitu keahlian atau kecakapan melakukan pekerjaan dengan baik, contoh kemampuan mengetik, kemampuan mengoperasikan computer.
2. Pengetahuan (*knowledge*), kompetensi yang berkaitan dengan informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang pekerjaan tertentu.
3. Peran sosial yaitu bagaimana seseorang mencitrakan dirinya pada lingkungan sosial dimana mereka berada (*the outer self*).

4. Citra diri yaitu persepsi individu tentang dirinya (*the inner self*), melihat atau memposisikan dirinya sebagai seorang pemimpin.
5. Sifat bawaan (*traits*) yaitu karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang.
6. Motif (*motives*) yaitu kompetensi yang berkaitan dengan pemikiran atau niat dasar yang konsisten yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), Mitrani et.al, (1992), mengemukakan 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Knowledge* atau pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya atau tidak.
2. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun secara mental. Contoh, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seseorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 62.000 kode dalam logika yang sekuensial.

3. *Motives* adalah motif yang dimiliki seseorang untuk berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan umpan balik dalam rangka memperbaiki dirinya.
4. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Contoh, percaya diri (*selfconfidence*), kontrol diri (*self control*), *stress resistance*, atau ketabahan dan daya tahan (*hardiness*).
5. *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan kegiatan tertentu.

Berdasarkan karakteristik dari lima kompetensi tersebut di atas, maka dapat dikemukakan adanya 3 (tiga) kecenderungan yang terjadi, yaitu:

1. Bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata dan relatif berada dipermukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Oleh karena itu kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keahlian (*skill competencies*) mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan sumber daya manusia.

2. Motif kompetensi dan Trait berada pada "*personality iceberg*" sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.
3. Konsep diri (*Self concept*), watak/sifat (trait) dan motif kompetensi lebih tersembunyi, dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang. Konsep diri terletak di antara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai seperti percaya diri dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang sangat lama dan sulit.

Dengan melihat kecenderungan tersebut, maka dapat memberikan gambaran pada manajemen bagaimana upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia ke depan baik dalam perencanaan maupun dalam pengembangannya. Di samping itu bahwa karakteristik tersebut memiliki hubungan satu dengan yang lain yang saling menentukan.

Sementara Spencer (dalam Moehariono, 2012: 5) mengemukakan:

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan arti kompetensi tersebut di atas, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah, sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebab akibat).
3. Kriteria (*criteria referenced*) dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Menurut Muins (2000: 40), di dalam organisasi, baik swasta maupun pemerintahan kompetensi pegawai dapat dibagi ke dalam beberapa jenis kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi profesi, merupakan kemampuan untuk menguasai keterampilan atau keahlian pada bidang tertentu, sehingga tenaga kerja mampu bekerja dengan tepat, cepat, teratur dan bertanggungjawab.
2. Kompetensi individu, merupakan kemampuan yang diarahkan pada keunggulan tenaga kerja, baik penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) maupun daya saing kemampuannya terhadap lainnya.
3. Kompetensi sosial, merupakan kemampuan yang diarahkan pada kemampuan tenaga kerja atau pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, sehingga mampu mengaktualisasikan dirinya di lingkungan masyarakat maupun dilingkungan internal organisasi.

*Competence* antara lain yang dijelaskan Murphy (1993: 50), bahwa “bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja efektif dan baik sekali sehingga kemampuan mentransfer pada

situasi baru dalam wilayah kerja”. Untuk itu maka kompetensi kerja merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki seseorang sehingga mempunyai kemampuan lebih dan membuat berbeda dengan seseorang, yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Karenanya kompetensi mempunyai cakupan komprehensif seperti:

1. Motif, sebagai kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berfikir dan bersikap.
2. Sifat, yaitu sifat dasar yang menentukan cara seseorang bertindak dan bertingkah laku.
3. Citra pribadi, yaitu pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau *self introduction*.
4. Peran kemasyarakatan, yaitu bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer self*.
5. Pengetahuan, yang adapat dimanfaatkan dalam tugas.
6. Keterampilan, yaitu kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik.

Selain itu maka kompetensi juga dinyatakan sebagai seperangkat tindakan cerdas yang penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh aparatur dalam melaksanakan tugas-tugaas. Sehingga elemen kompetensi sebagai bagian dari pengembangan sumber daya aparatur, adalah landasan kepribadian, penguasaan ilmu dan keterampilan, kemampuan berkarya, kretifitas, dan membuat prakarsa, sikap dan perilaku menurut tingkat keahlian berdasarkan ilmu dan keterampilan yang dikuasai, serta pemahaman kaidah kehidupan bermasyarakat sesuai dengan pilihan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian ini, yaitu pergeseran paradigma dan konsep kecakapan menjadi kompetensi ini secara perlahan tetapi pasti telah menimbulkan implikasi “strategis” yang sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan SDM aparatur di lingkup apapun. Corvey, Roger (dalam Ridha, 2008: 33) mengatakan pula bahwa kompetensi mencakup kompetensi teknis yaitu pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati atau kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.

Dari uraian tersebut di atas diambil kesimpulan bahwa jika dikaitkan dengan pandangan Corvey dan Roger, maka setiap aparatur sebagai sumber daya merasa wajib mengembangkan potensinya sebagai “*Human Performace*” yang merupakan perpaduan antara kemampuan dengan motivasi, yang sementara motivasi adalah penggabungan *attitude* (sikap) dengan situasi (dinamika perkembangan) yang terakhir, sehingga terbentuknya *attitude* merupakan korelasi nilai *knowledge* (pengetahuan) dan *skill* (keterampilan) utamanya bagi Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan menurut Maarif (2003: 18), menetapkan standar kompetensi dapat diprioritaskan pada pengetahuan, keterampilan dan sikap, baik yang bersifat *hard competencies* maupun *soft competencies* (*soft/generic competencies*).

Menurut Spencer (dalam Moeheriono, 2012: 17) meliputi enam kelompok kompetensi, yaitu:

No	Kompetensi Generik	Deskripsi
1.	Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan atau <i>achievement orientation</i> , atau berprestasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi untuk berprestasi</li> <li>2. Perhatian terhadap kejelasan tugas, ketelitian dan kualitas kerja,</li> <li>3. Berinisiatif</li> <li>4. Proaktif dan kemampuan mencari dan menggunakan informasi</li> </ol>
2.	Kemampuan melayani atau <i>customer service orientation</i> , atau pelayanan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empati (<i>interpersonal understanding</i>)</li> <li>2. Berorientasi pada pelanggan (<i>customer service orientation</i>)</li> </ol>
3.	Kemampuan memimpin atau <i>impact and influence</i> , atau kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengembangkan orang lain</li> <li>2. Kemampuan mengarahkan</li> <li>3. Kemampuan kerja sama kelompok</li> <li>4. Kemampuan memimpin kelompok).</li> </ol>
4.	Kemampuan mengelola atau <i>organizational awareness/</i> manajerial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengembangkan orang lain</li> <li>2. Kemampuan mengarahkan</li> <li>3. Kemampuan kerja sama kelompok</li> <li>4. Kemampuan memimpin kelompok (<i>team leadership</i>).</li> </ol>
5.	Kemampuan berpikir ( <i>cognitive</i> ) atau <i>analytical thinking</i> /pemikiran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berpikir analisis (<i>analytical thinking</i>)</li> <li>2. Berpikir konseptual</li> <li>3. Mempunyai keahlian teknis secara professional.</li> </ol>
6.	Kemampuan bersikap dewasa atau <i>self control</i> /kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengendalikan diri</li> <li>2. Fleksibel (<i>flexibility</i>)</li> <li>3. Mempunyai komitmen terhadap organisasi.</li> </ol>

Kesuksesan seseorang dalam bekerja atau dapat dikatakan berkinerja baik, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik bersifat internal maupun eksternal. Namun demikian, ditempat kerja tertentu, seseorang mempunyai kemampuan

spesifik dan professional, tetapi belum tentu orang tersebut dapat bekerja atau mempunyai kinerja tinggi lebih baik.

Kompetensi seseorang sangat besar dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari internal maupun eksternal, yaitu:

1. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
2. Motivasi kerja yang tinggi.
3. Sikap, motif dan nilai cara pandang.
4. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun nonformal.
5. Keterampilan dan keahlian yang dimiliki.
6. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Dalam Undang Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 69 ayat 1 dinyatakan bahwa pengembangan karier pegawai negeri sipil dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:

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

Dalam pasal 70 ayat (1) Undang Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki hak dan kewajiban untuk mengembangkan kompetensi. Ayat (2) dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi sebagaimana dijelaskan pada ayat(1) antara lain melalui: pendidikan dan latihan, seminar, kursus dan penataran.

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Kompetensi teknis (*technical competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bidang teknis tertentu untuk melaksanakan tugas masing-masing aparatur. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing. Kompetensi managerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumber daya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Sedangkan kompetensi sosial (*social competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat dilihat di lingkungan internal seperti memotivasi sumber daya manusia dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti, pelaksanaan pola kemitraan, kolaborasi, dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.

Berdasarkan uraian dan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas terkait kompetensi aparatur, maka penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Bernardin dan Joyce, (2013: 43) yang mengemukakan bahwa orang yang memiliki potensi dan kompetensi adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan (*Knowledge*), kecakapan atau keahlian (*Skill*), kemampuan (*Ability*), and Others disingkat KSAOs. Untuk melakukan pemberdayaan aparatur dibutuhkan kompetensi dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan berdasarkan ketentuan yang berlaku ditengah persaingan global dan pemberian pelayanan kepada publik dengan memperhatikan pengetahuan (*Knowledge*), kecakapan atau keahlian (*Skill*), kemampuan (*Ability*).

#### **D. Faktor-faktor Determinan**

Banyak pendapat yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, namun pada dasarnya pendapat tersebut telah terangkum

dalam hasil penelitian Richard M. Steers, seperti teori mengenai pembinaan organisasi yang menekankan adanya perubahan yang berencana dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jadi, Steers mengemukakan bahwa keberhasilan pembinaan organisasi akan mengakibatkan keberhasilan organisasi.

Steers & Porter (dalam Sopiah, 2008: 156) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan saja bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Komitmen dapat dilihat dari 3 faktor, yaitu (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai nilai organisasi, (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008: 164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factor* karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi inisial *works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab
3. *Non organizational factor* yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya

alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa ciri-ciri sikap komitmen adalah:

4. Adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilai organisasi.
5. Adanya kesediaan untuk berusaha semaksimal mungkin demi organisasi.
6. Adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Hardjito (1997: 65) sebagai berikut:

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi yang meliputi : (1) struktur, (2) tujuan, (3) manusia, (4) hukum (5) prosedur pengoperasian yang berlaku, (6) teknologi, (7) lingkungan, (8) kompleksitas, (9) spesialisasi, (10) kewenangan, (11) pembagian tugas.

Selain itu, dalam mencapai efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda-beda tergantung pada sifat dan bidang kegiatan atau usaha suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut maka Komberly dan Rottman (dalam Gibson et. al, 1996: 32) berpendapat bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, proses dan kultur.

Sementara itu, Moore (dalam Sutarto, 1991: 45) mengatakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu: (1) unit kerja, (2) rentangan control, (3) pengawasan, (4) kepemimpinan, (5) pendelegasian wewenang, (6) ide-ide bawahan, (7) motivasi dan (8) spesialisasi.

Gulick dan Urwick (dalam Sutarto,1991: 42) mengatakan:

Faktor organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu: (1) penempatan orang pada struktur, (2) kepemimpinan, (3) kesatuan perintah, (4) staf khusus dan umum, (5) unit kerjasama, (6) pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian, (7) keseimbangan tanggung jawab dan wewenang serta (8) rentangan kontrol.

Pendapat tersebut menggambarkan bahwa dalam penempatan seseorang dalam struktur organisasi harus benar-benar selektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dan produktivitas organisasi. Mengenai kepemimpinan merupakan salah satu factor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, karena kepemimpinan berkait dengan proses mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi juga perlu ada kesatuan perintah, karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab.

Garis-garis satuan perintah harus jelas menunjukkan dari siapa seseorang menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab. Staf khusus dan umum diperlukan dalam organisasi karena pekerjaan dan aktivitas organisasi bermacam-macam jenisnya dan ada yang perlu penanganan secara khusus, yang memerlukan keahlian tertentu. Sedangkan unit kerja dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Dengan pelimpahan setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Faktor keseimbangan diperhatikan, dimana satuan-satuan

organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya, satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat. Sedangkan rentangan control dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

Demikian banyak rangkaian kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas organisasi seperti apa yang dikemukakan di atas, tetapi di sini akan dituliskan empat saja faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas. Adapun pengaruh 4 faktor tersebut terhadap efektivitas organisasi, sebagai berikut:

### **1. Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi. Struktur diartikan sebagai hubungan yang relatif tetap sifatnya, merupakan cara suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi yang meliputi faktor-faktor seperti deentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi dan seterusnya. Secara singkat struktur diartikan sebagai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Teknologi menyangkut mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran. Ciri organisasi yang berupa struktur organisasi meliputi faktor luasnya desentralisasi. Faktor ini akan mengatur atau menentukan sampai

sejauh mana para anggota organisasi dapat mengambil keputusan. Faktor lainnya yaitu spesialisasi pekerjaan yang membuka peluang bagi para pekerja untuk mengembangkan diri dalam bidang keahliannya sehingga tidak mengekang daya inovasi mereka.

Faktor formalisasi berhubungan dengan tingkat adaptasi organisasi terhadap lingkungan yang selalu berubah, semakin formal suatu organisasi semakin sulit organisasi tersebut untuk beradaptasi terhadap lingkungan. Hal tersebut berpengaruh terhadap efektivitas organisasi karena faktor tersebut menyangkut para pekerja yang cenderung lebih terikat pada organisasi dan merasa lebih puas jika mereka mempunyai kesempatan mendapat tanggung jawab yang lebih besar dan mengandung lebih banyak variasi jika peraturan dan ketentuan yang ada dibatasi seminimal mungkin.

Harvey (dalam Steers, 1985:99) menemukan bahwa semakin mantap teknologi sebuah organisasi, makin tinggi pula tingkat penstrukturannya yaitu tingkat spesialisasi, sentralisasi, spesifikasi tugas dan lain-lain. Efektivitas organisasi sebagian besar merupakan hasil bagaimana tingkat Indonesia dapat sukses memadukan teknologi dengan struktur yang tepat. Keselarasan antara struktur dan teknologi yang digunakan sangat mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## **2. Karakteristik Lingkungan**

Karakteristik lingkungan ini mencakup dua aspek yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal dikenal sebagai iklim organisasi. Yang meliputi macam-macam atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi

dan efektivitas khususnya atribut lingkungan yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas khususnya atribut diukur pada tingkat individual.

Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang timbul dari luar batas organisasi yang mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi seperti kondisi ekonomi, pasar dan peraturan pemerintah. Hal ini mempengaruhi derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat kestabilan lingkungan.

Steers (1985: 111) menyimpulkan dari penelitian yang dilakukan para ahli bahwa keterdugaan, persepsi dan rasionalitas merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan lingkungan. Dalam hubungan terdapat suatu pola dimana tingkat keterdugaan dari keadaan lingkungan disaring oleh para pengambil keputusan dalam organisasi melalui ketetapan persepsi yang tepat mengenai lingkungan dan pengambilan keputusan yang sangat rasional akan dapat memberikan sumbangan terhadap efektivitas organisasi.

### **3. Karakteristik Pekerja**

Karakteristik pekerja berhubungan dengan peranan perbedaan individu para pekerja dalam hubungan dengan efektivitas. Para individu pekerja mempunyai pandangan yang berlainan, tujuan dan kemampuan yang berbeda-beda pula. Variasi sifat pekerja ini yang sedang menyebabkan perilaku orang yang berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi. Dua hal tersebut adalah rasa keterikatan terhadap organisasi dan prestasi kerja individu.

Menurut Katz dan Kahn (dalam Steers, 1985: 135), peranan tingkah laku dalam efektivitas organisasi harus memenuhi tiga persyaratan, sebagai berikut:

- a. Setiap organisasi harus mampu membawa dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap yang terjadi dari pekerja pria dan wanita yang terampil. Berarti disamping mengadakan penerimaan dari penempatan pegawai, organisasi juga harus mampu memelihara para pekerja dengan imbalan yang pantas dan memadai sesuai dengan kontribusi individu dan yang relevan bagi pemuasan kebutuhan individu.
- b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para pekerjanya. Sering terjadi manajer puncak yang seharusnya memikul tanggung jawab utama dalam merumuskan kebijakan perusahaan, membuang terlalu banyak waktu untuk keputusan dan kegiatan sehari-hari yang sepele dan mungkin menarik, akan tetapi tidak relevan dengan perannya sehingga berkurang waktu yang tersedia bagi kegiatan ke arah tujuan yang lebih tepat. Setiap anggota bukan hanya harus bersedia berkarya, tetapi juga harus bersedia melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- c. Di samping prestasi peranan yang dapat diandalkan organisasi yang efektif menuntut agar para pekerja mengusahakan bentuk tingkah laku yang spontan dan inovatif, *job description* tidak akan dapat secara mendetail merumuskan apa yang mereka kerjakan setiap saat, karena bila terjadi keadaan darurat atau luar biasa individu harus mampu bertindak atas inisiatif sendiri dan atau luar biasa individu harus mampu bertindak

atas inisiatif sendiri dan atau mengambil keputusan dan mengadakan tanggapan terhadap yang paling baik bagi organisasinya.

#### **4. Kebijakan dan Praktek Manajemen**

Karena manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Kebijakan yang baik adalah kebijakan tersebut secara jelas membawa kita ke arah tujuan yang diinginkan. Kebijakan harus dipahami tidak berarti bahwa kebijakan harus ditulis (Amstrong, 1993: 49). Pada intinya manajemen adalah tentang memutuskan apa yang harus dilakukan kemudian melaksanakannya melalui orang-orang (Amstrong, 1993: 14). Definisi ini menekankan bahwa dalam organisasi merupakan sumber daya terpenting.

Berdasarkan faktor kebijakan dan praktek manajemen ini, sedikitnya diidentifikasi menjadi enam variabel yang menyumbang efektivitas yaitu: (1) penyusunan tujuan strategis, (2) pencarian dan pemanfaatan sumber daya, (3) menciptakan lingkungan prestasi, (4) proses komunikasi, (5) kepemimpinan dan pengambilan keputusan dan (6) inovasi dan adaptasi.

Berdasarkan keempat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang dinyatakan oleh Steers tersebut dapat dijelaskan secara ringkas bahwa:

- a. Struktur yang dibangun dan teknologi yang digunakan dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap proses dan pencapaian tujuan.
- b. Organisasi sebagai organisasi yang terbuka, kelangsungan hidupnya akan sangat tergantung kepada lingkungan sekitarnya baik yang berada di dalam organisasi maupun diluar organisasi.

- c. Bahwa manusia sebagai unsur penting dari organisasi memiliki kemampuan, pandangan motivasi dan budaya yang berbeda.
- d. Kebijakan dan praktek manajemen yang ditetapkan oleh pimpinan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi sangat berpengaruh bagi organisasi maupun bagi pencapaian tujuan.

Pengertian faktor organisasional menurut Shukor (1991), bahwa organisasi dan pegawai saling bergantung antara satu sama lain. Pihak organisasi memerlukan pemikiran, tenaga, kemahiran dan kepakaran yang disumbangkan oleh pekerja. Sedangkan pegawai tergantung pada apa yang diberikan oleh pihak organisasi. Minat terhadap pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen. Jadi pihak organisasi perlu merancang latihan dan kursus serta menetapkan waktu untuk menyiapkan kerja dan memberi semangat kepada pegawai supaya dapat memberikan komitmen yang lebih tinggi lagi dalam pekerjaan mereka.

Menurut Panggabean (2004: 130), faktor utama dalam pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan cara bagaimana pegawai menilai tugas tugas yang ada dalam pekerjaannya. Faktor non organisasi merupakan faktor yang menunjukan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Seorang pegawai dalam bekerja membutuhkan rekan kerja dan bawahan yang saling mendukung, saling percaya dan saling menghormati tugas serta wewenang masing-masing sehingga didapat suatu proses kerja yang saling bersinergi satu sama lain, dan saling membutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Pada saat

tujuan perusahaan yang diinginkan dapat dicapai dan pencapaian itu didapat dari suatu proses kerja sama yang baik antar pegawai kemudian keberhasilan itu dihargai (tidak perlu pakai uang) oleh organisasi di saat itulah komitmen organisasional pegawai.

Selanjutnya, faktor-faktor organisasional yang juga berpengaruh terhadap kinerja aparatur, antara lain adalah:

### **5. Faktor Lingkungan Kerja**

Faktor lingkungan kerja merupakan suatu keadaan yang dirasakan oleh pegawai di sekitar tempat kerjanya atau organisasinya, dalam hal ini meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, dan kepemimpinan organisasi. Menurut Robbins (2001) tuntutan tugas merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Desain pekerjaan individu terdiri dari:

- a. Otonomi, yaitu sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu, dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan kerja itu.
- b. Keragaman tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda, sehingga pegawai dapat menggunakan keterampilan dan bakat yang berbeda.

Kondisi fisik di tempat kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang meliputi suhu, kebisingan, penerangan, serta ukuran ruangan. Suhu adalah

satu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Suhu yang nyaman bagi seseorang belum tentu dirasakan sama oleh orang lain. Dengan demikian, adalah penting bahwa karyawan bekerja di lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantar rentang yang dapat diterima setiap individu. Tingkat kebisingan yang levelnya tinggi atau tidak dapat diramalkan cenderung meningkatkan gangguan. Intensitas cahaya yang tepat tergantung pada kesulitan tugas dan kecermatan yang dituntut. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia karyawan. Pencapaian kinerja pada tingkat penerangan lebih tinggi adalah lebih besar untuk karyawan yang lebih tua dibanding yang muda.

Seorang pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, membutuhkan kecermatan, ketelitian, dan ketenangan dalam bekerja. Ia akan memerlukan desain ruangan yang tertutup, tingkat kebisingan rendah, tingkat pencahayaan yang cukup, suhu udara yang nyaman, serta pilihan desain interior yang tepat.

Menurut Robbins (2001: 8) pengaturan tempat kerja sangat penting karena mempengaruhi interaksi formal dan kebutuhan sosial. Dinding dan sekat yang dihilangkan dengan desain kantor yang terbuka, akan memudahkan karyawan saling berkomunikasi. Pengaturan ruang kerja sebuah kantor dapat memuat pesan nonverbal, misalnya sebuah meja yang diletakkan di antara dua kelompok. Hal tersebut mengungkapkan formalitas dan wewenang dari kepala kantor. Lain halnya jika, suatu kantor menempatkan kursi-kursi yang memungkinkan orang-orang duduk berdampingan dan berkomunikasi.

Robbins (2001: 6) menjelaskan tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali dirujukkan atau dipuaskan. Peran yang berlebihan beban terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran diciptakan bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenal apa yang harus dikerjakan.

Wolfe dan Snoke (dalam Puspa, 1999: 40) mengungkapkan konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara berbarengan dan pelaksanaan satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain. Barley dan Tolbert (dalam Puspa, 1999: 54) mengatakan potensi munculnya konflik peran juga dipengaruhi oleh seberapa jauh lingkungan pengendalian organisasi dimana seorang profesional bekerja cenderung menekan otonomi mereka. Dominan peran profesional dalam pelaksanaan aktivitas inti perusahaan (*core activities*) sangat menentukan tingkat ancaman terhadap otonomi profesional. Semakin sering manajemen memerlukan keahlian profesional untuk memecahkan masalah-masalah penting organisasi, semakin tinggi *bargaining power* para profesional. Konsekuensi selanjutnya, semakin besar kemungkinan profesional untuk memperoleh otonomi dalam pelaksanaan tugas dan semakin besar pula kesempatan profesional untuk bisa menggunakan mekanisme pengendalian profesinya.

Menurut Robbins, (2001: 5) mengemukakan pendapat sebagai berikut:

Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, yaitu adanya dukungan sosial dari rekan kerja dan hubungan antar pribadi yang baik atau buruk. Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil. Suatu struktur organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal.

Ada enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer bila mereka merancang struktur organisasinya, yang meliputi:

- a. Spesialisasi kerja, yaitu tingkat dimana tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan yang terpisah.
- b. Departementalisasi, yaitu dasar yang dipakai untuk mengelompokkan bersama sejumlah pekerjaan.
- c. Rantai komando, merupakan garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor kepada siapa.
- d. Rentang kendali, adalah berapa banyak jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.
- e. Sentralisasi, yaitu sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi; desentralisasi yaitu keleluasaan keputusan dialihkan ke bawah ke karyawan tingkat lebih rendah.
- f. Formalisasi, adalah suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan.

Selanjutnya Robbins (2001: 4) menambahkan pendapatnya terkait struktur dalam organisasi, sebagai berikut:

Struktur organisasi mempunyai satu dampak baik pada sikap maupun perilaku, tetapi juga menjadi kendala bagi karyawan sejauh itu membatasi dan mengawasi apa yang mereka lakukan. Misalnya, organisasi yang

distruktur di sekitar tingkat formalisasi dan spesialisasi yang tinggi, kepatuhan yang keras pada rantai komando, delegasi wewenang yang terbatas, dan rentang kendali yang sempit memberikan sedikit otonomi kepada para karyawan. Kendali dalam organisasi semacam itu memang ketat dan perilaku cenderung beraneka di dalam suatu rentang yang sempit. Sebaliknya, organisasi yang distrukturkan di sekitar spesialisasi yang terbatas, formalisasi yang rendah, rentang kendali yang lebar, dan yang serupa, memberikan kepada para karyawan kebebasan yang lebih besar, dan karenanya akan dicirikan oleh keanekaragaman perilaku yang lebih besar.

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja organisasi menurut Robbins (1977: 6) terdapat tujuh faktor iklim organisasi yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer, sebagai berikut:

- a. *Conformity*, yaitu perasaan adanya banyak pembatas yang dikenakan kepada anggota organisasi. Organisasi lebih banyak menentukan prosedur peraturan, kebijaksanaan, praktek yang harus dilaksanakan oleh anggotanya, dan pada kemungkinan melaksanakan tugas dengan caranya sendiri yang dianggap tepat.
- b. *Responsibility*, yaitu tanggung jawab pribadi pada diri anggota organisasi untuk melaksanakan tugas mereka demi tujuan organisasi, anggota organisasi dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa harus melibatkan atasan;
- c. *Standart*, yaitu kualitas pelaksanaan dan mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang anggota organisasi untuk berprestasi.
- d. *Rewards*, yaitu penghargaan dan imbalan untuk suatu pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik.

- e. *Organizational Clarity*, yaitu kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan organisasi. Segala sesuatu diorganisir dengan jelas dan tidak membingungkan, kabur atau kacau.
- f. *Warmth and Support*, yaitu kehangatan dan pemberian semangat kerja dalam organisasi, para anggota organisasi saling mempercayai dan saling membantu.
- g. *Leadership*, yaitu kepemimpinan dalam organisasi, kepemimpinan ditolak atau dihargai oleh anggota organisasi.

Gibson, Inancevich dan Donnelly (1973: 16) mengembangkan alat ukur iklim organisasi dengan menggunakan delapan faktor yang terdiri dari:

- a. *Structure*, yaitu derajat dari aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, adanya penekanan atau batasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota tersebut.
- b. *Responsibility*, yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntutan untuk bekerja, serta kesempatan untuk merasakan prestasi.
- c. *Warmth and Support*, yaitu dukungan yang lebih bersifat positif pada situasi kerja, sehingga menumbuhkan rasa tenteram dalam bekerja.
- d. *Reward*, yaitu penghargaan dan imbalan dalam situasi kerja. Hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap tingkah laku dan perbuatan, sedangkan lingkungan menunjukkan adanya penolakan terhadap tingkah laku dan perbuatannya.

- e. *Conflict*, yaitu suasana mencari menang sendiri di antara sejumlah individu dan persaingan antara bagian dalam organisasi.
- f. *Standards*, hasil kerja yang diminta dan kejelasan dari pengharapan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.
- g. *Organizational Identity*, yaitu loyalitas kelompok dalam diri organisasi sehingga menumbuhkan identitas kelompok.
- h. *Risk Taking*, yaitu persepsi anggota organisasi terhadap kebijaksanaan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator dari faktor lingkungan kerja agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu adalah: tuntutan tugas (kondisi kerja, tata letak kerja fisik); tuntutan peran (tekanan, konflik); tuntutan antar pribadi (dukungan sosial); struktur organisasi dan kepemimpinan organisasi.

## **6. Komitmen Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai sifat yang universal dari suatu gejala sosial, artinya kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi dimana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang dipengaruhi serta mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan. Namun yang terpenting dari seorang yang menjalankan kepemimpinan adalah komitmen dan konsistensi terhadap apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai dengan membangun kepemimpinan yang terbuka, komunikatif dan demokrati. Sebab banyak pemimpin tidak mampu

menunjukkan komitmennya terhadap anggota dan organisasi yang dipimpinnya. Sehingga yang terjadi justru konflik, kebingungan dan bahkan membuat organisasi jauh dari sasaran yang ingin dicapai. Akib (2014 : 7) kepemimpinan merupakan seni yang ada ilmunya (*artistic science*) dan sebaliknya kepemimpinan merupakan ilmu yang ada seninya (*scientific art*) manakala diterapkan pada konteks atau lokus yang berbeda, khususnya dalam organisasi berbasis pengetahuan.

Pamudji (1993: 1-2) menyebutkan bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial serta adanya komitmen pimpinan yang kuat mendorong kemajuan organisasi. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang, baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial.

Menurut Yulk (1994: 2) beberapa diskusi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama dua puluh tahun terakhir ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill & Coons dalam Yulk, 1994: 2).
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Wesehler & Massarik dalam Yulk, 1994: 2).
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill dalam Yulk, 1994: 2).
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn dalam Yulk, 1994: 2).
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling dalam Yulk, 1994: 2)
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques dalam Yulk, 1994: 2).
- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dijawabkan melakukannya (Hosking dalam Yulk, 1994: 2).

Terry (1982: 458) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Stogdil (dalam Sutarto, 1998: 13) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan. Sedangkan Sutarto (1998: 13) mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Devis (dalam Handoko, 1998: 286-287) mengatakan bahwa ada empat faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berkomitmen untuk sukses, yaitu:

- a. Kecerdasan, hampir semua penelitian ditemukan bahwa seorang pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya.
- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang lebih luas. Pemimpin rata-rata mempunyai pengendalian emosi yang stabil, matang dan memiliki suatu jaringan sosial yang luas di masyarakat.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Secara relatif seorang pemimpin memiliki tingkat motivasi dan dorongan yang tinggi untuk berprestasi.
- d. Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan menjunjung tinggi harga diri dan martabat para pengikutnya, serta

memiliki rasa perhatian dan berorientasi pada kepentingan para anggotanya.

Pendapat tersebut di atas merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelegensia, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Jadi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Hersey & Blanchard (dalam Sutarto, 1998-b: 137-138) menggabungkan analisa perilaku tugas dan perilaku hubungan, sehingga diperoleh empat gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. *Telling* yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan dan dimana harus dilakukan.
- b. *Selling* yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, memberikan pengarahan, dan komunikasi dilakukan secara dua arah.

- c. *Participating* yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri; tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin maupun bawahan saling memberikan gagasan dan membuat keputusan bersama.
- d. *Delegating* yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaannya kepada bawahan sepenuhnya.

Konteks ini pemimpin adalah pemberi kemudahan yang membantu melicinkan jalan ke pencapaian sasaran organisasi. Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan/kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar. Seorang pemimpin mungkin saja memiliki berbagai atau lebih dari satu kekuasaan (*power*) yang melekat pada dirinya, yang hakekatnya dapat dipergunakan untuk mengendalikan kualitas atau efektivitas kepemimpinan sesuai kewenangannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dapat disimpulkan lima kualitas dasar yang selalu dimiliki oleh pemimpin yang berhasil, yaitu:

- a. Integritas.

Pemimpin yang baik adalah pribadi berintegritas, karena ini merupakan salah satu kualitas terpenting dari kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki integritas selalu memelihara standar kelakuan dan performa yang tinggi, baik buat diri sendiri maupun orang lain. Mereka selalu memberikan contoh baik dan tidak pernah minta orang lain untuk memenuhi standar yang mereka sendiri tidak dapat memenuhi.

b. Kecerdasan.

Pemimpin yang baik tidak perlu seorang yang jenius tetapi ia jelas memiliki kecerdasan. Pemimpin yang baik cukup cakap untuk mengenali kekurangan mereka dan menyadari bahwa mereka tidak tahu semuanya. Pemimpin yang baik selalu luwes. Mereka memahami perubahan dan dengan cepat dapat menyesuaikan diri pada metode baru. Seringkali merekalah yang membuka jalan dan memperkenalkan sistem baru kedalam organisasi mereka.

c. Keberanian.

Pemimpin yang baik harus berani, dengan ketetapan hati untuk tetap mempertahankan tindakan dan keputusannya serta membela apa yang benar. Pemimpin yang baik memiliki kepercayaan diri dan bersandar pada kemampuannya sendiri. Selain itu, pemimpin yang baik mampu mengembangkan kerjasama tim dan memotivasi orang lain. Mereka tidak menunda-nunda pekerjaan, dan tidak meneruskan pekerjaan yang tidak menyenangkan kepada orang lain, tetapi menanganinya langsung.

d. Inisiatif.

Pemimpin yang baik memperagakan inisiatif dengan banyak cara. Mereka banyak akal, tekun dan cekatan. Mereka selalu memperhatikan kegairahan dan imajinasi. Pemimpin yang baik mengambil komando. Mereka tidak ragu-ragu untuk maju kedepan apabila kepemimpinan diperlukan. Mereka mempunyai inisiatif untuk bertindak cepat dalam keadaan darurat. Sebab itu mereka adalah penguasa dari tindakan mereka sendiri dan berketerampilan luar biasa untuk mengembangkan kerjasama dan usaha orang lain.

e. Penilaian.

Pemimpin yang baik adalah penilai yang baik setiap saat, karena pada akhirnya, dengan penilaian ia harus menentukan semua tindakan dan keputusannya. Penilaian memberikan kepada pemimpin yang baik kesadaran atas pengaruh mereka kepada pegawai dan situasi yang mengelilinginya.

Kemudian, Kartono (2004 : 86), mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Penilaian memberikan pandangan kedalam tentang kebutuhan serta arah tindakan yang harus diambil. Penilaian memberikan jawaban untuk tindakan yang tepat, kapan harus bersahabat dan tegas, kapan harus bernegoisasi dan kapan tetap bertahan. Ki Hajar Dewantara mencetuskan ajaran yang menunjukkan dimana seharusnya tempat seorang pemimpin, apakah ia di depan, di tengah atau di belakang. Dengan tempatnya itu seorang pemimpin harus berpedoman sebagai berikut:

- a. Di depan ia harus menjadi suri teladan, yang dalam bahasa Jawa dikatakan *“hing ngarso sung tulodho”*
- b. Di tengah ia harus memberi semangat atau menimbulkan kehendak bagi orang lain yang dipimpinnya, yang dalam bahasa Jawa dikatakan *“hing madyo mangun karso”*

- c. Di belakang yang dipimpin ia harus mengawasi supaya bersama-sama yang dipimpin dapat mencapai tujuan dengan selamat, yang dalam bahasa Jawa dikatakan "*tut wuri handayani*"

Thoha menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan. Di samping itu, variabel komitmen kepemimpinan mempunyai pengaruh secara asimetris terhadap tingkat efektivitas organisasi. Tanpa komitmen kepemimpinan maka akan sulit mencapai tujuan organisasi.

Jadi komitmen kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan. Pemimpin yang tidak memiliki komitmen yang kuat dalam memajukan organisasi, maka justru mempersulit dan bahkan menghambat proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan komitmen Kepemimpinan maka, dapat organisasi dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan atau tidak. Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain dalam

situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

## **7. Budaya Kerja Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat setiap hari tidak terlepas dari ikatan budaya, ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun pada suatu bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam berhubungan atau berinteraksi serta bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak (Robert dan Angelo, 2005).

Abdullah dan Herlin Arisanti (2010: 25) menjelaskan bahwa: 1) Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; 2) Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi; 3) Wood (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku kerja dari anggota organisasi itu sendiri.

Budaya kerja organisasi disimpulkan sebagai sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan

perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi mempengaruhi nilai-nilai/etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat menghasilkan dinamika di dalam suatu organisasi.

### **E. Kerangka Konseptual**

Di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan pegawai negeri sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan system karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Dalam Undang-undang tersebut Pegawai Negeri Sipil berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik untuk profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Berdasarkan hal tersebut maka, pegawai negeri sipil sebagai bagian integral dari aparat pemerintah memiliki peranan yang sangat menentukan untuk mencapai tujuan-tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, khususnya ditingkat daerah. Untuk itu diperlukan upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai itu sendiri guna meningkatkan prestasi kerja melalui strategi pemberdayaan aparatur.

Pemberdayaan aparatur adalah merupakan usaha dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, memotivasi, dan membangkitkan

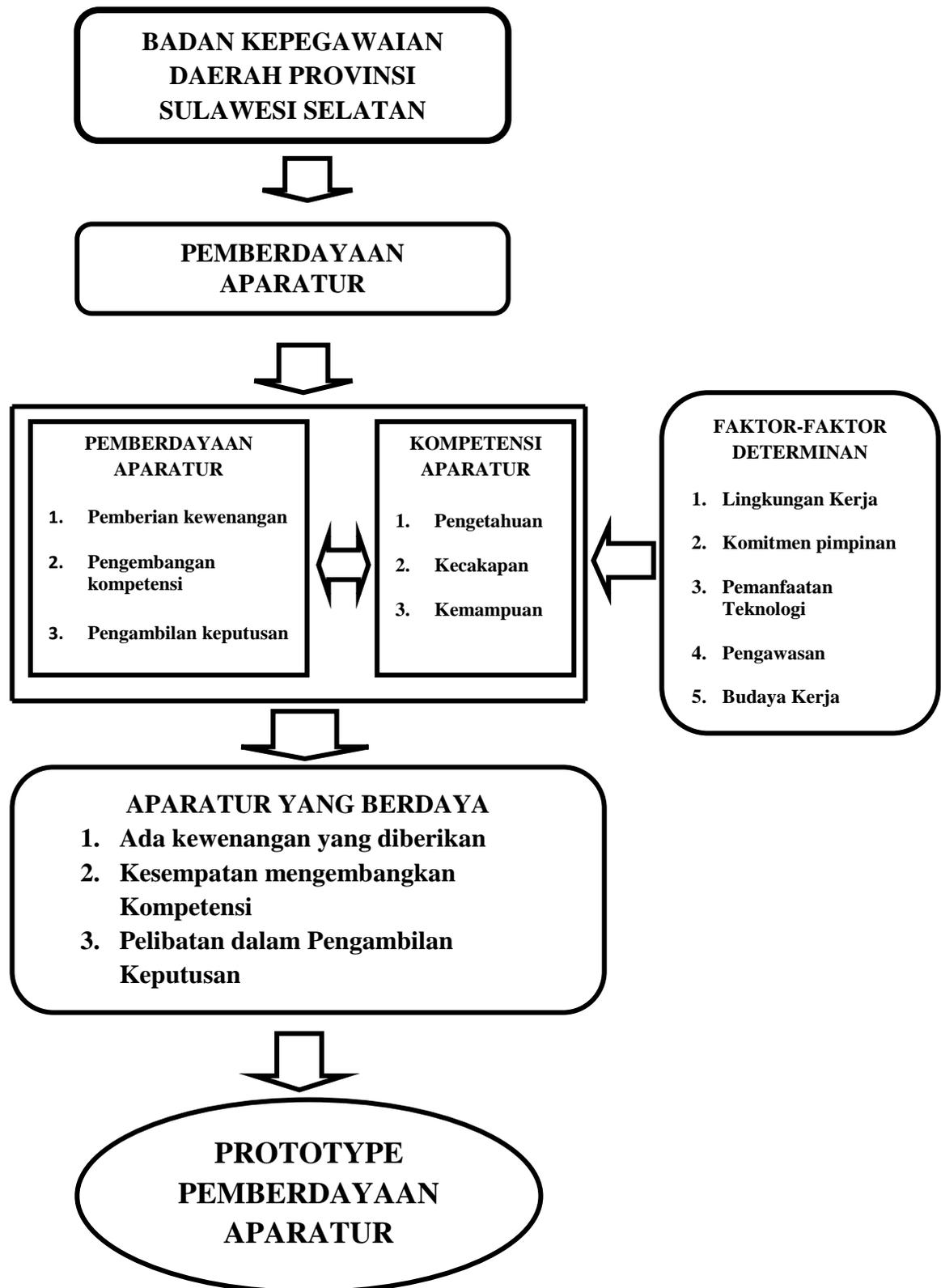
kesadaran atas potensi yang dimiliki oleh setiap aparatur, serta usaha-usaha nyata untuk mengembangkannya, dengan harapan apabila hal ini dapat diwujudkan, maka pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya akan lebih optimal.

Salah satu bentuk pemberdayaan yang diberikan kepada pegawai ialah dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal yang menyangkut pekerjaannya. Pemberdayaan aparatur menyangkut upaya bagaimana membuat agar energi dan potensi aparatur bertambah, sehingga mempunyai kekuatan yang lebih berdaya dari sebelumnya. Dengan lebih berdaya, maka aparatur semakin lebih mampu menjalankan tugas dan semakin bertanggungjawab, menjadikan mereka semakin berinisiatif.

Untuk melakukan pemberdayaan aparatur, maka dibutuhkan aparatur yang memiliki kompetensi yaitu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh pegawai yang berupa pengetahuan (*knowledge*), kecakapan (*skill*) dan kemampuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Melalui kompetensi tersebut pegawai dapat menghasilkan kinerja serta memiliki semangat pengabdian yang tinggi untuk melayani masyarakat, bersikap hemat, efisien, rasional dan transparan. Pemberdayaan aparatur diimplementasikan pada organisasi melalui pemberian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi, pemanfaatan peluang, pemberian tanggungjawab, dan pengembangan budaya organisasi dan pengembangan saling mendukung. Pemberdayaan aparatur yang sangat signifikan, strategis, dan komprehensif bagi setiap proses aktivitas organisasi dan manajemen sehingga dapat mewujudkan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan pemberdayaan aparatur tersebut juga perlu diperhatikan terkait faktor-faktor organisasional yang berpengaruh dalam pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi. Dengan demikian aparatur yang berdaya adalah aparatur yang memiliki kesesuaian pekerjaan, pembagian tugas, otonomi dalam bekerja serta terdapat persamaan akses, serta menemukan model pemberdayaan aparatur yang efektif.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar bagan Kerangka Konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual

## **F. Hasil Penelitian Terdahulu**

Pemberdayaan aparatur amat penting bagi peningkatan kinerja suatu organisasi, sehingga sangat menarik untuk terus mendapatkan perhatian dalam kajian maupun penelitian. Berikut ini akan dikemukakan pandangan dan hasil temuan pada ilmuan yang meneliti tentang pemberdayaan aparatur dari berbagai aspek, yaitu :

1. David Benyamin (2016 : 285), menemukan bahwa daalam pemberian kewenangan dari atasan kepada bawahan, belum semuanya sesuai kualifikasi yang ditetapkan dalam analisis jabatan tetapi secara akumulatif telah menunjukkan kesesuaian, antara kemampuan dengan beban kerja, latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan, dan antara keterampilan dengan pekerjaan/bidang kerjanya. Pemberdayaan yang dilakukan melalui pemberian kewenangan dan tanggungjawab ternyata dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena dalam memberikan kewenangan didasarkan atas pertimbangan rasional, sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai untuk lebih bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilimpahkan. Dengan demikian para pegawai merasa terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.

Pemberdayaan pegawai juga dipengaruhi oleh adanya kompetensi aparatur yang berbeda, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan latar belakang pendidikan diantara pegawai. Belum adanya kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pendidikan dan latihan kepada pegawai yang

disebabkan karena terbatasnya alokasi anggaran dan tingkat kebutuhan lembaga, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan kemampuan pegawai.

2. Coddy Simanjuntak (2013 : 21), mengemukakan bahwa terdapat dua indikator pemberdayaan aparatur yang perlu mendapat perhatian serius oleh pemerintah adalah melakukan pelimpahan atau pendelegasian kewenangan kepada staf terdepan untuk pengambilan keputusan operasional dalam mengefektifkan pelayanan publik terutama pelaksanaan kegiatan operasionalisasi organisasi dan yang kedua adalah mengikutsertakan aparatur dalam program pendidikan dan latihan untuk peningkatan kompetensi aparatur serta peningkatan kinerja secara efektif.
3. Robiq Yunianto (2010: 322), mengemukakan manajemen yang memberdayakan lebih menekankan pada distribusi kewenangan guna mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien, karenanya lebih dapat mendorong semangat kreativitas dan tanggungjawab bawahan sebagai penerima wewenang. Ada komitmen yang cukup kuat dari pimpinan, namun operasionalisasi komitmen harus tetap diupayakan agar dapat semakin memantapkan proses pemberdayaan melalui pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya organisasi sesuai bidang tugas masing-masing. Dalam penelitian ini ditemukan belum adanya rincian wewenang formal dari atasan kepada bawahan, sehingga pegawai sekedar menjalankan rutinitas pekerjaan yang kurang strategis dalam mewujudkan Visi dan Misi organisasi.

Pemberdayaan aparatur ditempuh melalui serangkaian aktivitas penetapan visi, misi dan hasil yang dikehendaki bersama, pendelegasian wewenang, dan pengelolaan sumber daya organisasi, serta evaluasi pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, menunjukkan isyarat kurang seriusnya/ketidaksungguhan pimpinan dalam organisasi pendelegasian wewenang hanya terjadi pada hal-hal/kegiatan yang bersifat rutin dan kurang strategis bagi pengembangan kompetensi dan kireativitas aparatur. Evaluasi terhadap proses itu hanya dimaknai sebagai laporan hasil kegiatan secara lisan dan tertulis.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif (*cualitatif deskriptif*) dengan pendekatan fenomenologis (*fenomenologys research*). Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini karena peneliti berusaha untuk menjelaskan variabel penelitian dengan memberikan penjelasan secara mendalam berdasarkan hasil wawancara kepada informan. Sedangkan pendekatan fenomenologis digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi dilapangan pada saat peneliti melakukan observasi dan wawancara pada Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, dengan menggunakan metode pengamatan, wawancara, dan melalui dokumentasi yang dapat dijadikan sebagai penjelasan dan keterangan yang diperoleh melalui informan, baik pejabat, maupun aparatur birokrasi mengenai Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **B. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan sejak tanggal 15 Juni 2015 sampai dengan 15 Juni 2016 di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dan Sekretariat Daerah Provinsi. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan

pertimbangan bahwa Kantor Badan Kepegawaian Daerah memiliki aparatur yang memiliki kompetensi tetapi belum diberdayakan secara maksimal. Di samping Badan Kepegawaian Daerah memiliki referensi terhadap pemberdayaan aparatur yang berbasis kompetensi pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan.

### **C. Sumber Data**

Penelitian ini berupaya mengumpulkan data yang terkait dengan pemberdayaan aparatur yang dilaksanakan pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berbasis kompetensi. Terkait dengan hal tersebut, maka peneliti membutuhkan sumber data, yaitu :

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti yang bersumber dari informan melalui wawancara dan hasil observasi peneliti mengenai pemberdayaan aparatur pemerintahan yang berbasis pengetahuan, kecakapan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang dipandang kompeten dan representatif untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini yaitu Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, Beberapa Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti berupa data yang sudah ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dan yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, seperti laporan kinerja pegawai, keadaan pegawai (jabatan/pangkat/golongan/pendidikan), dan sebagainya. Sumber data diperoleh dari Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi

Selatan yang sudah disajikan melalui laporan-laporan, Papan Bicara, Buku Profil BKD dan karya ilmiah dan hasil penelitian yang relevan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data lain, yaitu:

1. Studi lapangan, dengan cara pengumpulan data primer secara langsung yang bersumber dari pengamatan terhadap objek yang diteliti dengan menggunakan observasi dan wawancara secara langsung terhadap informan yang telah dipilih yaitu Sekretaris Daerah Provinsi, Kepala Badan, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan beberapa staf pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Studi kepustakaan di gunakan untuk pengumpulan data sekunder yang bersumber dari literatur, buku, jurnal ilmiah baik nasional maupun jurnal internasional, buletin dan majalah-majalah serta tulisan-tulisan yang berkaitan dengan pemberdayaan aparatur dalam organisasi pemerintahan.

#### **D. Sasaran dan Fokus Penelitian**

##### **1. Sasaran Penelitian**

Sasaran penelitian ini adalah informan yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Adapun informan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

- a. Sekretaris Daerah Provinsi.
- b. Kepala Badan Kepegawaian Daerah.
- c. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah.

- d. Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier.
- e. Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian.
- f. Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai.
- g. Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian.
- h. Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai.
- i. Kepala Sub Bidang Pengelolaan Data Elektronik.
- j. Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum.
- k. Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian.
- l. Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Informan dipilih tersebut dengan alasan bahwa dipandang kompeten dan representatif untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Di samping itu, informan yang dipilih tersebut adalah pelaku langsung di lapangan (aparatur).

## **2. Fokus Penelitian**

- a. Pemberdayaan melalui pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan aparatur berbasis pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Faktor-faktor yang determinan terhadap pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?

- c. Prototype pemberdayaan yang berbasis kompetensi yang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **E. Deskripsi Fokus Penelitian**

1. Pemberdayaan Aparatur melalui pemberian kewenangan yaitu pimpinan memberikan kewenangan atau kekuasaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan sekaligus meminta pertanggung jawaban atas penyelesaian tugas-tugas dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di rencanakan.
2. Pemberdayaan Aparatur melalui pengembangan kompetensi adalah pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki berupa pengetahuan, kecakapan, dan Kemampuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.
3. Pemberdayaan Aparatur melalui pengambilan keputusan adalah adanya pelibatan pegawai dalam setiap proses pengambilan suatu keputusan yang efektif sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah.
4. Pemberdayaan Aparatur melalui Pemanfaatan Peluang adalah Memanfaatkan peluang yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi sesuai bidang kerja masing-masing.
5. Pemberdayaan Aparatur melalui Pengembangan saling mendukung adalah terciptanya suasana saling mendukung antara pimpinan dan pegawai untuk pencapaian tujuan dan program organisasi melalui kegiatan bersama satu sama lain.

6. Faktor-faktor organisasional yang berpengaruh, yaitu komponen-komponen yang memungkinkan berpengaruh terhadap pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi, yaitu: lingkungan kerja, kepemimpinan, pengawasan, dan budaya organisasi.

### **F. Instrumen Penelitian**

Adapun instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) dengan menggunakan pedoman wawancara dan pedoman observasi. Selanjutnya dilakukan validasi untuk menjamin validitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu peneliti melakukan validasi pada pedoman wawancara dan pedoman observasi sesuai kerangka yang disarankan para ahli dan di bawah bimbingan promotor dan kopromotor. Dan untuk peneliti sendiri berusaha menambah pemahaman metode penelitian kualitatif, berusaha menguasai teori pada bidang yang diteliti, kesiapan dan bekal keterampilan pada saat melakukan penelitian di lapangan.

### **G. Teknik Pengumpulan dan Pengabsahan Data**

#### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah, sebagai berikut:

- a. Wawancara langsung dan mendalam dengan informan, dengan mengajukan sejumlah pertanyaan terstruktur kepada informan yang telah dipilih terkait dengan permasalahan dalam penelitian. Hasil wawancara digunakan sebagai dasar untuk menjustifikasi kebenaran dari hasil penilaian terkait tanggapan pegawai terhadap Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

- b. Observasi dengan melakukan pengamatan langsung kepada aparatur yang sedang melaksanakan tugas-tugas rutin pada Badan Kepegawaian Daerah sebagai wilayah observasi. mengamati dan membaca dokumen laporan kegiatan yang sudah dilaksanakan.
- c. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang terkait dengan fokus penelitian melalui penelusuran dan catatan dokumen-dokumen yang sudah ada serta melalui pengambilan gambar pada saat pelaksanaan diklat, workshp, seminar, pelantikan pejabat di kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

## **2. Pengabsahan Data**

Data penelitian yang telah dikumpulkan diharapkan dapat menghasilkan penelitian yang bermutu. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengabsahan data sebagai berikut:

### **a. Kredibilitas (*Credibility*)**

Untuk menjamin perolehan data yang kredibel, maka peneliti melakukan langkah-langkah, sebagai berikut:

#### **1) Perpanjangan masa pengamatan**

Peneliti melakukan perpanjangan masa pengamatan dengan melakukan beberapa kali turun kelokasi penelitian karena data yang dianggap belum cukup yaitu dengan melakukan pengumpulan data, pengamatan dan wawancara kembali kepada para informan baik dalam bentuk pengecekan data maupun mendapatkan data yang belum diperoleh sebelumnya. Oleh karena itu, peneliti berusaha turun kelapangan dan menghubungi kembali

para informan terutama Kepala bidang dan kepala sub bidang dan mengumpulkan data sekunder yang masih diperlukan dalam penyusunan laporan penelitian.

## 2) Pencermatan pengamatan

Data yang diperoleh peneliti pada lokasi penelitian diamati secara cermat untuk memperoleh temuan yang bermakna. Yaitu melakukan perekaman pada saat wawancara dengan para informan terutama Bapak Sekretaris Daerah provinsi dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah, baik dalam bentuk tulisan catatan-catatan maupun dalam rekaman suara/visual, selama berada di lokasi penelitian karena informan tersebut tidak memiliki waktu yang cukup untuk dilakukan wawancara berulang.

## 3) Triangulasi.

Untuk keperluan triangulasi maka dilakukan tiga cara, yaitu:

### a) Triangulasi sumber

Peneliti melakukan triangulasi sumber dengan cara pengecekan dari pejabat yang memiliki keterkaitan dengan kepegawaian sampai ke staf pegawai yang menjadi informan yang terdiri dari beberapa Kepala Bidang dan sub bidang serta beberapa staf yang menjadi sumber informasi.

### b) Triangulasi waktu

Peneliti melakukan wawancara kepada pegawai pada waktu sedang berada di kantor melakukan aktivitas dan sedang tidak beraktivitas di luar kantor. Dengan tujuan ingin membandingkan data yang diperoleh

dengan suasana formal atau resmi di kantor Badan Kepegawaian Daerah dan suasana kekeluargaan di luar jam kantor di warkop dan masjid. Hal ini ingin mengetahui apakah hasil wawancara yang dilakukan di kantor memiliki jawaban yang sama dengan hasil wawancara di luar kantor. Apabila jawaban sama, maka peneliti dapat meyakini kebenarannya. Sebaliknya, jika terjadi perbedaan antara jawaban yang diperoleh di kantor dan di luar kantor, maka peneliti akan melakukan penelusuran lebih dalam sampai informannya jenuh.

d). Kecukupan referensi.

Peneliti menggunakan alat rekaman wawancara yaitu melalui *Tipe recorder* dan *Handphone* untuk menjaga orisinalitas data yang diperoleh dari informan dan memperhatikan dokumen-dokumen yang ada.

## **H. Teknik Analisis Data**

Fokus analisis data dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu dimulai dari pengumpulan, pengintegrasian, dan penafsiran data merupakan suatu kesatuan yang simultan. Hal ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah analisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaannya lagi sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

### **1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)**

Peneliti melakukan pengumpulan data hasil studi pendahuluan sebelum ke lapangan dan menganalisis data tersebut untuk keperluan penentuan fokus penelitian dan pengumpulan data setelah di lapangan.

## 2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang diperoleh di lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci dengan merangkum, dimana peneliti hanya memilih hal-hal yang pokok, serta menfokuskan pada hal-hal yang penting sesuai dengan fokus dan masalah penelitian. Peneliti merangkum dengan menggunakan peralatan elektronik yaitu Laptop, dengan membuat kode-kode tertentu.

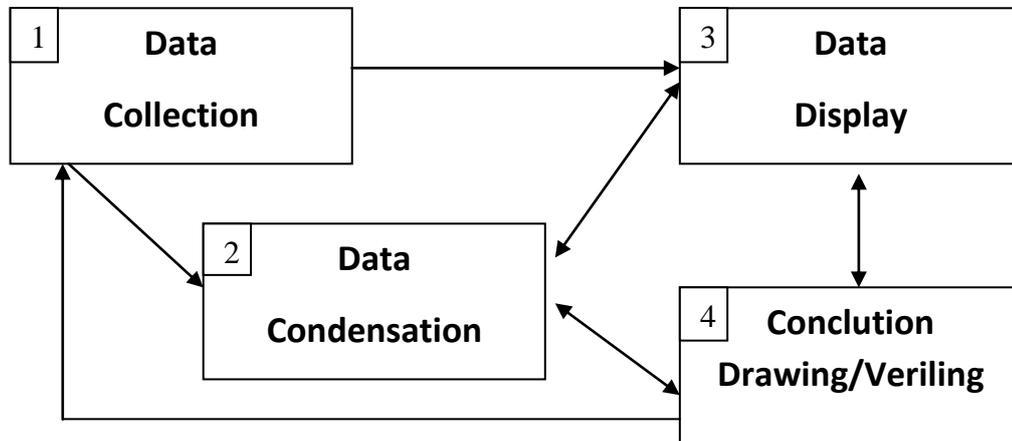
## 3. Penyajian Data (*Data Display*)

Peneliti melakukan dalam bentuk uraian singkat yang bersifat naratif untuk memberikan gambaran yang sejelas-jelasnya terkait hasil penelitian dilapangan melalui wawancara dan observasi.

## 4. Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Peneliti melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi terhadap hasil wawancara terhadap informan. Kesimpulan awal yang dikemukakan oleh peneliti masih bersifat sementara, dan mengalami perubahan karena peneliti menemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya setelah kembali melakukan penelitian dilapangan.

Model Analisis Miles and Huberman adalah sebagai berikut:



## **BAB IV**

### **DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN**

#### **A. Sejarah Perkembangan Badan Kepegawaian Daerah**

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada pada lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan pengembangan dari lembaga kepegawaian yang ada sebelumnya.

Ketika pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan melakukan restrukturisasi organisasi pada tahun 2000, sebagai implikasi ditetapkannya Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka desain organisasi Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Tingkat I Provinsi Sulawesi Selatan berubah sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Keputusan Presiden RI Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom.

Adapun yang menjabat Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang pertama sejak perubahan tersebut adalah Drs. Supomo Guntur. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menempati salah satu gedung di Kawasan Kantor Gubernur Sulawesi Selatan terletak di jalan Jend. Urip Sumoharjo No. 269 Makassar sampai sekarang.

Struktur organisasi yang baru ini dituangkan melalui Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencana Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah, dan Lembaga Lain Provinsi Sulawesi Selatan. Terakhir dengan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 6 Tahun 2011.

Selama terbentuknya dan perubahan dari biro kepegawaian menjadi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan telah berganti beberapa pimpinan, yaitu : 1) Drs. Supomo Guntur (2001-2002), 2) Drs. H. Muhammad Arsyad Kale, M.Si. (2002-2004), 3) Drs. H. Tajuddin Noer, M.M. (2004-2005), 4) Drs. H. Tandeng Tugi, M.Si. (2005-2007), 5) Dra. Hj. A. Murni Amien Situru, M.Si. (2007-2012), 6) Drs. H Tautoto TR, M.Si (2012-2013), 7) H. Mustari Soba, SH, M.Si (2013-2015), 8) Ir. H. Muhammad Tamzil, MP (2015-Sekarang).

## **B. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi adalah lembaga teknis daerah provinsi yang merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kepegawaian, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

### **1. Visi dan Misi**

Adapun Visi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yaitu “Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil Provinsi Sulawesi Selatan yang Profesional, Berkinerja dan Sejahtera.”

Misi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Adapun misinya adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil.
- b. Menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi dan kinerja.
- c. Penguatan kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan untuk mendorong profesionalisme, kompetensi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- d. Melakukan pembinaan, pengawasan, dan koordinasi dalam penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil sesuai urusan dalam tingkatan pemerintahan.
- e. Meningkatkan kualitas layanan administrasi kepegawaian yang didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi.

## **2. Tujuan**

Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan program dan kegiatannya memiliki tujuan yang telah dirumuskan sebagai berikut:

- a. Terwujudnya peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya aparatur berbasis kompetensi.
- b. Terwujudnya peningkatan kapasitas kelembagaan dan kapasitas manajemen untuk mendorong profesionalisme, kompetensi, dan kinerja sumber daya aparatur.

- c. Terwujudnya sumber daya aparatur yang sejahtera dan berdisiplin tinggi.
- d. Terwujudnya pelayanan prima administrasi kepegawaian berbasis teknologi Informasi dan komunikasi.

### **3. Sasaran**

Tujuan yang telah dirumuskan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, kemudian ditetapkanlah indikator kinerja melalui sasaran yang akan dilaksanakan, yaitu :

- a. Terwujudnya peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya aparatur berbasis kompetensi, dengan sasaran meningkatkan kapasitas dan profesionalisme sumber daya aparatur berbasis kompetensi.
- b. Terwujudnya peningkatan kapasitas kelembagaan dan kapasitas manajemen untuk mendorong profesionalisme, kompetensi, dan kinerja sumber daya aparatur, dengan sasaran menguatnya kapasitas kelembagaan dan manajemen.
- c. Terwujudnya sumber daya aparatur yang sejahtera dan berdisiplin tinggi, dengan sasaran meningkatnya disiplin aparatur dan kesejahteraan pegawai.
- d. Terwujudnya pelayanan prima administrasi kepegawaian berbasis teknologi Informasi dan komunikasi, dengan sasaran meningkatnya kualitas pelayanan administrasi kepegawaian.

## C. Strategi, Kebijakan dan Nilai-nilai Organisasi

### 1. Strategi

Strategi disusun secara optimal untuk mewujudkan tujuan yang dirumuskan dan dirancang secara konseptual, analitik, rasional dan komprehensif, dengan menggunakan analisis SWOT, telaah ini menganalisis faktor peluang (*opportunity*), tantangan/ancaman (*threats*), kekuatan (*strenght*), dan kelemahan (*weakness*).

Berdasarkan hasil analisis SWOT, pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, maka terdapat 4 (empat) strategi yang muncul berdasarkan konsensus dan keterkaitan dengan misi dan tujuan organisasi, yaitu:

- a. Meningkatkan profesionalisme pegawai dengan dana yang memadai.
- b. Pegawai yang profesional dengan remunerasi yang adil, layak dan kompetitif.
- c. Tingkatkan kinerja aparatur yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.
- d. Penerapan Simpeg dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk tingkatkan kinerja aparatur.

### 2. Kebijakan

Kebijakan yang ditempuh untuk menetapkan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya aparatur berbasis kompetensi.

- b. Mengembangkan infrastruktur sumber daya aparatur.
- c. Mengembangkan sistem penataan organisasi BKD Provinsi Sulawesi Selatan berbasis pada misi (*mission-driven organization*).
- d. Menegakkan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian.
- e. Mengembangkan sistem budaya kerja dan etos kerja Pegawai Negeri Sipil.
- f. Mengembangkan sistem insentif berbasis kinerja.
- g. Mengembangkan sistem pelayanan administrasi kepegawaian berbasis TIK.

### 3. Nilai-nilai Organisasi

Adapun nilai-nilai kehidupan yang mendasari visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah:

- a. Pegawai Negeri Sipil yang Profesional.

Pegawai Negeri Sipil yang kompeten di bidangnya, memiliki pengetahuan, keahlian (skill), keterampilan, berwawasan luas, menjunjung tinggi etika profesi, memiliki dedikasi, komitmen dan tanggungjawab terhadap tugas dan jabatannya, serta perilaku disiplin dan mempunyai integritas yang tinggi.

- b. Pegawai Negeri Sipil yang berkinerja.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan, dengan sub unsur prestasi kerja, yaitu:

- 1) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.

- 2) Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya.
  - 3) Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.
  - 4) Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya.
  - 5) Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
  - 6) Melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna.
  - 7) Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.
- c. Pegawai Negeri Sipil yang sejahtera.

Pegawai Negeri Sipil memenuhi standar kehidupan yang layak untuk diri dan keluarganya. Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil diwujudkan dengan memperhitungkan beban kerja dan prestasi kerja/produktivitas marjinal, serta didukung dengan sistem penghargaan yang adil dan rasional sehingga mampu menumbuhkan motivasi peningkatan kinerja dan terciptanya Pegawai Negeri Sipil yang bersih dari KKN.

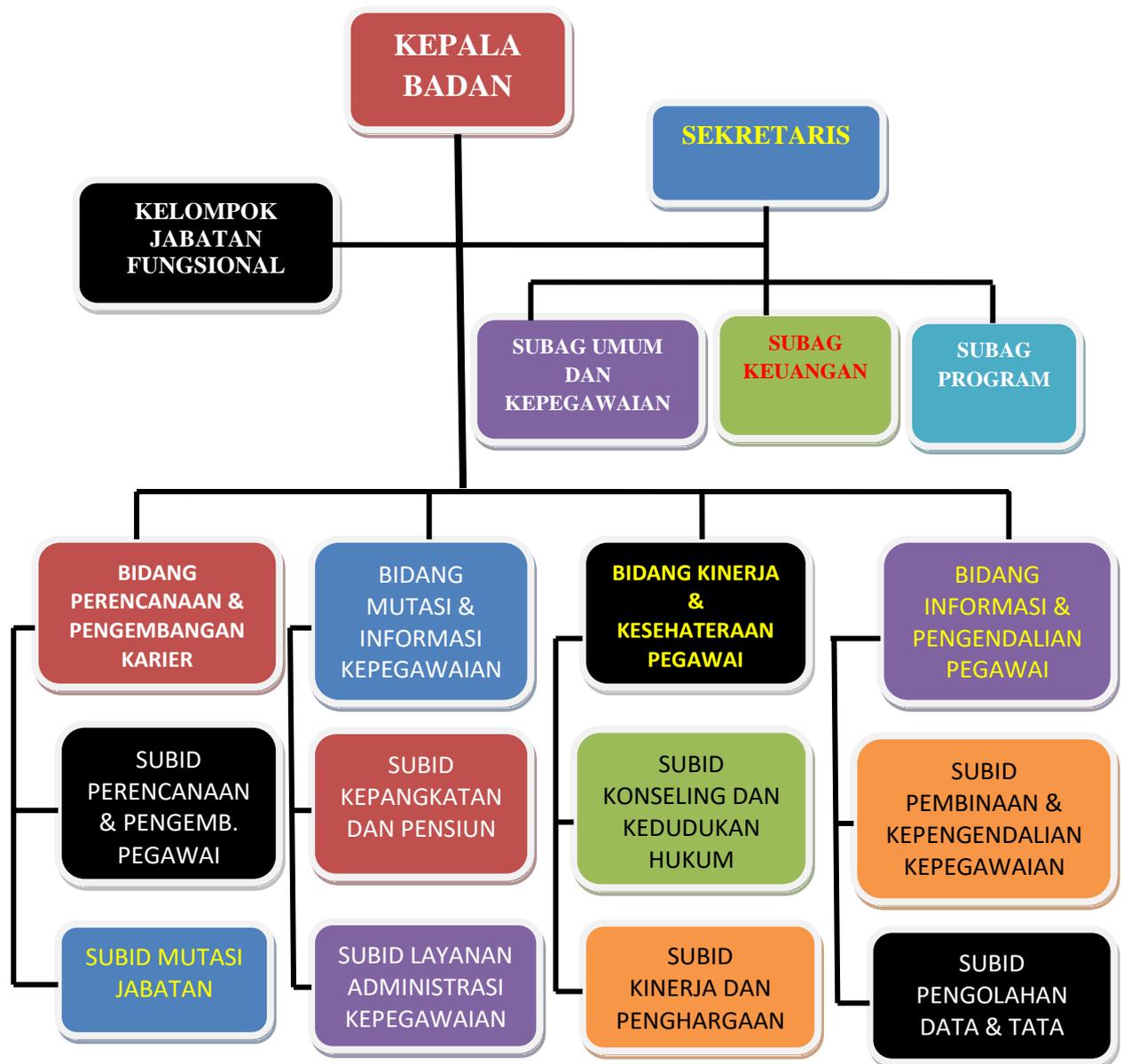
#### **D. Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

##### **1. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah**

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 6 Tahun 2011 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah, dan Lembaga Lain

Provinsi Sulawesi Selatan, Struktur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, sebagai berikut:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKD Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan Perda Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Januari 2016.

## 2. Keadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah

Dalam melaksanakan program dan kegiatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan serta dalam rangka mewujudkan visi dan misi terutama dalam meningkatkan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dan menyelenggarakan manajemen kepegawaian berbasis kompetensi dan berkinerja, maka Badan Kepegawaian Daerah didukung oleh aparatur yang memadai.

Berikut ini akan dikemukakan keadaan pegawai berdasarkan golongan/ruang dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2016.

Tabel 4.2 Keadaan pegawai berdasarkan golongan/ruang Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

No	Golongan/Ruang	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1.	I/c	1	-	1
2.	I/d	-	-	-
3.	II/a	2	-	2
4.	II/b	3	2	5
5.	II/c	-	-	-
6.	II/d	-	5	5
7.	III/a	9	3	12
8.	III/b	10	10	20
9.	III/c	9	6	15
10.	III/d	4	4	8
11.	IV/a	3	2	5
12.	IV/b	2	1	3
13.	IV/c	-	-	-
14.	IV/d	1	-	1
<b>Jumlah</b>		<b>44</b>	<b>33</b>	<b>77</b>

Sumber: Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Januari 2016.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat dikemukakan bahwa rata-rata golongan/ ruang pegawai dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berada pada golongan/ruang III dengan jumlah 55 pegawai dan IV berjumlah 9 pegawai, untuk tahun 2016.

Kemudian berikut ini akan disajikan data pegawai berdasarkan jenjang pendidikan formal pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2016, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Keadaan pegawai berdasarkan jenjang pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1.	Sekolah Dasar	-	-	-
2.	SLTP	1	-	1
3.	SLTA	9	3	12
4.	Diploma I	-	-	-
5.	Diploma II	-	-	-
6.	Diploma III/Akademi	1	3	4
7.	Diploma IV	2	1	3
8.	Sarjana (S1)	24	22	46
9.	Magister (S2)	7	4	11
10.	Doktor (S3)	-	-	-
<b>J u m l a h</b>		<b>44</b>	<b>33</b>	<b>77</b>

Sumber: Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Januari 2016.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat dikemukakan bahwa Keadaan pegawai berdasarkan jenjang pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 46 pegawai yang memiliki jenjang pendidikan sarjana (S1) dan 11 pegawai memiliki jenjang pendidikan Magister (S2), serta masih terdapat 20 pegawai yang memiliki jenjang Pendidikan SLTP,SLTA dan Diploma. Di samping itu, untuk tahun anggaran 2016 terdapat 8 pegawai dalam

lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang Sarjana (S1) sebanyak 3 orang dan Magister (S2) sebanyak 5 orang.

Selanjutnya, akan dikemukakan keadaan pegawai berdasarkan eselon pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2016, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Keadaan pegawai berdasarkan eselon Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

No	Uraian	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1.	ESELON I	-	-	-
2.	ESELON II	1	-	1
3.	ESELON III	3	2	5
4	ESELON IV	7	4	11
<b>J u m l a h</b>		<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>

Sumber: Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Januari 2016.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat dikemukakan bahwa Keadaan pegawai berdasarkan eselon pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 11 pegawai yang memiliki jabatan Eselon IV dan 5 pegawai memiliki jabatan Eselon III, serta 1 pegawai yang memiliki jabatan Eselon II.

Berikut, dikemukakan keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, golongan/ruang dan jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2016, sebagai berikut:

Tabel 4.5 Keadaan pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan, Golongan/Ruang dan Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		Gol/ Ruang	Jabatan
		L	P		
1.	SLTA/D3/D4	12	7	II/III	Staf, Sub bid.
2.	SARJANA (S1)	24	22	III/IV	Kasubag, Kabid, Kasubid.
3.	MAGISTER (S2)	7	4	III/IV	Kepala Badan, Sek Badan, Kabid.
4	DOKTOR (S3)	-	-	-	-
<b>J u m l a h</b>		<b>43</b>	<b>33</b>	<b>76</b>	<b>-</b>

Sumber: Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Januari 2016.

### 3. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah

#### a. Tugas Pokok

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 6 Tahun 2011, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai tugas penyelenggaraan urusan di bidang kepegawaian berdasarkan asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan.

#### b. Fungsi Badan Kepegawaian Daerah

Adapun fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah:

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah yang meliputi: perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian pegawai.
- 2) Pengkoordinasian penyusunan perencanaan di bidang kepegawaian daerah meliputi: perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi

kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian pegawai.

- 3) Pembinaan dan penyelenggaraan tugas di bidang kepegawaian daerah yang meliputi: perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian.
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **4. Tupoksi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural BKD**

Penjabaran dari Tupoksi dan rincian tugas jabatan struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 17 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah sebagai berikut:

##### **a. Kepala Badan**

Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan di bidang kepegawaian berdasarkan azas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut di atas, Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi, yaitu:

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah yang meliputi perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian,

kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian.

- 2) Mengkoordinasikan penyusunan perencanaan di bidang kepegawaian daerah yang meliputi: perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian.
- 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian daerah yang meliputi: perencanaan dan pengembangan karier, mutasi dan informasi kepegawaian, kinerja dan kesejahteraan pegawai, informasi dan pengendalian kepegawaian.
- 4) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugasnya.

Selanjutnya penjabaran dari Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Badan Kepegawaian Daerah sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- 3) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- 4) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf, dan atau menandatangani naskah dinas.
- 5) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.

- 6) Merencanakan dan merumuskan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai norma, standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- 7) Merencanakan dan merumuskan kebijakan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek pengembangan kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan serta pengembangan kapasitas sumber daya aparatur daerah.
- 8) Merumuskan dan menyelenggarakan kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi.
- 9) Menyenggarakan pembinaan teknis, pengawasan, dan pengkoordinasian pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan urusan dalam tingkatan pemerintahan.
- 10) Menyenggarakan pembinaan teknis, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian sesuai dengan urusan dalam tingkatan pemerintahan.
- 11) Merumuskan dan menyelenggarakan kebijakan peningkatan kinerja dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil daerah.
- 12) Menyenggarakan pembinaan mental Pegawai Negeri Sipil daerah.
- 13) Menyenggarakan pembinaan teknis, dan pengkoordinasian pelaksanaan pemutakhiran data dan penyajian data Pegawai Negeri Sipil daerah berbasis teknologi informatika dan komunikasi untuk skala provinsi dan kabupaten/kota.

- 14) Menyelenggarakan dan meningkatkan kualitas layanan administrasi kepegawaian dan pemeliharaan tata naskah/arsip kepegawaian.
- 15) Menyelenggarakan kebijakan urusan program, keuangan, umum perlengkapan, dan kepegawaian dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah.
- 16) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Badan Kepegawaian Daerah dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- 17) Menyelenggarakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugas untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

#### **b. Sekretariat**

Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang mempunyai tugas pokok mengkoordinasikan kegiatan, memberikan pelayanan teknis dan administrasi urusan umum dan kepegawaian, keuangan, serta penyusunan program dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut di atas sekretaris mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Pengkoordinasian pelaksanaan kegiatan.
- 2) Pengelolaan urusan umum dan administrasi kepegawaian.
- 3) Pengelolaan administrasi keuangan.
- 4) Pengkoordinasian dan penyusunan program serta pengolahan dan penyajian data.
- 5) Pengelolaan dan pembinaan organisasi dan tatalaksana.

6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugasnya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi sekretaris di atas maka rinciannya sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kegiatan sekretariat sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- 3) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan
- 4) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf, dan atau menandatangani naskah dinas.
- 5) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- 6) Melaksanakan koordinasi kepada seluruh bidang serta menyiapkan bahan penyusunan program Badan Kepegawaian Daerah.
- 7) Melaksanakan koordinasi perencanaan dan perumusan kebijakan teknis dilingkungan Badan Kepegawaian Daerah.
- 8) Melaksanakan koordinasi pelaksanaan kegiatan dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah sehingga terwujud koordinasi, sinkronisasi dan integrasi pelaksanaan kegiatan.
- 9) Mengkoordinasikan pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi penyusunan laporan akuntabilitas kinerja Badan Kepegawaian Daerah.
- 10) Mengkoordinasikan dan melaksanakan pengolahan dan penyajian data dan informasi.

- 11) Melaksanakan dan mengkoordinasikan pelayanan ketatausahaan
- 12) Melaksanakan dan mengkoordinasikan pelayanan administrasi umum dan kepegawaian.
- 13) Melaksanakan dan mengkoordinasikan pelayanan administrasi keuangan.
- 14) Melaksanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan organisasi dan tatalaksana dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.
- 15) Melaksanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan urusan rumah tangga Badan Kepegawaian Daerah.
- 16) Melaksanakan dan mengkoordinasikan kegiatan kehumasan.
- 17) Melaksanakan dan mengkoordinasikan administrasi pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan barang.
- 18) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas sekretariat dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan atasan sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Sekretaris terdiri atas 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu:

**1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian**

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang mempunyai tugas pokok melakukan urusan ketatausahaan, administrasi pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan barang, urusan rumah tangga serta mengelola administrasi kepegawaian.

Rincian tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf, naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Melakukan pengklasifikasian surat menurut jenisnya.
- g) Melakukan administrasi dan pendistribusian naskah dinas masuk dan keluar.
- h) Menata dan melakukan pengarsipan naskah dinas dan pengelolaan perpustakaan.
- i) Melaksanakan persiapan rapat dinas, upacara bendera, kehumasan, dan keprotokolan.
- j) Mengelola sarana dan prasarana serta melakukan urusan rumah tangga.
- k) Mengkoordinasikan dan melakukan pemeliharaan kebersihan dan pengelolaan keamanan lingkungan kantor.
- l) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana kebutuhan, pemeliharaan, dan penghapusan barang.

- m) Menyiapkan bahan dan menyusun administrasi pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, inventarisasi, dan penghapusan barang.
- n) Menyiapkan bahan dan menyusun daftar inventarisasi barang serta menyusun laporan barang inventaris.
- o) Menyiapkan bahan, mengelola dan menghimpun daftar hadir pegawai dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.
- p) Menyiapkan bahan dan mengelola administrasi surat tugas dan perjalanan dinas pegawai.
- q) Menyiapkan bahan, mengkoordinasikan dan memfasilitasi kegiatan organisasi dan tatalaksana.
- r) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana formasi, informasi jabatan, dan bezetting pegawai dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah.
- s) Menyiapkan bahan dan mengelola administrasi kepegawaian meliputi usul kenaikan pangkat, perpindahan, pensiun, penilaian pelaksanaan pekerjaan, kenaikan gaji berkala, cuti, izin, masa kerja, peralihan status, dan layanan administrasi kepegawaian lainnya.
- t) Menyiapkan bahan usulan pemberian tanda penghargaan, dan tanda jasa Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah.
- u) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan pembinaan, peningkatan kompetensi, disiplin dan kesejahteraan pegawai negeri sipil dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah.
- v) Mengembangkan penerapan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informasi.

- w) Menghimpun dan mensosialisasikan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian.
- x) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.

## **2) Sub Bagian Keuangan**

Tugas pokok sebagaimana dimaksud di atas dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan sub bagian keuangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf, naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Menyiapkan bahan dan menyusun dokumen pelaksanaan kegiatan dan anggaran.
- g) Menyiapkan bahan atau data untuk perhitungan anggaran dan perubahan anggaran.

- h) Melakukan verifikasi kelengkapan administrasi permintaan pembayaran.
- i) Meneliti kelengkapan uang persediaan, ganti uang, tambahan uang, pembayaran gaji, tunjangan, dan penghasilan lainnya untuk menjadi bahan proses lebih lanjut.
- j) Mengkoordinasikan dan menyusun rencana kerja anggaran.
- k) Mengelola pembayaran gaji pegawai.
- l) Melakukan verifikasi harian atas penerimaan keuangan.
- m) Melakukan akuntansi pengeluaran dan penerimaan keuangan.
- n) Melakukan verifikasi pertanggungjawaban keuangan.
- o) Menyiapkan bahan dan menyusun laporan keuangan.
- p) Menyusun realisasi perhitungan anggaran.
- q) Mengevaluasi pelaksanaan tugas bendaharawan.
- r) Menginventarisasi sumber-sumber penerimaan keuangan.
- s) Menggali sumber-sumber penerimaan baru yang potensial.
- t) Melakukan pencatatan pemungutan dan pelaporan pendapatan asli daerah.
- u) Mengumpulkan bahan, mengkoordinasikan dan menindaklanjuti laporan hasil pemeriksaan.
- v) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bagian Keuangan dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.

w) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

### **3) Sub Bagian Program**

Tugas pokok sebagaimana dimaksud di atas dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bagian Program sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf, naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Perencanaan program dan anggaran.
- g) Menyiapkan bahan dan mensosialisasikan peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan, dan petunjuk teknis di bidang penyusunan program.
- h) Menyiapkan bahan, mengkoordinasikan dan menyusun rancangan rencana strategik.

- i) Mengumpulkan bahan dan menyusun pengusulan rencana anggaran pendapatan dan belanja Badan Kepegawaian Daerah.
- j) Menghimpun dan menyajikan data dan informasi program dan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah.
- k) Mengelola dan melakukan pengembangan sistem penyajian data berbasis teknologi informasi.
- l) Mengumpulkan bahan dan menyusun laporan kinerja Badan Kepegawaian Daerah.
- m) Menyiapkan bahan dan melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja.
- n) Mengumpulkan bahan dan menyusun laporan kegiatan tahunan.
- o) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bagian Program dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- p) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

**c. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier**

Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier dipimpin oleh Kepala Bidang yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas kepala Badan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural/fungsional, serta menyiapkan calon peserta pendidikan dan latihan.

Untuk melaksanakan tugas-tugas kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier mempunyai fungsi:

- 1) Perencanaan dan penyiapan bahan penyusunan formasi CPNS/PNS daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota.
- 2) Perencanaan dan penyiapan bahan pelaksanaan rekrutmen CPNS daerah provinsi dan koordinasi pengusulan penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP) calon Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota.
- 3) Penyiapan bahan administrasi pengangkatan dan penetapan CPNS/PNS daerah provinsi dan koordinasi pelaksanaan pengangkatan CPNS/PNS daerah kabupaten/kota.
- 4) Penyiapan bahan kebijakan teknis seleksi berbasis kompetensi dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural/fungsional serta calon peserta pendidikan kedinasan, diklat jabatan struktural, ujian dinas, tugas belajar, dan izin belajar.
- 5) Penyiapan bahan administrasi pelaksanaan seleksi calon peserta pendidikan kedinasan/ikatan dinas, diklat jabatan struktural, diklat prajabatan, dan ujian dinas/ujian jabatan, tugas belajar, dan izin belajar.
- 6) Penyiapan bahan kebijakan dan koordinasi dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural/fungsional PNS daerah provinsi dan jabatan struktural eselon II PNS daerah kabupaten/kota.
- 7) Penyiapan bahan penyusunan jalur pengembangan karier PNS daerah Provinsi.

8) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Tugas pokok dan fungsinya sebagaimana dimaksud di atas dirinci sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kegiatan Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- 3) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- 4) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf, dan/atau menandatangani naskah dinas.
- 5) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- 6) Mengumpulkan bahan kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan formasi, rekrutmen, pengangkatan/pemindahan/pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural, serta diklat/ujian kedinasan.
- 7) Merencanakan dan menyiapkan bahan pengusulan dan koordinasi penetapan formasi CPNS/PNS daerah provinsi dan CPNS daerah Kabupaten/Kota.
- 8) Merencanakan dan menyiapkan bahan penerimaan CPNS daerah provinsi berbasis kompetensi.
- 9) Menyiapkan bahan pengusulan penetapan nomor Induk Pegawai (NIP) CPNS daerah Provinsi.

- 10) Mengkoordinasikan pelaksanaan pengusulan penetapan nomor Induk Pegawai (NIP) CPNS daerah Kabupaten/Kota.
- 11) Menyiapkan bahan pengangkatan dan penetapan CPNS/PNS daerah provinsi serta mengkoordinasikan pelaksanaan pengangkatan CPNS daerah Kabupaten/Kota.
- 12) Merencanakan dan menyiapkan bahan kebijakan seleksi berbasis kompetensi dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural/fungsional.
- 13) Menyiapkan bahan administrasi pelaksanaan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNSD dalam dan dari jabatan struktural/fungsional.
- 14) Merencanakan, mengkoordinasikan dan menyiapkan bahan administrasi pelaksanaan seleksi calon peserta pendidikan kedinasan/ikatan dinas, diklat jabatan struktural, diklat prajabatan, dan ujian dinas/ujian jabatan.
- 15) Merencanakan dan menyiapkan bahan kebijakan teknis penyusunan jalur PNS karier daerah provinsi.
- 16) Merencanakan dan menyiapkan bahan pelaksanaan orientasi tugas dan prajabatan CPNSD.
- 17) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas di bidang perencanaan dan pengembangan karier dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- 18) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Bidang perencanaan dan pengembangan karier terdiri atas 2 (dua) sub bidang, yaitu:

**1) Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai**

Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan rekrutmen CPNS, melakukan seleksi pendidikan kedinasan/ikatan dinas, ujian dinas/jabatan, tugas belajar dan izin belajar.

Tugas pokok sebagaimana di atas dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf, naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Melakukan penyusunan perencanaan formasi CPNSD/PNSD dan usul penetapan formasi CPNSD daerah provinsi
- g) Melakukan koordinasi usul penetapan formasi CPNS daerah kabupaten/kota.

- h) Melakukan seleksi penerimaan CPNS daerah provinsi berbasis kompetensi.
- i) Melakukan usul penetapan nomor induk pegawai (NIP) Calon Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi.
- j) Melakukan penyiapan bahan administrasi pengangkatan dan penetapan Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi.
- k) Melakukan koordinasi pelaksanaan penerimaan CPNS daerah Kabupaten/Kota dan usul penetapan nomor induk pegawai (NIP) Calon Pegawai Negeri Sipil Kabupaten/Kota.
- l) Menyiapkan bahan penyelenggaraan orientasi tugas dan prajabatan bagi CPNS daerah provinsi.
- m) Melakukan penyiapan bahan administrasi penetapan CPNS menjadi PNS daerah provinsi, dan koordinasi pelaksanaan pengangkatan CPNS daerah Kabupaten/Kota.
- n) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

## **2) Sub Bidang Mutasi Jabatan**

Sub Bidang Mutasi Jabatan dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan mutasi jabatan struktural/fungsional dan pemeliharaan data jabatan.

Tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Mutasi Jabatan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.

- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi dan memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Melakukan perencanaan dan pelaksanaan mutasi jabatan struktural dan atau fungsional PNS daerah provinsi berbasis kompetensi.
- g) Mengumpulkan bahan dan analisis data jabatan struktural dan jabatan fungsional.
- h) Membuat daftar dan naskah keputusan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural dan jabatan fungsional PNS daerah provinsi.
- i) Melakukan penyelenggaraan acara pelantikan dan serah terima jabatan struktural PNS daerah provinsi sesuai peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- j) Menyusun data rekam jejak jalur pengembangan karier PNS daerah provinsi.
- k) Menyiapkan bahan administrasi dan koordinasi pengusulan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural sekretariat daerah provinsi dan kabupaten/kota.

- l) Menyiapkan bahan administrasi dan koordinasi pengusulan, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural eselon II PNS daerah kabupaten/kota.
- m) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bidang Mutasi Jabatan dan memberikan saran pertimbangan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- n) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

#### **d. Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian**

Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian dipimpin oleh kepala bidang yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas kepala badan dalam perumusan kebijakan dan dalam pelaksanaan mutasi kepegawaian serta layanan dan informasi administrasi kepegawaian.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- 1) Pelaksanaan mutasi kepangkatan dan pensiun Pegawai Negeri Sipil.
- 2) Pelaksanaan pemindahan Pegawai Negeri Sipil antar satuan kerja perangkat daerah, antar wilayah kerja, dan antar instansi.
- 3) Pemberian layanan dan informasi administrasi kepegawaian.
- 4) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugasnya.

Tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud di atas dirinci sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kegiatan bidang mutasi dan informasi kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- 3) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- 4) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf, dan/atau menandatangani naskah dinas.
- 5) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- 6) Mengumpulkan bahan kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kenaikan pangkat dan pensiun Pegawai Negeri Sipil.
- 7) Merencanakan dan menyiapkan bahan analisis mutasi kepangkatan dan pensiun Pegawai Negeri Sipil.
- 8) Menyiapkan bahan penetapan dan menyusun kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota. sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 9) Menyiapkan bahan penetapan dan mengusulan pensiun Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 10) Menyiapkan bahan penetapan dan pengusulan perpindahan antar satuan kerja perangkat daerah, antarwilayah kerja, dan antar instansi, Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota, pengangkatan dari CPNS menjadi PNS, peninjauan masa kerja, kenaikan gaji berkala, dan

pemberian izin dan cuti sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 11) Menyiapkan bahan kebijakan pemberian layanan dan informasi administrasi kepegawaian berbasis pelanggan.
- 12) Memberikan layanan dan informasi administrasi kepegawaian.
- 13) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian dan memberikan saran pertimbangan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- 14) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian terdiri atas 2 (dua) sub bidang yang berada di bawahnya, yaitu :

#### **1) Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun**

Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan mutasi kepangkatan, pemberhentian, dan pensiun Pegawai Negeri Sipil sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tugas pokok sebagaimana dimaksud tersebut di atas dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Kepangkatan dan Pensiun sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.

- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Mengumpulkan bahan kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kepangkatan dan pensiun Pegawai Negeri Sipil.
- g) Melakukan koordinasi pelaksanaan, pengusulan, dan penetapan keputusan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil daerah provinsi dan Kabupaten/Kota sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- h) Melakukan koordinasi pelaksanaan, pengusulan, dan penetapan, keputusan pensiun PNS daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- i) Melakukan koordinasi pelaksanaan, pengusulan, dan penetapan, keputusan pemberhentian PNS daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- j) Memberikan layanan dan informasi prosedur mutasi kepangkatan, pemberhentian, dan pensiun Pegawai Negeri Sipil.

- k) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang Kepangkatan dan Pensiun dan memberikan saran pertimbangan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- l) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

## **2) Sub Bidang Layanan Administrasi Kepegawaian**

Tugas pokok dirinci, sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Layanan Administrasi Kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Menyiapkan dan mengolah bahan penetapan keputusan perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar satuan kerja perangkat daerah provinsi, antardaerah kabupaten/kota, serta dari daerah kabupaten/kota ke daerah provinsi atau sebaliknya di wilayah Sulawesi Selatan.
- g) Menyiapkan dan mengolah bahan usul perpindahan PNS di wilayah Sulawesi Selatan ke daerah kabupaten/kota/provinsi/instansi lain atau sebaliknya.

- h) Menyiapkan bahan analisis pengusulan, pelaporan, dan penyelesaian naskah keputusan administrasi kepegawaian meliputi, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil, peralihan status kepegawaian, peninjauan masa kerja, kenaikan gaji berkala, dan pelayanan administrasi pemberian izin dan cuti.
- i) Memberikan layanan dan informasi administrasi kepegawaian, meliputi prosedur pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil, peralihan status kepegawaian, peninjauan masa kerja, kenaikan gaji berkala, dan pelayanan administrasi pemberian izin dan cuti.
- j) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang kepangkatan dan pensiun dan memberikan saran pertimbangan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- k) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

**e. Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai**

Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai dipimpin oleh seorang kepala bidang yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan dalam perumusan kebijakan dan dalam pelaksanaan pembinaan peningkatan kinerja, penyelenggaraan kesejahteraan dan kesehatan, penghargaan, konseling, dan pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut pada ayat (1), Kepala Bidang Kinerja dan kesejahteraan pegawai mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan penyiapan bahan kebijakan teknis penilaian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur serta konseling Pegawai Negeri Sipil.
- 2) Menyiapkan bahan administrasi penyelesaian kedudukan hukum dan sengketa hukum Pegawai Negeri Sipil.
- 3) Perencanaan dan penyiapan bahan kebijakan teknis penyelenggaraan kesejahteraan dan kesehatan serta pemberian penghargaan dan tanda jasa Pegawai Negeri Sipil.
- 4) Penyiapan rumusan kebijakan pembinaan disiplin aparatur.
- 5) Penyiapan bahan daftar urutan kepangkatan.
- 6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugasnya.

Tugas pokok dan fungsi tersebut di atas dapat dirincisebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kegiatan bidang kinerja dan kesejahteraan pegawai sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- 3) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- 4) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf, dan/atau menandatangani naskah dinas.
- 5) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.

- 6) Merencanakan dan menyiapkan rumusan kebijakan teknis penguatan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah dan sumber daya aparatur.
- 7) Merencanakan dan menyiapkan bahan analisis, dan mengkoordinasikan pelaksanaan penilaian kinerja kelembagaan dan kinerja sumber daya aparatur.
- 8) Menyiapkan bahan administrasi penyelesaian tindakan administratif pelanggaran dan sengketa hukum serta penetapan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil.
- 9) Merencanakan, menyiapkan rumusan kebijakan, dan pelaksanaan pembinaan dan peningkatan derajat kesejahteraan dan kesehatan PNS.
- 10) Menganalisis dan menginventarisasi peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian.
- 11) Melaksanakan konseling dan bina mental Pegawai Negeri Sipil.
- 12) Melaksanakan pemberian penghargaan dan tanda jasa.
- 13) Menyiapkan bahan analisis dan kebijakan pembinaan disiplin aparatur.
- 14) Menyiapkan bahan penyusunan daftar urutan kepangkatan.
- 15) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang kinerja dan kesejahteraan pegawai dan memberikan saran pertimbangan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- 16) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai pada badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan memiliki 2 (dua) sub bidang yaitu sebagai berikut:

**1) Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum**

Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan konseling, menyelesaikan tindakan administratif pelanggaran dan sengketa hukum, penetapan kedudukan hukum serta pembinaan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat(1) dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Menganalisis, menyusun kebijakan dan melakukan konseling dan bina mental Pegawai Negeri Sipil.
- g) Melakukan penyiapan bahan analisis, usulan dan penyelesaian kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil meliputi pengambilan sumpah dan janji PNS,

menyelesaikan tindakan administrasi pelanggaran dan sengketa hukum, kartu PNS, kartu suami dan kartu istri.

- h) Melakukan penetapan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil.
- i) Menganalisis, menyusun kebijakan dan melakukan pembinaan disiplin aparatur.
- j) Melakukan inventarisasi peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian.
- k) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang konseli dan kedudukan hukum dan kesejahteraan pegawai dan memberikan saran pertimbangan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- l) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

## **2) Sub Bidang Kinerja dan Penghargaan**

Sub Bidang Kinerja dan Penghargaan dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan penilaian kinerja, penyelenggaraan kesejahteraan dan kesehatan serta pemberian penghargaan dan tanda jasa Pegawai Negeri Sipil.

Tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Kinerja dan penghargaan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.

- b) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Menganalisis, menyusun kebijakan dan melakukan pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah dan sumber daya aparatur.
- g) Menganalisis, menyusun kebijakan dan melakukan penilaian kinerja kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah dan kinerja PNS daerah provinsi.
- h) Melakukan pembinaan dan peningkatan derajat kesejahteraan dan kesehatan PNS.
- i) Melakukan pemberian penghargaan dan tanda jasa PNS.
- j) Menyusun daftar urutan kepangkatan Pegawai Negeri Sipil.
- k) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Bidang kinerja dan penghargaan dan kedudukan hukum dan kesejahteraan pegawai dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- l) Melakukan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

**f. Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian**

Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian dipimpin oleh kepala bidang yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas

Kepala Badan dalam perumusan kebijakan dan dalam pelaksanaan pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pengkoordinasian atas penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian serta melakukan pemutakhiran dan penyajian data Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian mempunyai tugas, sebagai berikut:

- 1) Peningkatan profesionalisme dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil daerah.
- 2) Penguatan Kapasitas Badan Kepegawaian Daerah untuk mendorong profesionalisme dan kinerja sumber daya aparatur daerah.
- 3) Penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil berbasis kompetensi.
- 4) Pembinaan, pengawasan dan pengkoordinasian penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil dan mengendalikan pelaksanaan peraturan perundang-undanganbidang kepegawaian sesuai urusan dalam tingkatan pemerintahan.
- 5) Peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian yang didukung dengan sistem informasi kepegawaian yang berbasis teknologi informatika dan komunikasi.
- 6) Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang tugasnya.

Tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud di atas, dirinci sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kegiatan bidang informasi dan pengendalian kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.

- 2) Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- 3) Memantau, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- 4) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf, dan/atau menandatangani naskah dinas.
- 5) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- 6) Merencanakan dan menyiapkan rumusan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil di daerah provinsi.
- 7) Merencanakan dan mengkoordinasikan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen PNS di daerah kabupaten/kota.
- 8) Merencanakan dan menyiapkan rumusan kebijakan teknis pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawian di daerah provinsi.
- 9) Merencanakan dan mengkoordinasi pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawian di daerah kabupaten/kota.
- 10) Menyiapkan bahan kajian dan evaluasi atas penyelenggaraan manajemen PNS dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawian di daerah provinsi dan daerah kabupaten/kota.

- 11) Merencanakan dan menyiapkan rumusan kebijakan teknis pelaksanaan pemutakhiran dan penyajian data PNS berbasis teknologi informasi dan komunikasi di daerah provinsi.
- 12) Merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan pemutakhiran dan penyajian data PNS berbasis teknologi informatika dan komunikasi di daerah kabupaten/kota.

Bidang Informasi dan pengendalian kepegawaian terdiri atas:

**1) Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian**

Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil serta pengawasan dan pengendalian atas pelaksanaan perasturan perundang-undangan bidang kepegawaian di daerah.

Tugas pokok sebagaimana dimaksud di atas dirinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.

- d) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Melakukan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen PNS di daerah provinsi.
- g) Mengkoordinasikan pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil di daerah Kabupaten/kota.
- h) Melakukan kebijakan teknis pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian di daerah provinsi.
- i) Mengkoordinasikan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian di daerah Kabupaten/kota.
- j) Melakukan kajian dan evaluasi atas penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian di daerah provinsi dan Kabupaten/Kota.
- k) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian dan memberi saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- l) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

## **2) Sub Bidang Pengolahan Data Elektronik dan Tata Naskah**

Sub Bidang Pengolahan Data Elektronik dan Tata Naskah dipimpin oleh kepala sub bidang yang mempunyai tugas pokok melakukan pemutakhiran dan

penyajian data Pegawai Negeri Sipil serta pemeliharaan tata naskah/arsip Pegawai Negeri Sipil.

Tugas pokok, di rinci sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kegiatan Sub Bidang Pengolahan Data Elektronik dan Tata Naskah sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
- b) Mendistribusikan tugas-tugas tertentu dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.
- c) Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan bawahan untuk mengetahui tugas-tugas yang telah dan belum dilaksanakan.
- d) Membuat konsep, mengoreksi, memaraf naskah dinas untuk menghindari kesalahan.
- e) Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya.
- f) Melakukan pemutakhiran dan penyajian data Pegawai Negeri Sipil berbasis teknologi informatika dan komunikasi di daerah provinsi.
- g) Melakukan koordinasi atas pelaksanaan pemutakhiran dan penyajian data Pegawai Negeri Sipil di daerah kabupaten/kota.
- h) Melakukan kajian dan evaluasi atas pelaksanaan pemutakhiran dan penyajian data Pegawai Negeri Sipil di daerah provinsi dan di daerah kabupaten/kota.
- i) Melakukan pemeliharaan tata naskah/arsip Pegawai Negeri Sipil secara dinamis.

- j) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang Bidang Pengolahan Data Elektronik dan Tata Naskah dan memberi saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
- k) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

##### 1. Pemberian Kewenangan

Pemberian kewenangan adalah suatu pelimpahan hak atau kekuasaan pimpinan terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sekaligus meminta pertanggungjawaban atas penyelesaian tugas-tugas tersebut.

Untuk mengetahui lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pemberian kewenangan berbasis pengetahuan (*Knowledge*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier, adalah sebagai berikut:

“Terkadang ada penyerahan kewenangan yang bersifat khusus kepada aparatur tertentu dengan memperhatikan pengetahuan yang dimiliki aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terutama terkait tugas dan fungsi masing-masing aparatur/pegawai negeri sipil, Cuma memberikan wewenang itu terkadang hanya diperuntukan kepada pegawai atau pimpinan tertentu”. (Wawancara: NS, 16 Desember 2015).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam

mewujudkan peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya aparatur berbasis pengetahuan terdapat uraian tugas dan fungsi serta kewenangan setiap aparatur/pegawai negeri sipil, yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh yang merupakan tanggung jawab bagi setiap aparatur. Di samping itu pimpinan terkadang memberikan wewenang khusus kepada pegawai untuk menyelenggarakan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas berdasarkan Tugas pokok dan fungsi yang ada dengan tetap memperhatikan pengetahuan yang dimiliki, sekalipun pemberian wewenang itu terkadang hanya diperuntukan kepada pegawai atau pimpinan tertentu.

Kemudian, hasil wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, mengatakan bahwa :

”..... ada uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai berdasarkan pengetahuan yang dimiliki dalam menguasai bidang tugas yang dilaksanakan dan dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, akan tetapi biasanya pemberian kewenangan itu belum merata kepada aparatur yang ada, sehingga ada yang merasa memiliki kerja yang banyak tapi ada juga ada yang sedikit.” (Wawancara: LL, 16 Desember 2015).

Pelaksanaan pemberian kewenangan kepada aparatur dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditetapkan dilakukan mulai dari tingkat pimpinan atau Kepala Badan, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang serta staf dengan melihat kapasitas aparatur dalam penguasaan pekerjaan. Agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka badan kepegawaian daerah

memiliki uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai, dan hal itu dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan

Kemudian berdasarkan hasil wawancara kepada Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, di kemukakan bahwa :

”Pelaksanaan kegiatan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdapat uraian tugas, fungsi serta kewenangan para pegawai mulai dari tingkat Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bagian, sampai kepada staf/pegawai. Kami diberi kewenangan dan tanggung jawab penuh atas tugas pokok dan fungsi termasuk tugas lainnya dengan tetap mengacuh pada pengetahuan aparatur terkait pemahaman dan penguasaan tugas yang diberikan berdasarkan peraturan-peraturan kepegawaian .” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Kemudian hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, menyatakan bahwa :

”Pemberian kewenangan kepada aparatur dilakukan secara berjenjang sesuai dengan pembagian tugas yang akan dikerjakan dan proses pertanggung jawaban pun dilakukan secara berjenjang terutama kepada atasan langsung dari setiap aparatur dengan tetap mengacuh pada pengetahuan dan penguasaan tugas dan wewenang yang diberikan.” (Wawancara: IRS, 16 Desember 2015)

Dipertegas oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui hasil wawancara, sebagai berikut :

”Selaku pimpinan terkadang memberikan kewenangan kepada kepala bidang, Kepala sub bidang dalam melaksanakan tugas tertentu dengan tetap mempertimbangkan kompetensi terutama pengetahuan yang dimiliki aparatur dalam pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut, meskipun kami sadari bahwa aparatur masih memiliki keterbatasan untuk itu, dimana Tupoksi pejabat struktural itu sendiri, diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, disamping itu juga kami mendistribusikan dan memberi petunjuk

pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.” (Wawancara: MT, 28 April 2016).

Kemudian, Untuk mengetahui lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pemberian kewenangan berbasis Ketrampilan (*Skill*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian, mengemukakan bahwa :

”Dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas-tugas yang ada, kami diberi kewenangan untuk melaksanakannya dengan tetap memperhatikan ketrampilan yang dimiliki aparatur untuk mampu melaksanakan tugas dan kewenangan tersebut dan ini diuraikan dalam Tupoksi melalui Surat Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan walaupun penguasaan keterampilan aparatur masih sangat terbatas.” (Wawancara: IS, 16 Desember 2015).

Pendapat lain dikemukakan kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian, sebagai berikut :

“Ada pemberian kewenangan kepada pegawai dengan tetap memperhatikan keterampilan yang dikuasai untuk melaksanakan kewenangan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. walaupun pemberian kewenangan itu masih sebatas pada pegawai tertentu dan cenderung orang yang sama”. (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas-tugas pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan diuraikan dalam Tupoksi melalui Surat Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan. dan sebagai aparatur menjadi kewajiban, yang harus dilaksanakan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab.

Hasil wawancara juga dikemukakan oleh Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan lainnya, sebagai berikut:

”Ada uraian tugas dan fungsi serta kewenangan yang diberikan kepada kami dalam melaksanakan program dan Tupoksi pegawai dengan tetap mengacu pada potensi dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang dijabarkan dalam tugas pokok pejabat Eselon II, III dan IV atasan langsung PNS yang bersangkutan, dimana Tupoksi pejabat struktural diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: SL, 12 Januari 2016).

Lebih lanjut hasil wawancara dengan staf yang lain, mengatakan:

”Tugas pokok pada setiap staf dapat dilihat dalam SKP masing-masing pegawai yang ditetapkan setiap awal tahun sebagai perjanjian kinerja antara atasan langsung kepada bawahan dan bagi kami, hal ini yang menjadi pedoman dalam setiap melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan dan tetap mempertimbangkan kemampuan aparatur dalam melaksanakannya.” (Wawancara: AAH, 12 Januari 2016).

Hasil wawancara Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mempertegas, bahwa :

”Selaku Sekretaris pada BKD yang diberi tugas pokok menyelenggarakan urusan kepegawaian selalu memberikan kewenangan kepada aparatur baik pada pejabat Eselon III dan IV dengan tetap mempertimbangkan keterampilan yang dimiliki dan dikuasai oleh pegawai, meskipun kami sadari bahwa aparatur masih memiliki keterbatasan dalam penguasaan *skill*, serta tetap mengacuh pada Tupoksi pejabat struktural itu sendiri, yang diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: AH, 16 Desember 2015).

Untuk mengetahui lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pemberian kewenangan berbasis kemampuan (*ability*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-

pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara kepada Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, di kemukakan bahwa :

”pimpinan memberikan kewenangan dan tanggung jawab penuh atas tugas pokok dan fungsi termasuk tugas lainnya kepada kami dengan tetap mengacu pada kemampuan yang dimiliki aparatur untuk dapat melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan pimpinan tersebut.” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Pendapat lain dikemukakan kepala Sub Bidang Pengelolaan Data Elektronik, sebagai berikut :

“Ada pemberian kewenangan kepada pegawai yang memiliki kemampuan tertentu yang dianggap sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan yang wajib dilaksanakan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. walaupun pemberian kewenangan itu masih sebatas pada pegawai tertentu dan masih cenderung pada orang yang sama”. (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Kemudian, hasil wawancara Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mengemukakan, bahwa :

”Selaku Kepala BKD yang diberi tugas pokok menyelenggarakan urusan kepegawaian selalu memberikan kewenangan kepada aparatur baik pada pejabat Eselon III dan IV dengan tetap mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan, dengan tetap memperhatikan Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: MT, 28 April 2016).

Oleh karena itu, dengan tetap mempertimbangan kompetensi berupa Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan Kemampuan (*ability*) yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil yang ada di jajaran Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Sulawesi Selatan, maka sesuai hasil penjelasan Kepala Badan dan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, pimpinan dapat memberikan kewenangan tersebut, berupa:

- a. Mengikuti undangan pendidikan dan pelatihan.
- b. Mengikuti rapat-rapat pimpinan.
- c. Melaksanakan koordinasi pelaksanaan kegiatan Badan.
- d. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan atasan.
- e. Memberikan saran dan pertimbangan sebagai bahan perumusan kebijakan.

## **2. Pengembangan Kompetensi**

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.

Untuk mendalami lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pengembangan kompetensi, terkait Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan Kemampuan (*ability*), penulis juga melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Untuk mengetahui lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan pengembangan kompetensi berbasis pengetahuan

(*knowledge*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Ya..., saya melihat bahwa aparatur yang ada disini diberi kesempatan mengembangkan kompetensinya untuk menambah pengetahuan yang dimilikinya, sepanjang disediakan biaya, walaupun terkadang pegawai tidak bersedia untuk mengembangkan dirinya dan bersifat acuh.” (Wawancara: LL, 16 Desember 2015).

Selanjutnya Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pengelolaan Data Elektronik, mengemukakan bahwa :

“Setiap Aparatur Badan Kepegawaian Daerah diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk menambah pengetahuan melalui tugas belajar (S2 dan S3), Kecakapan pegawai serta kemampuannya dan merupakan hak yang dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara yang dijamin berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun belum secara merata karena masih di dominasi bidang dan pegawai tertentu.” (Wawancara: FT, 16 Desember 2015).

Kemudian hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, adalah sebagai berikut:

“Aparatur yang ada pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya terutama dalam menambah pengetahuan dan penguasaan atas pekerjaan dan tanggungjawab. Namun pemberian kesempatan untuk pengembangan kompetensi masih di dominasi oleh pegawai tertentu, sehingga terkadang ada pegawai yang berpikiran cuek.” (Wawancara: WT, 28 April 2016).

Selanjutnya juga dikemukakan hasil wawancara dengan Staf yang lain pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi terutama penambah pengetahuan yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan, yang ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan SDM.” (Wawancara: SL, 12 Januari 2016).

Kemudian untuk mengetahui lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan pengembangan kompetensi berbasis keterampilan (*skill*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, mengemukakan bahwa :

“Bagi kami, setiap Aparatur dalam lingkup BKD Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya untuk menambah keterampilan dan keahlian, karena merupakan tuntutan bekerja dalam menunjang profesionalisme aparatur. Pegawai diberi ruang yang cukup untuk mengikuti pelatihan baik dalam wilayah kerja BKD Sulawesi Selatan maupun pada tingkat pusat.” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Selanjutnya Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian, mengemukakan bahwa :

“Setiap Aparatur BKD diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk menambah keterampilan dan kemampuannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Namun belum secara merata dan terbatasnya anggaran yang ada.” (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Kemudian didukung oleh hasil wawancara dengan salah seorang Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Setiap aparatur pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan

disesuaikan dengan jabatan yang diberikan untuk menunjang di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur negara yang mampu memberi pelayanan dengan baik agar keterampilan aparatur bertambah dan mengikuti perkembangan yang ada terutama dalam pemberian pelayanan.” (Wawancara: AB, 16 Desember 2015).

Lebih lanjut, untuk mengetahui lebih jauh informasi tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan pengembangan kompetensi berbasis kemampuan (*ability*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan karier, mengemukakan bahwa :

“Bagi kami, setiap Aparatur dalam lingkup BKD Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya untuk memiliki kemampuan yang memadai, karena merupakan tuntutan bekerja dalam menunjang profesionalisme aparatur. Pegawai diberi ruang yang cukup untuk mengikuti pelatihan baik dalam wilayah kerja BKD Sulawesi Selatan maupun pada tingkat pusat.” (Wawancara: NS, 16 Desember 2015).

Selanjutnya Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum, mengemukakan bahwa :

“bagi kami aparatur yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk memiliki kemampuan dalam bekerja dengan harapan aparatur termotivasi untuk berprestasi dan memiliki inisiatif yang tinggi, terutama berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya.” (Wawancara: MN, 28 April 2016).

Selanjutnya untuk melihat pengembangan kompetensi aparatur berdasarkan Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan aparatur BKD Provinsi

Sulawesi Selatan berikut dikemukakan hasil wawancara Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Pemerintah provinsi menyadari betapa pentingnya Aparatur yang berkualitas dengan memiliki kompetensi yang cukup. Sehingga setiap aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi, baik pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) yang dimilikinya dengan menyediakan anggaran yang cukup pada anggaran APBD Provinsi. Setiap tahun aparatur yang ada dalam lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan/sekolah kejenjang yang lebih tinggi S1,S2 bahkan S3. Disamping itu juga kegiatan pengembangan diri aparatur banyak dilakukan melalui, pendidikan dan latihan (DIKLAT) penjenjangan, Kursus-kursus, workshop, Bimbingan teknis, seminar. Tetapi dengan syarat bahwa aparatur yang bersangkutan bersedia, karena terkadang aparatur/pegawai yang ditunjuk berdasarkan bidang tugasnya tidak bersedia dengan berbagai alasan dan dalih.” (Wawancara: AL, 28 April 2016).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis dapat mengemukakan bahwa pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pengembangan kompetensi terkait pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) yaitu aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan masing-masing, termasuk diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan/sekolah kejenjang yang lebih tinggi S1,S2 bahkan S3 (bila ada). Disamping itu juga kegiatan pengembangan diri aparatur banyak dilakukan melalui, pendidikan dan latihan (DIKLAT) penjenjangan, Kursus-kursus, workshop, Bimbingan teknis, seminar. Dan ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan SDM. Namun belum secara merata karena masih di dominasi bidang dan pegawai tertentu.

### 3. Pengambilan Keputusan

Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu hal yang biasa dilakukan oleh seorang aparatur pemerintahan terkait dengan jabatannya. Aparatur yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut, tentunya harus sesuai dengan Tupoksi aparatur/pegawai dengan tetap memperhatikan aturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk memperoleh informasi lebih mendalam tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*), penulis juga melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Lebih lanjut, untuk mengetahui lebih jauh tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan pengambilan keputusan berbasis pengetahuan (*knowledge*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan, dan Pengembangan Karier, adalah sebagai berikut:

”Pengambilan keputusan merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan yang akan dipilih, termasuk pada Badan Kepegawaian Daerah pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari Kepala badan, Kepala Bidang dan kepala sub bidang, dengan tetap memperhatikan pengetahuan yang dimiliki aparatur kaitannya keputusan yang akan diambil, dengan harapan agar semua tingkatan merasa punya keterlibatan dalam setiap keputusan yang di ambil, terutama

keputusan-keputusan ditengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul dengan mendadak.” (Wawancara: NS, 16 Desember 2015).

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai, adalah sebagai berikut :

”Ya, pengambilan keputusan semua dilibatkan mulai dari Eselon II, III, dan IV dengan tetap melihat pengetahuan yang dimiliki aparatur, kemudian menyampaikan kepada staf apa ada koreksi, usulan, sanggahan atas keputusan yang diambil dan penerimaan para aparatur cukup baik sepanjang keputusan dilakukan secara bijaksanan, transparan dan disesuaikan dengan kemampuan.” (Wawancara: LL, 16 Desember 2015).

Kemudian, hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian, adalah sebagai berikut:

”Setiap aparatur dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki dan yang dikuasainya, dengan tujuan agar apapun yang diprogramkan persatu tahun anggaran aparatur mengetahuinya dan yang dilibatkan terutama, administrator, pelaksana, dan pengawas.” (Wawancara: IS, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan salah satu Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”dalam Pengambilan keputusan pada BKD, pimpinan melibatkan pegawai/aparatur yang dianggap memiliki pengetahuan yang cukup terkait masalah atau kegiatan yang akan diputuskan, dengan tujuan keputusan yang diambil sesuai dengan harapan dan ketentuan yang berlaku.” (Wawancara: AAH, 12 Januari 2016).

Selanjutnya, untuk mengetahui lebih jauh tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan pengambilan keputusan berbasis keterampilan (*skill*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum, menyatakan bahwa :

”Para pejabat dalam lingkup BKD dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dengan tujuan agar program persatu tahun anggaran berjalan diketahui dengan ketentuan selalu mengacuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tidak melanggar hukum.” (Wawancara: MN, 28 April 2016).

Selanjutnya hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Ya, pengambilan keputusan melibatkan semua unsur aparatur terutama aparatur yang memiliki keahlian dibidang tersebut, kecuali berupa kebijakan hanya dilaksanakan oleh Pimpinan atau dalam hal ini Kepala Badan.” (Wawancara: IRS, 12 Januari 2016).

Selanjutnya, untuk mengetahui lebih jauh tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan pengambilan keputusan berbasis kemampuan (*ability*), penulis melakukan sejumlah wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Kemudian, hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Setiap aparatur dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan kemampuan yang dimiliki dan dikuasainya, sehingga pengambilan keputusan lebih berkualitas dan berbobot terutama pertimbangan-pertimbangan rasional dalam rangka pencapaian tujuan dan kemajuan BKD.” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari Kepala badan, Kepala Bidang dan kepala sub bidang dan aparatur lainnya, dengan tetap memperhatikan kemampuan yang dimiliki aparatur dalam kaitannya keputusan yang akan diambil, agar semua unsur merasa dilibatkan dan sekaligus ada rasa tanggungjawab bersama.” (Wawancara: WT, 28 April 2016).

Selanjutnya hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”kami melihat bahwa pengambilan keputusan pada BKD melibatkan semua unsur aparatur yang memiliki kemampuan pada bidang yang akan dibahas, disamping itu pimpinan melakukan komunikasi dan diskusi kepada pegawai sebelum keputusan diambil dan dilaksanakan.” (Wawancara: AB, 16 Desember 2015).

Selanjutnya untuk melihat pengambilan keputusan berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*), aparatur BKD Provinsi Sulawesi Selatan berikut dikemukakan hasil wawancara Kepala Kepala Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi terutama karena masa depan organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan yang efektif, termasuk di dalamnya BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Setiap keputusan yang ditetapkan selalu melibatkan semua unsur pimpinan dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan dan keahlian aparatur yang dilibatkan. Serta melihat berbagai aspek terutama aspek hukum dan ketersediaan SDM dan anggaran.” (Wawancara: MT, 28 April 2016).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*), dapat dikatakan bahwa setiap aparatur dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (mulai dari Eselon II, III, dan IV), dengan

mempertimbangkan berbagai aspek, terutama aspek hukum dan ketersediaan SDM serta anggaran. Kecuali berupa kebijakan yang hanya dilaksanakan oleh pimpinan (Kepala Badan).

## **B. Faktor-Faktor Determinan Terhadap Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

### **1. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar organisasi yang memengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam menjalankan tugas dan kewenangan sebagai aparatur badan kepegawaian daerah berbasis pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, maka lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam menjalankan program dan kegiatan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan faktor-faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur menyangkut lingkungan kerja, penulis juga melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan karier, adalah sebagai berikut:

”Sangat penting bagi kami lingkungan kerja yang harmonis dan ketenangan dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin, sebab kami setiap saat ada dikantor sehingga butuh suasana kerja yang nyaman, teratur serta suasana sekitar kerja yang bersih dan tersedianya fasilitas yang memadai. Bagi kami

lingkungan kerja yang nyaman akan memacu pegawai berprestasi dalam bekerja.” (Wawancara: NS, 16 Desember 2015).

Hal senada juga dikemukakan melalui Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Bagi kami faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah adalah terciptanya lingkungan kerja organisasi yang dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan. Dan disini merupakan tugas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Kemudian hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perencanaan, dan Pengembangan Pegawai, sebagai berikut:

”Bagi kami ada tiga hal yang penting dalam membangun dan mengembangkan suasana kerja kearah yang lebih profesional serta peningkatan kinerja aparatur, yaitu tersedianya fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, serta terbangunnya komunikasi yang saling terbuka dan bertanggungjawab.” (Wawancara: WT, 28 April 2016).

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian, adalah sebagai berikut:

”Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, lingkungan kerja sangat berpengaruh terutama dalam menyelesaikan tugas-tugas pegawai, baik dari segi suasana kerja yang nyaman, penataan ruang kerja yang teratur maupun penggunaan teknologi yang sudah tersedia.” (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Bagi kami, hal yang terpenting dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok adalah terciptanya susasana yang kondusif dimana pimpinan mampu menjadi pengayom dan teladan bagi bawahannya, di samping itu ruang kerja

yang representatif juga sangat berpengaruh dalam melakukan kegiatan keseharian di kantor.” (Wawancara: IRS, 12 Januari 2016).

Diperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Kami berusaha semaksimal mungkin menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif, karena bagi kami kondisi lingkungan kerja yang kondusif akan memungkinkan pegawai bekerja secara maksimal tetapi sebaliknya kondisi lingkungan kerja yang berantakan, selalu muncul konflik dan pertentangan akan menghambat pekerjaan yang pada akhirnya akan terjadi ketidak-efisienan dalam bekerja sehingga proses pencapaian tujuan organisasi terhambat, hal ini tidak kami inginkan terjadi pada kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu kami berusaha menciptakan lingkungan kerja organisasi yang harmonis sehingga dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dicanangkan oleh bapak Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan serta berusaha menciptakan komunikasi dua arah, dan tetap menjaga agar pegawai memiliki kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.” (Wawancara: AL, 28 April 2016).

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis dapat mengemukakan bahwa faktor-faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah faktor lingkungan kerja seperti suasana budaya kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.

## **2. Komitmen Pimpinan**

Setiap organisasi yang dibentuk mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Termasuk di dalamnya organisasi pemerintahan dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat baik di bidang ekonomi, sosial, politik dan kesejahteraan secara optimal. Begitu pula pada organisasi perusahaan dibentuk oleh sekelompok orang bertujuan untuk memperoleh keuntungan dalam usahanya.

Namun demikian salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh adanya komitmen pimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya, untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan komitmen pimpinan, penulis juga melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Salah satu faktor yang sangat mendukung pelaksanaan program yang telah direncanakan serta dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi adalah faktor komitmen pimpinan yang diterapkan oleh kepala badan yang cenderung terbuka dan komunikatif kepada semua bawahan tanpa membedakan mulai pejabat tinggi sampai kepada pejabat rendah dan staf. “ ( Wawancara: SE,12 Januari 2016).

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum, mengemukakan bahwa :

“Komitmen pimpinan khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah adalah berusaha komitmen dalam menerapkan kepemimpinan yang demokratis, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja, pegawai diharapkan meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya tanpa harus merasa terbebani atas tugas dan tanggungjawab yang ada. Kemudian adanya pelibatan bawahan dalam menyusun perencanaan, dan implementasi program serta kebijakan Organisasi.” (Wawancara: MN, 12 Januari 2016).

Kemudian lebih lanjut dikemukakan berdasarkan hasil wawancara kepada Kepala Sub Bidang Pengelolaan Data Elektronik, mengemukakan bahwa :

”Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Sulawesi Selatan adalah komitmen pimpinan yang tidak pernah berubah, baik pada level gubernur, wakil gubernur maupun atasan langsung kami pada Badan Kepegawaian Daerah, yaitu dengan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berkreasi dan berinovasi dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, penyusunan rumusan kebijakan, serta memberi motivasi dalam meningkatkan kualitas profesional pegawai negeri sipil.” (Wawancara: FT, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian, adalah sebagai berikut:

”komitmen pimpinan yang selalu terbuka dan memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi sangat menunjang tugas kami sebagai kepala sub bidang karena komitmen kepemimpinannya sangat memungkinkan aparatur untuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membedakan, memberikan kepercayaan dalam menyusun rencana kegiatan bidang, melakukan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, dilibatkan dalam rapat-rapat berdasarkan bidang tugas masing-masing dan diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pelaksanaan kegiatan sepanjang tidak bertentangan perundang-undangan yang berlaku.” (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Kemudian ditambahkan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian melalui hasil wawancara, sebagai berikut:

” komitmen pimpinan pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan kegiatan dan program sangat membantu dan mendukung, pimpinan memberikan arahan dan petunjuk dalam pelaksanaan Tupoksi serta memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja tanpa harus merasa tertekan, ada keluwesan.” (Wawancara: IS, 16 Desember 2015).

Selanjutnya Hasil wawancara dengan salah satu Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, mengemukakan bahwa :

”Komitmen pimpinan yang tinggi dalam mendukung aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah sangat menunjang tugas kami sebagai staf, hal ini disebabkan karena komitmen pimpinan yang berusaha terbuka dan memberi peluang yang sama pada bawahannya sangat membantu termasuk mampu memberi bimbingan dan motivasi dalam bekerja sehingga tidak ada beban secara psikologi bagi kami dalam menyelesaikan tugas-tugas rutin.” (Wawancara: AB, 12 Januari 2016).

Kemudian, hasil wawancara dengan Staf yang lain pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Suasana kebersamaan dan kekeluargaan sangat kental terlihat di kantor kami, hal ini karena komitmen pimpinan yang dijalankan tidak rewel dan tidak suka marah-marah, sehingga kami berusaha bekerja dengan sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan yang terpenting kami dianggap sebagai teman dan partner dalam bekerja.” (Wawancara: AAH, 28 April 2016).

Hal senada juga dikemukakan oleh salah seorang Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui wawancara, sebagai berikut:

“Dengan kepemimpinan yang dijalankan pada Badan Kepegawaian Daerah sangat memungkinkan bagi kami untuk dapat bekerja dengan baik termasuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membedakan. Hal ini menjadi komitmen pimpinan dalam bekerja termasuk, memberikan kepercayaan penuh dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada kami, dan menghargai setiap usaha dan pekerjaan yang telah diselesaikan.” (Wawancara: SM, 12 Januari 2016).

Diperkuat hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, komitmen pimpinan dengan membangun kepemimpinan yang terbuka, demiokratis dan komunikatif sangat membantu pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Karena pimpinan menyadari betul bahwa kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi aparatur sangat ditentukan oleh *team work/kerja* yang solid. Untuk itu pola kepemimpinan yang diterapkan mengacu pada pola kepemimpinan modern seperti kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, responsivitas tetapi tidak meninggalkan budaya dan kearifan lokal masyarakat Sulawesi Selatan seperti *sipakatau*, *sipakalebbi*, *sipakainga* dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan di antara semua unsur pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: AH, 16 Desember 2015).

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara di atas, maka penulis mengemukakan bahwa faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi

Selatan adalah faktor komitmen pimpinan yaitu bahwa pimpinan memiliki komitmen yang tinggi dan tidak mudah berubah dalam setiap keputusan dan kebijakannya dengan selalu mengacu pada pola kepemimpinan modern seperti kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, dan responsivitas, tetapi tidak meninggalkan budaya dan kearifan lokal masyarakat Sulawesi Selatan, seperti: *sipakatau*’, *sipakalebbi*’, *sipakainga* dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan dan selalu berkomitmen untuk melaksanakan dan menerapkannya.

### **3. Pemanfaatan Teknologi**

Teknologi dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, alat-alat, teknik, dan kegiatan yang digunakan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Karena itu dapat dikatakan bahwa teknologi meliputi seluruh proses transformasi yang terjadi dalam organisasi, yang juga menyangkut mesin-mesin yang digunakan, pendidikan dan keahlian pegawai, serta prosedur yang digunakan dalam melaksanakan seluruh kegiatan. Teknologi mencakup aspek yang lebih luas dan kegiatan yang jenisnya saling berbeda.

Selanjutnya, untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya berkaitan dengan faktor-faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur adalah faktor teknologi. Hal ini dipertegas melalui wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian, adalah sebagai berikut:

”Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif.” (Wawancara: LL, 16 Desember 2015).

Kemudian hasil wawancara Kepala Bidang Kinerja dan kesejahteraan Pegawai, diperoleh informasi sebagai berikut:

”Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Selanjutnya, hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang PDE, adalah sebagai berikut:

”Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien.” (Wawancara: FT, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier, diperoleh informasi sebagai berikut:

”Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.” (Wawancara: NS, 12 Januari 2016).

Hasil wawancara dengan staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Kami mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai pegawai karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat *online* sekalipun SDM yang masih terbatas.” (Wawancara: AB, 12 Januari 2016).

Hasil wawancara dengan staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Kami sangat terbantu dengan adanya fasilitas sarana dan prasarana terutama fasilitas komputer dalam pengelolaan data, dan sistem pembuatan pelaporan. Dengan tersedianya teknologi ini semua pekerjaan yang menjadi tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kami dapat terselesaikan tepat waktu.” (Wawancara: AAH, 12 Januari 2016).

Dipertegas melalui hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, sebagai berikut:

”Setiap tahun kami menganggarkan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas pendukung terutama sarana dan prasarana kantor maupun fasilitas yang ada didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan disetiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasi berbasis teknologi Informasi, sehingga harapan kami semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi termasuk di dalamnya ada perhatian khusus bagi pegawai untuk melakukan pemeliharaan terhadap fasilitas yang sudah ada.” (Wawancara: AL, 28 April 2016).

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di atas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa salah satu faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah faktor pemanfaatan teknologi. Pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan

teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk memperlancar tugas-tugas/pekerjaan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.

#### **4. Pengawasan**

Pengawasan adalah salah satu fungsi fundamental manajemen yang pada hakekatnya merupakan tindakan membandingkan antara apa yang seharusnya (*standard*) dengan keadaan situasi yang diperoleh. Melakukan kegiatan membandingkan kerap kali akan melahirkan adanya penyimpangan-penyimpangan. Penyimpangan itu disebut *gap*. Fungsi pengawasan bukan saja mencakup tindakan mengawasi dan mengkonfrontir fakta adanya penyimpangan tetapi melakukan koreksi atau perbaikan terhadap deviasi-deviasi yang terjadi.

Selanjutnya, untuk menggali informasi lebih mendalam tentang faktor determinan khususnya faktor pengawasan yang berpengaruh pada pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Penulis juga melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian, adalah sebagai berikut:

”Fungsi Pengawasan adalah Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tupoksi pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah, agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program. Sekarang ini aparatur harus lebih hati-hati karena pengawasan bukan saja dilakukan oleh internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan masyarakat.” (Wawancara: LL, 12 Januari 2016).

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier melalui wawancara, sebagai berikut:

”Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.” (Wawancara: NS, 16 Desember 2015).

Kemudian hasil wawancara dengan Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pokok serta fungsi yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah berjalannya pengawasan pimpinan yang efektif, dimana setiap pegawai dituntut bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.” (Wawancara: SE, 16 Desember 2015).

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan, dan Pengendalian Kepegawaian, adalah sebagai berikut:

”Dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah dalam mewujudkan profesionalisme dan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil, maka diperlukan pengawasan pegawai pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi kesalahan dan kekeliruan.” (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum, adalah sebagai berikut:

”Pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan kekeliruan, pimpinan melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas dan kegiatan aparatur, sekaligus sebagai bahan evaluasi untuk mengetahui apakah tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan atau belum, apakah sesuai aturan atau

tidak, dan ini dilakukan baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.” (Wawancara: MN, 28 April 2016).

Hasil wawancara dengan staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Bagi kami pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat kami bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.” (Wawancara: AAH, 12 Januari 2016).

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara beberapa informan di atas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa salah satu faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah faktor pengawasan. Hal ini dikemukakan bahwa dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka fungsi pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan. Di samping itu melalui pengawasan pegawai bekerja secara sungguh-sungguh terutama berusaha menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi kegiatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

## **5. Budaya Kerja Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat ataupun dalam suatu organisasi tidak terlepas dari ikatan budaya, ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun pada suatu bangsa.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam berhubungan atau berinteraksi serta bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak (Robert dan Angelo, 2005).

Salah satu faktor yang determinan dalam pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah faktor budaya kerja organisasi.

Oleh karena itu, untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi khususnya berkaitan dengan faktor budaya kerja organisasi, penulis juga melakukan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi dan penjelasan, di antaranya sebagai berikut:

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, adalah sebagai berikut:

”Setiap pegawai harus penjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama yang terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu, maupun disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.” (Wawancara: WT, 28 April 2016).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa budaya kerja dalam organisasi dapat menjadi pedoman dan penuntun dalam setiap gerak dan langkah pegawai negeri sipil terkait peningkatan disiplin kerja, rasa tanggungjawab yang tinggi serta adanya dedikasi dan loyalitas terhadap pimpinan dan organisasi. Setiap pegawai dituntut untuk meningkatkan profesionalisme dalam bekerja dengan tetap memperhatikan budaya kerja yang ada.

Kemudian hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum, mengatakan bahwa :

”Sebagai aparatur pemerintah, kami selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam kerja, Dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.” (Wawancara: MN, 28 April 2016).

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian pegawai, adalah sebagai berikut:

”Budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian kami terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.” (Wawancara: SM, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier, adalah sebagai berikut:

”Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka faktor penting yang dapat mendukung tercapainya adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya *sipakatau* (saling memanusaiakan), *sipakalebbe* (saling menghargai) dan *sipakainga* (saling mengingatkan).” (Wawancara: NS, 16 Desember 2015).

Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah sebagai berikut:

”Dalam melaksanakan visi, misi dan kebijakan organisasi Badan Kepegawaian Daerah serta mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka salah satu faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tersebut adalah budaya kerja organisasi terutama peningkatan disiplin kerja pegawai, memiliki rasa tanggungjawab, bekerja dengan prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dalam bekerja dan menanamkan sifat kejujuran dengan berpedoman pada nilai-nilai luhur yang telah dirumuskan bersama, yaitu membangun

profesionalisme, berkinerja dan peningkatan kesejahteraan. Kemudian mengimplementasikan budaya yang berkembang dalam masyarakat Bugis Makassar yaitu, budaya-budaya *sipakatau* (saling memaanusiakan), *sipakalebbi* (saling menghargai) dan *sipakainga* (saling mengingatkan) dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada.” (Wawancara: MT, 28 April 2016).

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara di atas, penulis mengemukakan bahwa salah satu faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah menerapkan budaya kerja organisasi. yaitu, budaya kerja yang disiplin, bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dan kejujuran, di samping budaya-budaya “*sipakatau*” (saling memaanusiakan), “*sipakalebbi*” (saling menghargai), dan “*sipakainga*” (saling mengingatkan) dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### C. Pembahasan

#### **1. Pemberdayaan Aparatur melalui Pemberian Kewenangan, Pengembangan Kompetensi, dan Pengambilan Keputusan berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

##### **a. Pemberian Kewenangan**

Seorang pimpinan dalam organisasi sebagai manusia biasa mempunyai kemampuan, waktu, dan perhatian yang sangat terbatas, untuk itu tidaklah mungkin seorang pimpinan dapat melaksanakan tugasnya sendiri, sungguh pun pimpinan itu harus bertanggung jawab akan pelaksanaan dengan baik. Seorang pimpinan perlu mendelegasikan sebagian tugasnya kepada bawahannya.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan program pemberian kewenangan kepada aparaturnya, yang mana telah tertuang secara jelas dan rinci dalam penjabaran tugas dan fungsi (Tupoksi) aparatur mulai dari tingkat Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bagian, sampai kepada staf/pegawai sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Dengan demikian, masalah pemberian/pendelegasian wewenang bagi para aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan secara umum telah berjalan sesuai dengan Tupoksi yang ada di masing-masing bagian dengan tetap memperhatikan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh yang bersangkutan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Manullang (1987) bahwa di dalam mendelegasikan wewenang, agar proses delegasi itu berjalan efektif, ada empat hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Pendelegasian wewenang harus dibarengi adanya pertanggung jawaban.
- 2) Wewenang yang harus didelegasikan harus memberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
- 3) Mendelegasikan wewenang kepada seseorang, harus dibarengi dengan pemberian motivasi.
- 4) Pejabat yang mendelegasikan kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam hal-hal tertentu seorang pimpinan kadang tidak berani melakukan pelimpahan kewenangan dalam organisasi yang dipimpinnya dengan beberapa alasan tertentu. Hal ini dibenarkan oleh Stoner (1996) yang mengatakan bahwa banyak dijumpai para pemimpin yang tampaknya enggan untuk melakukan pelimpahan kewenangan dalam organisasi yang dipimpinnya, keengganan sementara pimpinan untuk melakukan pelimpahan sebagian wewenang dengan alasan, sebagai berikut:

- 1) Perasaan yang tidak aman. Para pimpinan bertanggung jawab atas kegiatan bawahannya, dan membuat mereka enggan untuk mengambil resiko dalam melimpahkan wewenang.
- 2) Pimpinan takut kehilangan kekuasaan bila bawahan terlalu baik melaksanakan tugas.
- 3) Ketidakmampuan pimpinan. Sebagian pimpinan sangat lemah dalam membuat perencanaan ke depan dan menentukan tugas mana yang harus dilimpahkan kepada siapa atau dalam menciptakan suatu sistem pengendalian atau selalu bisa memantau kegiatan bawahan.
- 4) Ketidakpercayaan kepada bawahan.

Oleh karena itu, menurut Nitisemito (1981), untuk kelancaran dalam memberikan wewenang, maka ada beberapa teknis khusus untuk melakukan pelimpahan wewenang, yaitu: 1). Menentukan terlebih dahulu sasaran. 2). Tentukan tanggung jawab dan otoritas. 3). Berikan motivasi kepada bawahan. 4). 5). Memberikan penekanan kepada bawahan agar dapat merampungkan pekerjaan yang diberikan. 6). Berikan latihan kepada bawahan. 7). Lakukan pengendalian.

Kemudian Stewart, (2000 : 74), mengemukakan bahwa dengan pemberdayaan aparatur, akan lebih mengetahui, menyukai dan lebih mempertanggung jawabkan pekerjaan mereka, sehingga semakin besar juga hasil kontribusi mereka dalam perwujudan visi dan misi organisasi. Kemudian Soejono (2000 : 231), menegaskan bahwa pemberdayaan terjadi jika kekuasaan/kewenangan diberikan aparat dalam bekerja, sehingga dalam dirinya muncul rasa percaya diri dan rasa memiliki dalam mengendalikan tugas-tugasnya.

Sedangkan pada penelitian terdahulu oleh Simanjuntak (2013: 21), mengemukakan bahwa terdapat dua indikator pemberdayaan aparatur yang perlu mendapat perhatian serius salah satu diantaranya adalah melakukan pelimpahan atau pendelegasian kewenangan kepada staf terdepan.

Pendapat lain dikemukakan Robiq Yuniarto (2010 : 322), bahwa pimpinan yang memberdayakan aparaturnya yaitu lebih menekankan pada distribusi kewenangan guna mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien, karenanya lebih dapat mendorong semangat kreativitas dan tanggungjawab bawahan sebagai penerima wewenang

Lebih lanjut Khan (2007: 126), mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai perlu dilakukan dengan mendelegasikan atau memberikan kewenangan/tugas yang penting bagi pegawai, sekaligus mempertanggungjawabkannya.

Sedangkan Noe, (2010: 123) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi dan pekerjaannya serta pengambilan keputusan.

Kemudian penelitian Benyamin (2016 : 285) mengemukakan bahwa pemberdayaan yang dilakukan melalui pemberian kewenangan dan tanggungjawab ternyata dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena dalam memberikan kewenangan didasarkan atas pertimbangan rasional, sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai untuk lebih bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilimpahkan.

Dengan demikian, menurut penulis bahwa seorang aparatur dengan mempertimbangkan kompetensi yang dimilikinya dapat diberikan wewenang untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan penuh dedikasi dan loyalitas yang tinggi. Dengan pelimpahan kewenangan tersebut pegawai merasa diberi kepercayaan serta termotivasi dan sekaligus mendorong kepada pegawai untuk bertanggungjawab atas kewenangan tersebut, dengan tetap memperhatikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan.

Untuk Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Pemberian kewenangan dilakukan berdasarkan uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai, dan dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, akan tetapi biasanya pemberian kewenangan itu belum merata kepada aparatur yang ada, sehingga ada yang merasa memiliki beban kerja dan tanggung jawab berat tetapi dilain pihak ada aparatur yang sedikit beban kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis lakukan terkait pemberian kewenangan kepada aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, maka dapat dijelaskan bahwa organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya aparatur berbasis kompetensi terdapat uraian tugas dan fungsi serta kewenangan setiap aparatur/pegawai negeri sipil terlaksana. Di samping itu pimpinan terkadang memberikan wewenang khusus kepada pegawai untuk menyelenggarakan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas berdasarkan Tugas pokok dan fungsi yang ada.

Pemberian kewenangan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sudah terlaksana, dimana pimpinan memberikan kewenangan kepada pegawai dengan tetap mempertimbangan kompetensi yang dimiliki, walaupun pemberian kewenangan itu masih sebatas pada pegawai tertentu dan cenderung orang yang sama.

#### **b. Pengembangan Kompetensi**

Dalam melaksanakan pekerjaannya, aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan, yang ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan temuan penulis di lapangan dapat dikemukakan bahwa pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya yang berkaitan dengan masalah pengembangan kompetensi adalah aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan masing-masing, yang ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan SDM. Adapun bentuk pengembangan kompetensi yang diberikan kepada aparatur adalah mengutus aparatur untuk mengikuti kursus, *workshop*, magang, bimbingan teknis, seminar-seminar, serta Diklat penjenjangan jabatan.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, maka dalam pasal 70 ayat (1) Undang Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki hak dan kewajiban untuk mengembangkan kompetensi. Ayat (2) dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi sebagaimana dijelaskan pada ayat(1) antara lain melalui: pendidikan dan latihan, seminar, kursus dan penataran.

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, Kompetensi teknis (*technical competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bidang teknis tertentu untuk melaksanakan tugas masing-masing aparatur. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing. Kompetensi managerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan

kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumber daya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Sedangkan kompetensi sosial (*social competence*), menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan (Diklat) Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat dilihat dilingkungan internal seperti memotivasi sumber daya manusia dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti, pelaksanaan pola kemitraan, kolaborasi, dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.

Sementara Rob Brown (dalam Priansa, 2014: 222), menyatakan bahwa pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme dan pengembangan kompetensi aparatur. Hal ini memberi petunjuk bahwa upaya pemberdayaan sangat berkaitan erat dengan peningkatan profesionalisme aparatur dalam organisasi termasuk dalam organisasi publik yang saat ini terus dipertanyakan.

Kemudian Khan (2007 : 126), mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai perlu dilakukan dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan/kompetensinya, serta mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi dalam pengembangan pekerjaan.

Cook dan Macaulay (2009 : 32), mengemukakan bahwa pemberdayaan terjadi bila pimpinan memiliki sikap mendorong adanya keterbukaan, serta mengembangkan orang-orang/pegawai untuk memiliki kompetensi yang cukup dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Sedangkan Noe, (2010: 123) mempertegas dengan mengemukakan bahwa selain pemberian kewenangan dan tanggungjawab maka, salah satu indikator pemberdayaan adalah pemberian kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi dan pekerjaannya.

Berdasarkan dengan hasil pengamatan peneliti dilapangan bahwa aparatur yang ada di kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya, terutama aparatur yang ingin melanjutkan pendidikan kejenjang D3, Sarjana (S1) sampai kepada program Doktor (S3). Namun belum secara merata karena masih di dominasi bidang dan pegawai tertentu.

Dengan demikian, setiap aparatur pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan disesuaikan dengan jabatan yang diberikan untuk menunjang di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur negara.

Di samping itu juga kegiatan pengembangan diri aparatur banyak dilakukan melalui, pendidikan dan latihan (DIKLAT) penjenjangan, Kursus-kursus, workshop, Bimbingan teknis, seminar. Walaupun terkadang aparatur yang bersangkutan ditunjuk tidak bersedia dengan berbagai alasan dan dalih.

Berikut ini di kemukakan keadaan pegawai yang memiliki jenjang pendidikan D3/D4, Sarjana (S1) sampai Magister (S2) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan bulan Mei 2016.

Tabel 5.1 Keadaan pegawai yang memiliki jenjang pendidikan D3, Sarjana (S1) sampai Magister (S2) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1.	Diploma III/Akademi	1	3	4
2.	Diploma IV	2	1	3
3.	Sarjana (S1)	24	22	46
4.	Magister (S2)	7	4	11
5.	Doktor (S3)	-	-	-
<b>J u m l a h</b>		<b>34</b>	<b>30</b>	<b>64</b>

Sumber : Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Mei 2016.

### c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai arti penting bagi maju mundurnya suatu organisasi, terutama karena masa depan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan sekarang. Pengambilan keputusan yang efektif akan mengantar organisasi dapat mencapai tujuan, program, strategi dan kebijakan termasuk di dalamnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Pengambilan keputusan merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan yang akan dipilih. Pengambilan keputusan

mempunyai arti yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi terutama karena masa depan organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan yang efektif. Setiap keputusan yang ditetapkan selalu melibatkan semua unsur pimpinan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, terutama aspek hukum dan ketersediaan SDM dan anggaran.

Berdasarkan temuan penulis di lapangan disimpulkan bahwa pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya yang berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan terlaksana, dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terutama (Eselon II, III, dan IV), kecuali berupa kebijakan yang hanya dilaksanakan oleh pimpinan (Kepala Badan).

Hal ini sejalan dengan pendapat Priansa (2014 : 228-229), yang mengemukakan bahwa pelibatan atau partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu strategi dalam memberdayakan pegawai. Hal tersebut merupakan perhatian dari organisasi terhadap pegawainya dan menggambarkan sejauhmana komitmen pegawai terlibat dalam organisasi. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dimana dampaknya dapat dirasakan oleh organisasi.

Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan perlu didukung oleh pengetahuan yang memadai, yang terkait dengan pekerjaan yang di embangnya. Karena pegawaidalam level operasional biasanya lebih memahami seluk beluk

pekerjaannya secara mendalam dibandingkan dengan pimpinan selama ini. Dengan demikian, keputusan pimpinan yang didukung dan seiring dengan pegawai dalam level yang lebih rendah akan menyebabkan keputusan yang diambil lebih tepat, sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya dihadapi dilapangan, Priansa (2014 :229).

Menurut Hubeis (2003: 9), pengambilan keputusan adalah proses pembuatan keputusan mulai ketika suatu masalah muncul dan berakhir ketika satu alternatif keputusan sudah dipilih. Pembuatan keputusan sebagai "*The process through which of action is chosen*" jadi pembuatan keputusan adalah sebagai kegiatan-kegiatan yang meliputi perumusan masalah, pembahasan alternatif-alternatif, dan menilai serta memilih alternatif bagi penyelesaian masalah.

Sedangkan pada penelitian terdahulu oleh Simanjuntak (2013 : 21), mengemukakan bahwa pemerintah perlu adanya pelibatan aparatur yang ada pada level tertentu untuk terlibat dalam mengambil keputusan yang bersifat operasional dalam mengefektifkan pelayanan publik.

Selanjutnya Khan (2007: 126), mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pegawai diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang dan mencari solusi pemecahannya, kemudian memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan serta mendelegasikan tugas-tugas yang penting kepada pegawai.

Sejalan dengan pendapat Khan di atas, maka Noe, (2010: 123) mengemukakan bahwa salah satu indikator pemberdayaan aparatur yang dilakukan oleh organisasi adalah dengan melibatkan pegawai dalam proses-proses pengambilan keputusan. Hal ini di sadari bahwa dengan pelibatan pegawai atau aparatur dalam setiap pengambilan keputusan akan berdampak kepada pegawai, yaitu akan muncul rasa tanggung jawab, motivasi serta kepercayaan yang tinggi untuk terlibat secara maksimal dalam setiap kegiatan atau program yang dilaksanakan.

Pengambilan keputusan merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan yang akan dipilih, termasuk pada Badan Kepegawaian Daerah pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari Kepala badan, Kepala Bidang dan kepala sub bidang, dengan harapan agar semua tingkatan merasa punya keterlibatan dalam setiap keputusan yang di ambil, terutama keputusan-keputusan ditengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul dengan mendadak.

Dalam situasi yang terkadang tidak menentu atau mendadak, maka terkadang pengambilan keputusan pada Badan Kepegawaian Daerah semua unsur pimpinan dilibatkan mulai dari Eselon II, III, dan IV, kemudian pejabat Eselon tersebut menyampaikan kepada masing-masing pimpinan bidang dan sub, bagian, untuk melakukan koreksi, usulan, sanggahan atas keputusan yang diambil dan penerimaan para aparatur cukup baik sepanjang keputusan dilakukan secara bijaksana, transparan dan disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara penulis kepada beberapa informan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dikemukakan bahwa Setiap aparatur dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dengan tetap memperhatikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan aparatur mulai dari Eselon II, III, dan IV, dengan tujuan agar apapun yang menjadi keputusan organisasi dalam satu tahun anggaran, pegawai dapat mengetahuinya, serta dapat diimplementasikan dengan penuh rasa tanggungjawab. Pimpinan menyadari bahwa aparatur yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kompetensi yang cukup memadai untuk dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut pendapat penulis, apabila pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maka pegawai akan lebih bertanggungjawab terhadap keputusan yang ambil tersebut, karena pegawai merasa pimpinan memberi kepercayaan kepada mereka. Di samping itu pegawai merasa dihargai dan dilibatkan untuk menentukan masa depan organisasi sehingga pegawai lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan prestasi kerjanya yang pada akhirnya akan bermuara pada proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

## **2. Faktor-faktor Determinan Terhadap Pemberdayaan Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

### **a. Lingkungan Kerja**

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, lingkungan kerja sangat berpengaruh terutama dalam menyelesaikan tugas-tugas pegawai baik dari segi suasana kerja yang nyaman, penataan ruang kerja yang teratur maupun penggunaan teknologi yang sudah tersedia.

Berdasarkan temuan penulis di lapangan disimpulkan bahwa faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.

Salah satu faktor determinan dalam pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah faktor lingkungan kerja. Perilaku elemen-elemen organisasi dan juga efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja. Karakteristik organisasi seperti struktur, sasaran, teknologi dan strategi, hingga suatu derajat tertentu sebenarnya dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya. Karena itu, untuk memperoleh pemahaman yang utuh mengenai suatu organisasi diperlukan adanya pengertian yang sempurna mengenai keadaan lingkungan kerja organisasi.

Lingkungan kerja yang dimaksud adalah tersedianya fasilitas kerja dengan pemanfaatan teknologi modern, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan melalui komunikasi dua arah, dan yang paling penting ialah tingkat kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab serta dukungan dan kepercayaan dari masyarakat.

Untuk mencapai tujuan organisasi badan kepegawaian daerah dilandasi nilai-nilai luhur yang telah dirumuskan bersama, nilai-nilai yang dimaksud

menjadi nilai kehidupan organisasi, yaitu profesional, berkinerja dan sejahtera, perlu didukung oleh lingkungan kerja organisasi.

Lingkungan kerja yang harmonis dan ketenangan dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin, merupakan hal yang sangat penting bagi proses pencapaian tujuan organisasi. Pegawai setiap saat berada dikantor sehingga butuh suasana kerja yang nyaman, teratur serta suasana sekitar kerja yang bersih dan tersedianya fasilitas yang memadai. Lingkungan kerja yang nyaman akan memacu pegawai berprestasi dalam bekerja.

Dalam pelaksanaan program dan pencapaian tujuan organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah sangat diharapkan terciptanya lingkungan kerja organisasi. Dan disini merupakan tugas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan melalui sekretaris Daerah Provinsi, mengemukakan bahwa Pimpinan berusaha semaksimal mungkin menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif. Karena kondisi lingkungan kerja yang kondusif akan memungkinkan pegawai bekerja secara maksimal tetapi sebaliknya kondisi lingkungan kerja yang berantakan, selalu muncul konflik dan pertentangan akan menghambat pekerjaan yang pada akhirnya akan terjadi ketidak-efisienan dalam bekerja sehingga proses pencapaian tujuan organisasi terhambat, hal ini tidak diinginkan terjadi pada kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu pimpinan berusaha menciptakan lingkungan kerja

organisasi yang harmonis sehingga dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dicanangkan oleh bapak Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan.

Di samping itu, pimpinan berusaha menciptakan komunikasi dua arah antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya, serta tetap menjaga agar pegawai memiliki kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Pengamatan penulis di lapangan dan didukung oleh hasil wawancara kepada beberapa informan pada Badan Kepegawaian Daerah maka dapat dikemukakan bahwa faktor lingkungan kerja organisasi sangat menentukan pelaksanaan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **b. Komitmen Pimpinan**

Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu syarat utama dalam menunjang kelancaran proses pelaksanaan kegiatan dan program dalam organisasi. Dalam teori kepemimpinan dijelaskan bahwa seseorang disebut sebagai pemimpin jika ia mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai apa yang diinginkannya. Sedangkan kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang menekankan pada perilaku pemimpin dari pada sifat-sifat pemimpin yang ada. Siapa pun yang menduduki peran pemimpin diharapkan untuk dapat bertindak secara efektif dan memiliki komitmen yang kuat sebagai seorang pemimpin.

Orang-orang yang memegang peranan penting dalam organisasi tersebut di antaranya adalah unsur pemimpin. Tidak ada organisasi tanpa pemimpin, karena

organisasi tanpa pemimpin maka organisasi bisa kacau. Pada umumnya, seorang pemimpin dalam organisasi memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol dari bawahannya sebagai suatu kemampuan atau daya lebih yang dimilikinya, seperti kecerdasan, kharisma, tegas, berani, bertanggung jawab, disiplin, teladan dan yang terpenting adalah adanya komitmen pimpinan yang kuat, terbuka dan komunikatif. Tetapi keberhasilan suatu organisasi tidaklah semata-mata ditentukan oleh sifat-sifat dan komitmen kepemimpinan demikian, karena tidak semua orang yang memimpin memiliki kesempurnaan, bahkan situasi dan kondisi yang dihadapi setiap organisasi berbeda-beda, sehingga membutuhkan sifat-sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

Berdasarkan temuan penulis di lapangan dikemukakan bahwa faktor kedua yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah faktor komitmen pimpinan. Pola kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mengacu pada pola kepemimpinan modern dan demokratis, diantaranya kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, dan responsivitas, tetapi tidak meninggalkan budaya dan kearifan lokal masyarakat Sulawesi Selatan, seperti: *sipakatau*, *sipakalebbi*, *sipakainga*, dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan dengan berusaha komitmen untuk melaksanakannya.

Disamping menggunakan pendekatan modern (umum), juga yang tidak kalah pentingnya adalah menggunakan pendekatan budaya setempat (*local*

*culture*) yang menjadi ciri-ciri masyarakat Bugis Makassar di Sulawesi Selatan secara turun-temurun, seperti *sipakatau*, *sipakalebbi*, *sipakainga*, dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan. Dan hal ini dipandang lebih mudah dipahami dan diikuti oleh para aparatur setempat dalam pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Di samping itu, dengan komitmen pimpinan yang kuat dan tidak mudah berubah, penerapan gaya kepemimpinan yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya kepemimpinan di mana pengambilan keputusan diambil secara demokratis (kombinasi antara *top-down* dengan *bottom-up*) dengan tetap memperhatikan jenis kegiatan dan situasi serta kondisi yang ada dapat terlaksana secara efektif.

Seiring dengan hal tersebut di atas, Sutarto (2001: 15) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang mudah untuk dipahami adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya Universitas OHIO dan Universitas MICHIGAN (dalam Sutarto, 2001: 15) membedakan adanya 2 (dua) macam perilaku kepemimpinan, yaitu: *Initiating Structur* (struktur tugas) atau *The Job Centered* (terpusat pada pekerjaan) dan "*Consideration*" (tenggang rasa) atau *The Employee Centered* (terpusat pada pegawai).

Perilaku kepemimpinan terpusat pada pekerjaan (*The Job Centered*) mengandung ciri-ciri sebagai berikut: 1). Mengutamakan tercapainya tujuan. 2). Mementingkan produksi yang tinggi, 3). Mengutamakan penyelesaian tugas

menurut jadwal yang telah ditetapkan. 4). Lebih banyak melakukan pengarahan. 5). Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat. 6). Melakukan pengawasan secara ketat. 7). Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.

Sedangkan perilaku kepemimpinan terpusat pada pegawai (*The Employee Centered*) mengandung ciri-ciri sebagai berikut: 1). Memperhatikan kebutuhan bawahan. 2). Berusaha menciptakan suasana saling percaya. 3). Berusaha menciptakan suasana saling menghargai. 4). Simpati terhadap perasaan bawahan. 5). Memiliki sikap bersahabat. 6). Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lainnya. 7). Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplinkan diri, serta mengontrol diri.

Kemudian Devis (dalam Handoko, 1998: 286-287) mengatakan bahwa ada empat faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses, yaitu:

- a. Kecerdasan, hampir semua penelitian ditemukan bahwa seorang pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya.
- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang lebih luas. Pemimpin rata-rata mempunyai pengendalian emosi yang stabil, matang dan memiliki suatu jaringan sosial yang luas di masyarakat.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Secara relatif seorang pemimpin memiliki tingkat motivasi dan dorongan yang tinggi untuk berprestasi.
- d. Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan menjunjung tinggi harga diri dan martabat para pengikutnya, serta

memiliki rasa perhatian dan berorientasi pada kepentingan para anggotanya.

Pendapat tersebut di atas merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelegensia, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia dan yang terpenting pimpinan memiliki komitmen yang kuat untuk mengimplementasikannya.

Dengan demikian, maka keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif, efisien dan akuntabel juga ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam berkomitmen pada suatu organisasi.

Dengan demikian, Seperti diutarakan oleh para ahli bahwa faktor komitmen kepemimpinan merupakan kunci sukses dalam penyelenggaraan pemerintahan termasuk pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan.

Pemimpin harus punya komitmen untuk mengatur, mengendalikan dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Theo Haiman and Raymond L Helgert (1982).

Salah satu faktor yang sangat mendukung pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan untuk meningkatkan kinerja aparatur serta dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya, maka faktor komitmen pimpinan sangat menentukan. Komitmen Kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Badan adalah kepemimpinan yang cenderung terbuka dan komunikatif kepada semua bawahan tanpa membedakan mulai pejabat tinggi sampai kepada pejabat rendahan dan staf.

Lebih lanjut, kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan dan khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah adalah kepemimpinan yang berkomitmen untuk membangun kepemimpinan yang terbuka, komunikatif dan demokratis. Hal ini karena pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja, kemudian pegawai diharapkan meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya tanpa harus merasa terbebani atas tugas dan tanggungjawab yang ada. Dan kepemimpinan yang memberi pelibatan bawahan dalam menyusun perencanaan, dan implementasi program serta kebijakan Organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Kartono (2004 : 86), mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

Komitmen kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas pegawai karena pimpinan memberi peluang kepada aparatur untuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membedakan, memberikan kepercayaan dalam

menyusun rencana kegiatan bidang, melakukan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, aparatur dilibatkan dalam rapat-rapat berdasarkan bidang tugas masing-masing dan aparatur diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pelaksanaan kegiatan sepanjang tidak bertentangan perundang-undangan yang berlaku.

Hal ini juga menjadi pertimbangan dan disadari betul bahwa kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi aparatur sangat ditentukan oleh *team work/kerja* yang solid. Untuk itu pola kepemimpinan yang diterapkan mengacu pada pola kepemimpinan modern seperti kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, responsivitas tetapi tidak meninggalkan budaya dan kearifan lokal masyarakat Sulawesi Selatan seperti *sipakatau'*, *sipakalebbi'*, *sipakainga* dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan di antara semua unsur pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dengan komitmen pimpinan yang kuat untuk berusaha mencapai visi dan misi organisasi.

### **c. Pemanfaatan Teknologi**

Suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa untuk peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja, suatu organisasi tidak punya pilihan lain kecuali memanfaatkan berbagai kemajuan dan terebosan yang terjadi di bidang teknologi.

Berdasarkan temuan penulis di lapangan disimpulkan bahwa selain faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan, maka penulis menemukan bahwa faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) pada Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk memperlancar tugas-tugas/pekerjaan mereka.

Hal ini sejalan dengan pendapat Thompson (tanpa tahun), bahwa organisasi adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi organisasi merupakan cerminan dari kondisi lingkungan organisasi dan juga jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, Thompson mengelompokkan teknologi organisasi menjadi tiga jenis, yang masing-masing menggambarkan jenis hubungan yang terjadi dengan konsumen maupun jenis kegiatan internal yang terjadi dalam organisasi, yaitu:

1) Teknologi perantara (*mediating technology*)

Digunakan untuk menghubungkan beberapa klien yang satu sama lain tidak dapat berhubungan secara langsung, misalnya jika hubungan langsung tersebut memerlukan biaya besar, ataupun karena terlalu rumit untuk dilaksanakan. Contoh dari jenis teknologi ini adalah bursa saham, yang menghubungkan penjual saham dengan pihak yang ingin membeli saham.

2) Teknologi rangkaian panjang (*long linked technology*)

Pada jenis teknologi ini kegiatan organisasi terdiri dari tahapan-tahapan kegiatan yang berurutan. Hasil dari suatu kegiatan menjadi *output* bagi kegiatan berikutnya, berurutan, hingga akhirnya produk siap untuk digunakan oleh konsumen. Contoh dari jenis teknologi ini

adalah pabrik mobil yang menghasilkan mobil melalui serangkaian kegiatan yang saling berurutan.

3) Teknologi intensif (*intensif technology*)

Teknologi intensif merupakan kumpulan dari beberapa jenis pelayanan khusus, yang keseluruhannya digabungkan untuk melayani klien. Teknologi intensif ini umumnya digunakan pada kegiatan yang mempunyai akibat yang cukup berarti pada klien, sehingga klien bisa mengalami perubahan. Contoh dari teknologi intensif adalah sebuah perguruan tinggi, dimana unit-unit khusus seperti bagian pendidikan, bagian administrasi, laboratorium, dan perpustakaan, bersama-sama melayani kepentingan mahasiswa.

Teknologi sangat menunjang dalam penciptaan kualitas kerja pegawai. Apalagi dalam era globalisasi saat ini yang menuntut penggunaan teknologi yang mutakhir dalam penyelesaian segala pekerjaan dalam kehidupan. Menurut Moenir (dalam Ahmad, 2010: 195), teknologi/sarana merupakan segala sejenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. Fungsi teknologi ini, antara lain:

- 1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat menghemat waktu.
- 2) Meningkatkan produktivitas baik barang maupun jasa.
- 3) Kualitas produk yang lebih baik dan terjamin.

- 4) Lebih mudah dan sederhana dalam bergerak para pelakunya.
- 5) Menimbulkan rasa nyaman bagi orang-orang yang berkepentingan.
- 6) Menimbulkan perasaan puas pada orang-orang yang berkepentingan, sehingga dapat mengurangi sifat emosional mereka.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif.

Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Setiap tahun Pemerintah Provinsi mengalokasikan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas pendukung terutama sarana dan prasarana kantor maupun fasilitas yang ada didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan disetiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya, terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasi berbasis teknologi Informasi, sehingga harapan pemerintah Provinsi semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi termasuk di dalamnya ada perhatian khusus bagi pegawai untuk melakukan pemeliharaan terhadap fasilitas yang sudah ada.

Berdasarkan hasil wawancara penulis pada informan dilokasi penelitian maka dapat dikemukakan bahwa faktor pemanfaatan teknologi juga berpengaruh terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. hal ini berdasarkan wawancara kepada informan bahwa pemanfaatan teknologi informasi sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk memperlancar tugas-tugas/pekerjaan mereka. Di samping itu, penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

#### **d. Pengawasan**

Secara konseptual pengawasan sangat penting, hal ini berangkat dari kenyataan bahwa manusia penyelenggara kegiatan atau program merupakan makhluk yang tidak sempurna dan secara *inheren* memiliki keterbatasan, baik dalam arti interpretasi makna suatu rencana, kemampuan, pengetahuan, maupun keterampilan. Artinya, dengan itikad yang baik, dedikasi dan loyalitas yang tinggi dan penerahan kemampuan secara utuh, para pegawai dalam melaksanakan kegiatan operasional mungkin saja berbuat kesalahan. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua anggota organisasi yang selalu menampilkan perilaku demikian. Sengaja atau tidak, perilaku negatif ada kalanya muncul dan berpengaruh pada kinerja seseorang yang faktor-faktor penyebabnya pun beraneka ragam. Menghadapi kemungkinan demikian maka pengawasan mutlak perlu dilakukan.

Pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan dalam suatu organisasi didasarkan pada suatu rencana termasuk suatu strategi yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu mempersoalkan pada tingkat manajerial mana rencana tersebut disusun dan diterapkan. Pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung terlaksana dengan baik, dalam arti bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

Ada beberapa dimensi-dimensi pengawasan yang perlu dipahami oleh pengawas, agar pengawasan dapat berjalan dengan baik. Robbins and Coulter

(2005: 460) menyebut ada 4 (empat) dimensi pengawasan, yaitu: (1) Dimensi penetapan standar (*Standards*), (2) Dimensi pengukuran (*Measurements*), (3) Dimensi membandingkan (*Comparison*), dan (4) Dimensi melakukan tindakan (*Action*). Sedangkan Handoko (1998: 363) mengemukakan 5 (lima) dimensi pengawasan, yaitu: (1) Penetapan standar hasil yang diinginkan; (2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan; (4) Pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan; dan (5) Pengambilan tindakan korektif bila diperlukan.

Selain dimensi-dimensi pengawasan tersebut, yang tidak kalah pentingnya dalam setiap proses pengawasan adalah manfaat terpenting dari pengawasan itu sendiri, yaitu: (1) tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada, (2) dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif, (3) pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional, (4) langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan, dan (5) Tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.

Faktor Pengawasan juga merupakan salah satu faktor yang determinan terhadap pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*). Karena hal ini berpengaruh pada pelaksanaan tupoksi pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah. Ini dimaksudkan agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program. Sekarang ini aparatur harus lebih hati-hati karena

pengawasan bukan saja dilakukan oleh internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas-tugas rutin, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.

Berdasarkan temuan penulis melalui wawancara dan pengamatan di lapangan disimpulkan bahwa faktor pengawasan berpengaruh terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilit*) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Khususnya dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme aparaturl. Fungsi pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, serta lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan.

#### **e. Budaya Kerja Organisasi**

Budaya kerja organisasi dimaksudkan sebagai sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi

mempengaruhi nilai-nilai/etika individu, sikap-sikap, asumsi-asumsi dan harapan-harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat menghasilkan dinamika di dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis di lapangan dikemukakan bahwa salah satu faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin, bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dan kejujuran, di samping budaya-budaya lokal masyarakat Sulawesi Selatan, seperti: “*sipakatau*” (saling memanusikan), “*sipakalebbi*” (saling menghargai), dan “*sipakainga*” (saling mengingatkan) dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Sejalan dengan kenyataan di atas, Robert dan Angelo (2005), menyebutkan tiga definisi karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.

Pengembangan budaya kerja organisasi dalam praktek administrasi pemerintahan sesuai keputusan MENPAN No.25/Kep/M.PAN/4/2004 bertujuan untuk menumbuhkembangkan semangat/etos kerja, disiplin, dan tanggungjawab moral individu aparatur, sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas

dan kinerja organisasi pemerintahan dalam fungsi pelayanan kepada masyarakat. Nilai-nilai budaya kerja tersebut tercermin dalam 17 perilaku (persepsi, sikap, dan cara kerja), sebagai berikut: 1). Komitmen terhadap visi, misi dan tujuan organisasi, 2). Wewenang dan tanggung jawab, 3). Keikhlasan dan kejujuran, 4). Integritas dan profesionalisme, 5). Kreativitas dan kepekaan (sensivitas) terhadap lingkungan tugas, 6). Kepemimpinan dan keteladanan, 7). Kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi, 8). Ketepatan (keakurasian) dan kecepatan, 9). Rasionalitas dan emosi, 10). Keteguhan dan ketegasan, 11). Disiplin dan keteraturan kerja, 12). Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/menangani konflik, 13). Dedikasi dan loyalitas, 14). Semangat dan motivasi, 15). Ketekunan dan kesabaran, 16). Keadilan dan keterbukaan, 17). Penguasaan Iptek yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Ibrahim (2007: 34) menjelaskan sasaran jangka pendek dan menengah yang ingin dicapai dari pengembangan budaya kerja aparatur tersebut adalah untuk menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap aparatur negara yang bersumber dari nilai-nilai Pancasila, agama, tradisi, dan nilai-nilai kerja produktif modern, sesuai perkembangan Iptek. Selanjutnya, dapat memperbaiki persepsi, pola pikir, dan perilaku aparatur negara yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat, sekaligus untuk mempercepat pemberantasan praktek kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Sasaran lainnya adalah meningkatkan kinerja aparatur negara melalui kelompok-kelompok kerja dan forum-forum profesional agar lebih peka, kreatif dan dinamis untuk kesejahteraan dan pelayanan

masyarakat serta daya saing baik di dalam maupun di luar negeri, serta juga memperbaiki citra aparatur negara dan meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat kepada pemerintah.

Aparatur pemerintah pada Badan Kepegawaian Daerah selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam kerja, Dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.

### **3. Prototype Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

Reformasi birokrasi di bidang kepegawaian yang dilaksanakan melalui transformasi sistem Manajemen Sumberdaya Manusia Pegawai Negeri Sipil (MSDM-PNS) berbasis kompetensi dalam sistem kepegawaian "*unified*" sangat relevan dengan Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, adalah merupakan paradigma yang memberi arah bagi upaya pemberdayaan SDM-PNS di dalam rangka mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014.

Amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, antara lain ditegaskan bahwa perlunya dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan

kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Di dalam pelaksanaan ketentuan tersebut, kebijakan pemberdayaan diarahkan untuk mencapai dayaguna, hasilguna dan nilai tambah Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi, dengan menciptakan keunggulan yang berbasis sumberdaya (*resource based advantage*). Amanat tersebut secara filosofis harus kita maknai sebagai tanggungjawab profesi yang senantiasa dituntut untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan profesionalitas dalam mengemban wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugas jabatan sebagai aparatur pemerintahan.

Dalam konteks penyelenggaraan manajemen PNS, amanat tersebut, sungguh mengingatkan semua PNS, yang senantiasa dituntut terus mendorong semangat diri, memotivasi diri, untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan. Setiap bidang kemampuan yang senantiasa dikembangkan, harus kita maknai sebagai cerminan tanggungjawab profesi dan respon dinamika pelaksanaan tugas jabatan, serta sebagai pemenuhan tuntutan perubahan kualitas kemampuan diri, yang terjadi seiring perkembangan kualitas masyarakat yang kita dilayani dengan segala kompleksitas permasalahannya, sehingga perubahan itu sendiri telah menjadi sesuatu yang permanen. Oleh karena itu, kebijakan penyelenggaraan manajemen PNS dalam rangka pemberdayaan aparatur PNS, dituntut lebih dan mampu mengenali secara cepat dan tepat, setiap tuntutan perubahan baru, dengan kecermatan prediksi dan analisis seakurat mungkin.

Pemberdayaan aparatur dalam satu organisasi memerlukan perubahan besar dalam sikap para manajer dan filosofi organisasi terhadap peranan staf/pegawai dalam proses pelibatan untuk pemecahan masalah. Pemberdayaan akan mendorong pegawai akan lebih kreatif dan berani mengambil resiko, di mana ini merupakan komponen kunci yang diperlukan oleh organisasi dalam meningkatkan kemampuan berkompetisi di era yang penuh perubahan.

Hal ini dipertegas oleh Siagian, (1996: 182) yang mengemukakan bahwa pengembangan SDM merupakan keharusan mutlak bagi suatu organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan.

Baik-buruknya suatu pemerintahan sangat tergantung pada baik-buruknya mesin birokrasi sebagai penyelenggara pemerintahan. Sementara itu, birokrasi pemerintah sangat bergantung pada SDM aparaturnya (PNS) di dalamnya sebagai aparatur penyelenggara pemerintah. Aparatur negara merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan *Good Governance* bersama dengan dua pilar lainnya, yaitu dunia usaha (*corporate governance*) dan masyarakat (*civil society*). Ketiga unsur tersebut harus berjalan selaras dan serasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Aparatur sebagai penyelenggara negara dan pemerintahan bertanggungjawab untuk merumuskan sekaligus melaksanakan langkah strategis dan upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat. Untuk itu, akuntabilitas kinerja setiap penyelenggara negara dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus selalu ditingkatkan dan menjadi fokus perhatian bagi pemerintah.

Untuk mencapai itu semua dibutuhkan sosok SDM aparatur (PNS) yang profesional, yang mempunyai sikap dan perilaku yang penuh kesetiaan, ketaatan, disiplin, bermoral, bermental baik, akuntabel dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab sebagai pelayan publik yang baik. Untuk mendukung tujuan ini diperlukan suatu sistem pendayagunaan SDM aparatur yang baik dan tepat sebagai suatu proses berkelanjutan dari manajemen sumber daya aparatur. Saat ini, dasar hukum yang digunakan dalam pendayagunaan SDM aparatur di Indonesia adalah UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

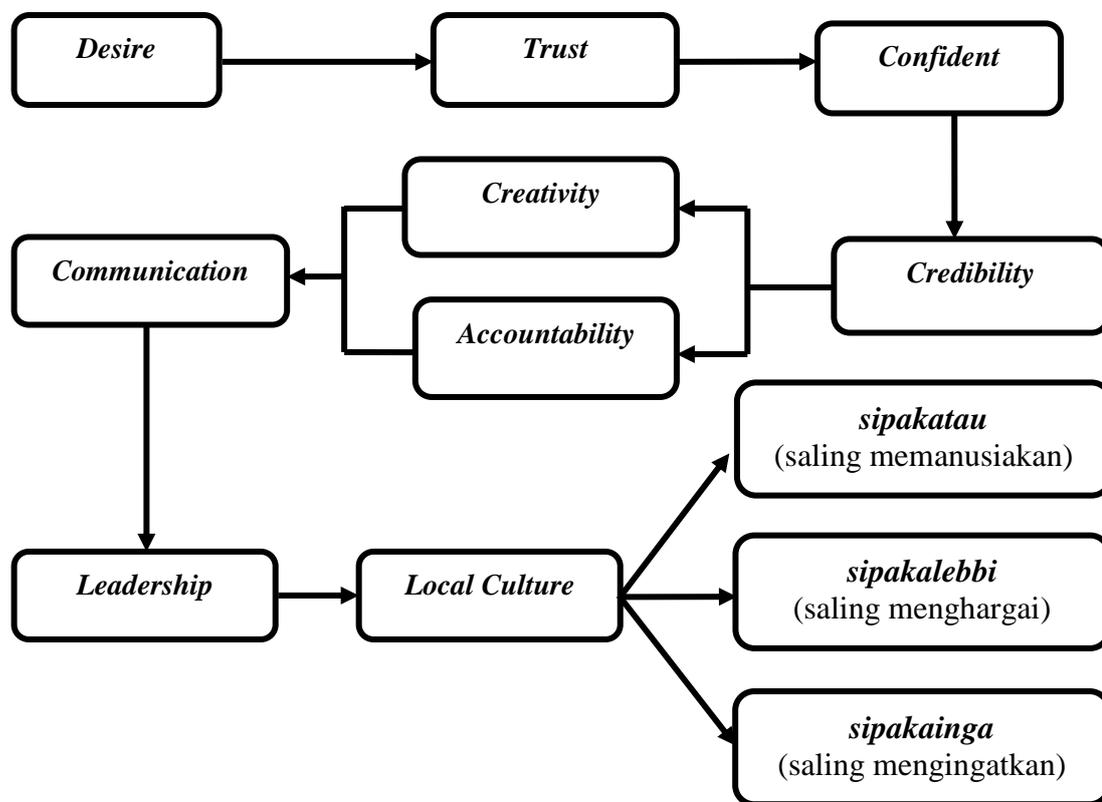
Dalam kenyataannya, pada umumnya implementasi kebijakan tersebut ternyata belum seperti yang diharapkan. Kondisi SDM aparatur saat ini masih jauh dari profesional. Hal ini terlihat dari rendahnya kinerja pegawai yang ada, kurang baiknya pelayanan yang diberikan, rendahnya gaji yang diterima, maraknya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) di kalangan PNS, tidak efektifnya pelaksanaan diklat pegawai, tidak jelasnya jenjang karier PNS dan masih banyak gambaran lainnya yang menunjukkan masih kurang bagusnya potret PNS di Indonesia. Gambaran tersebut memberikan indikasi adanya sesuatu yang salah dalam pengelolaan kepegawaian (PNS) di Indonesia yang berdampak kurang berdayagunanya Pegawai Negeri Sipil Indonesia.

Kondisi di atas sangat erat kaitannya dengan sistem pengelolaan pegawai (model pemberdayaan aparatur) yang saat ini diterapkan oleh organisasi. Pengelolaan kepegawaian pada dasarnya bertujuan untuk mengelola atau mengatur sehingga kemampuan pegawai dapat lebih ditingkatkan supaya lebih berdaya guna dan berhasil guna yang pada akhirnya pelaksanaan tugas

pemerintahan dan pembangunan yang menjadi tanggung jawabnya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam kerangka mewujudkan tujuan tersebut sistem pengelolaan kepegawaian (model pemberdayaan aparatur) perlu disusun secara baik dan benar agar dapat memenuhi harapan tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan pimpinan organisasi dalam melakukan pemberdayaan kepada pegawainya sangat tergantung pada model pemberdayaan yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, penulis menemukan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi tersebut yang merupakan hasil pengembangan dari Model Pemberdayaan Khan (2007 :127). Prototype tersebut merupakan model pemberdayaan yang dipandang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang oleh penulis diberi nama Prototype Pemberdayaan Aparatur (2016). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5.2 Prototype Pemberdayaan Aparatur (2016)

Keterangan:

- Desire* = keinginan
- Trust* = kepercayaan
- Confident* = kepercayaan diri
- Credibility* = kredibilitas
- Creativity* = kreatif
- Accountability* = tanggung jawab
- Communication* = komunikasi
- Leadership* = kepemimpinan
- Local Culture* = budaya lokal

Penjelasan mengenai Prototype Pemberdayaan Aparatur (2016) tersebut adalah sebagai berikut:

a. Keinginan (*Desire*)

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah mendelegasikan dan melibatkan pekerja/pegawai yang termasuk hal ini, antara lain adalah:

- 1) Pegawai diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- 2) Memperkecil kepribadian direktif (*directive personality*) dan memperluas keterlibatan pegawai.
- 3) Mendorong terciptanya prespektif baru dan memikirkan kembali strategi dalam mengemban pekerjaan.
- 4) Menggambarkan keahlian tim serta melatih karyawan/pegawai untuk mengawasi dirinya sendiri (*self control*).

b. Kepercayaan (*Trust*)

Setelah adanya keinginan (*desire*) dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langka selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara pihak manajemen organisasi dan pegawai. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran. Hal yang termasuk dalam *trust* (kepercayaan) antara lain adalah:

- 1) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan yang berlaku bagi organisasi.

- 2) Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Menyediakan pelatihan yang memadai untuk menunjang kebutuhan terkait pekerjaan yang diemban pegawai.
- 4) Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh pegawai.
- 5) Menyediakan akses informasi yang cukup bagi pegawai sehingga pegawai akan memperoleh informasi dengan baik.

c. Kepercayaan diri (*Confident*)

Saling percaya akan menimbulkan kepercayaan diri pegawai sekaligus menghargai kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Hal yang termasuk tindakan yang menimbulkan *confident* (kepercayaan diri) antara lain adalah:

- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai.
- 2) Menggali ide dan saran dari pegawai.
- 3) Memperluas tugas serta membangun jaringan antar departemen atau bagian yang ada dalam organisasi.
- 4) Menyediakan jadwal *job instruction* serta mendorong penyelesaian pekerjaan dengan baik.

d. Kredibilitas (*Credibility*)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja organisasi yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain adalah:

- 1) Memandang pegawai sebagai mitra atau partner strategis.
- 2) Peningkatan target dalam semua bagian dan level pekerjaan.
- 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- 4) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

e. Kreativitas (*Creativity*)

Dalam proses pemberdayaan aparatur yang berbasis pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dibutuhkan kreativitas baik dari pimpinan organisasi, maupun aparatur atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang telah diatur berdasarkan ketentuan yang berlaku. Dan menurut penulis Tahapan dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah adanya kreativitas (*creativity*). Pemberdayaan aparatur dapat berjalan secara maksimal bila organisasi memiliki kemampuan kreativitas bagi para pegawainya dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Realisasi fungsi dan peran pemimpin mengacu pada filosofi bahwa organisasi tempatnya bekerja para pegawai memiliki bakat tersembunyi, solusi kreatif, dan kapabilitas untuk bersaing dan berubah demi untuk kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi. Hal yang termasuk *creativity* antara lain adalah :

- 1). Berusaha untuk tetap memanfaatkan kesempatan untuk terus belajar
- 2). Berpikir imajinatif dengan harapan ide-ide bermunculan.
- 3). Selalu ingin tahu bagaimana sesuatu pekerjaan dapat terselesaikan.

4). Memiliki keinginan untuk selalu mencoba pengalaman yang baru.

f. Akuntabilitas (*Accountability*).

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban pegawai pada wewenang yang diberikan dengan tujuan untuk menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja pegawai, tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam menyelesaikan dan tanggung jawab terhadap wewenang yang telah diberikan. Hal yang termasuk *accountability* antara lain adalah:

- 1) Menggunakan jalur pelatihan (*training*) dalam mengevaluasi kinerja pegawai.
- 2) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- 3) Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran.
- 4) Memberikan bantuan kepada pegawai dalam menyelesaikan beban kerja.
- 5) Menyediakan periode dan waktu pemberian *feed back*.

g. Komunikasi (*Communication*).

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dan pihak manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pegawai. Hal yang termasuk dalam komunikasi antara lain adalah:

- 1) Menetapkan kebijakan pintu komunikasi yang terbuka (*open door communication*).

- 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- 3) Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan lintas kompetensi (*cross training*).

h. Kepemimpinan (*Leadership*).

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau mengikuti keinginan terhadap orang atau sekelompok orang yang mempengaruhi tersebut.

Menurut penulis salah satu hal yang penting dalam pemberdayaan aparatur dalam organisasi pada masa sekarang ini adalah kepemimpinan. Hal ini didasarkan bahwa dalam penunjang tercapainya tujuan organisasi yang efektifitas, efisiensi dan rasionalitas di butuhkan pola kepemimpinan yang efektif.

Menurut Akib (2014 : 11), melalui kepemimpinan dalam organisasi, maka kemampuan orang-orang yang dipimpin dapat ditingkatkan; ingin berkembang seiring dengan tuntutan zaman; ingin dianggap penting, dibutuhkan, berguna, sukses, dihargai dan direspek; ingin mengembangkan hubungan yang baik dengan sesama pemimpin dan orang-orang yang dipimpin termasuk dengan pesaing; mengharapkan pekerjaan yang bermakna; ingin memperoleh penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang diraih; menginginkan pendekatan kepemimpinan yang diarahkan oleh dirinya; menginginkan organisasinya berhasil dan mencapai tujuan yang ditetapkan; dan sebagainya

Kepemimpinan didasarkan pada kapabilitas manajemen dalam menerapkan model, tipe atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks dan bawahan yang dipimpin (Akib, 2011). Selanjutnya dikatakan bahwa sifat kepemimpinan yang diperlukan sejatinya berbeda-beda menurut waktu dan konteksnya. Dan dibutuhkan kepemimpinan kreatif yaitu, kreatif adaptif dan inovatif (Akib, 2005).

Secara akademis, pentingnya kepemimpinan didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, kepemimpinan merupakan topik yang paling banyak menarik perhatian para akademisi, praktisi, dan masyarakat pada umumnya. Kedua, kualitas kepemimpinan membuat adanya perbedaan, karena seringkali pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang khas atau berbeda pada situasi dan kondisi berbeda. Ketiga, studi tentang kepemimpinan dianggap penting karena gaya kepemimpinan sifatnya kompleks (Bass, 1990; Wart dan Dicke, 2008: 3). Akib (2014 : 7) kepemimpinan merupakan seni yang ada ilmunya (*artistic science*) dan sebaliknya kepemimpinan merupakan ilmu yang ada seninya (*scientific art*) manakala diterapkan pada konteks atau lokus yang berbeda, khususnya dalam organisasi berbasis pengetahuan.

Dan Pola kepemimpinan yang diterapkan dalam pemberdayaan adalah, meliputi:

- 1) *Top-down*, yaitu kepemimpinan di mana pengambilan keputusan bersumber dari atas (pimpinan) kemudian mengalir ke bawah (pegawai).

- 2) *Botton-up*, yaitu kepemimpinan di mana pengambilan keputusan bersumber dari bawah (pegawai) lalu memberi masukan ke atas (pimpinan).
  - 3) Demokratis, yaitu kepemimpinan di mana pengambilan keputusan diambil secara demokratis dengan melibatkan komponen-komponen yang dianggap memiliki kompetensi ( pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) terhadap keputusan yang akan diambil, atau kombinasi antara *top-down* dengan *botton-up* dimana sangat dipengaruhi jenis kegiatan serta situasi dan kondisi.
- i. Budaya lokal (*Local Culture*).

Budaya lokal yang dimaksudkan adalah budaya yang berkembang secara turun-temurun bagi masyarakat Sulawesi Selatan yang telah menjadi ciri khas dalam setiap kegiatan kemasyarakatan, meliputi:

- 1) *Sipakatau'* (saling memanusiakan), yaitu sikap yang memanusiakan manusia seutuhnya dalam kondisi apapun. Kita seharusnya saling menghormati sesama manusia tanpa melihat jabatan, kedudukan, atau pangkat yang dia miliki termasuk dia miskin atau kaya atau dalam keadaan apapun.
- 2) *Sipakalebbi'* (saling menghargai), yaitu wujud apresiasi sifat yang mampu melihat sisi baik dari orang lain dan memberikan ucapan, bertutur kata yang baik atas prestasi yang diraihnya, bertutur kata yang baik antara yang muda dengan yang tua, dan sebagainya. Pimpinan dan bawahan saling menghargai, tidak karena pimpinan lalu seenaknya menyuruh atau

memerintah tetapi penuh rasa penghargaan terutama adat kesopanan dan santun. Baik yang tua ke yang muda ataupun yang muda ke yang tua, sehingga harmonisasi organisasi dapat tercipta.

- 3) *Sipakainga'* (saling mengingatkan), yaitu sifat saling mengingatkan yang harus dimiliki oleh setiap manusia demi keseimbangan kehidupan. Kekeliruan yang terjadi sebagai manusia perlu diingatkan agar tidak jauh menyimpang dan tetap berada pada koridor aturan organisasi.

Berdasarkan prototype pemberdayaan aparatur yang telah dikemukakan di atas, maka terdapat perbedaan antara model pemberdayaan yang dikemukakan oleh Khan (2007 :127) dengan prototype pemberdayaan aparatur 2016, yaitu terdapat faktor Kreativitas (*Creativity*), Kepemimpinan (*Leadership*), dan Budaya lokal (*Local Culture*).

Bagi penulis pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*) dan kemampuan (*Ability*) dibutuhkan faktor kreativitas dalam melaksanakan/pengimplementasikan program atau tugas yang dibebankan kepada aparatur dengan memperhatikan kreativitas antara lain : berusaha untuk tetap memanfaatkan kesempatan untuk terus belajar, berpikir imajinatif dengan harapan ide-ide bermunculan, selalu ingin tahu bagaimana sesuatu pekerjaan dapat terselesaikan, memiliki keinginan untuk selalu mencoba pengalaman yang baru kemudian masuk kepada faktor pertanggungjawaban.

Kemudian faktor Kepemimpinan (*Leadership*), setelah melakukan wawancara kepada para informan , maka penulis berkesimpulan bahwa faktor

kepemimpinan sangat penting dalam melakukan pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*) dan kemampuan (*Ability*). Karena kepemimpinan yang terbuka, demokratis dengan memperhatikan situasi dan keadaan organisasi memberi peluang kepada pegawai/aparatur untuk lebih berdaya, kreatif, inovatif dalam bekerja. Pola kepemimpinan yang memperhatikan kepemimpinan *Top-down*, *Bottom-up* dan *demokratis*. Dan kepemimpinan yang didukung oleh Budaya lokal (*Local Culture*). Yaitu budaya yang berkembang secara turun-temurun bagi masyarakat Sulawesi Selatan yang telah menjadi ciri khas dalam setiap kegiatan kemasyarakatan, seperti : *Sipakatau*' (saling memanusaiakan), *Sipakalebbi*' (saling menghargai), *Sipakainga*' (saling mengingatkan).

#### **4. Proposisi**

Berdasarkan pembahasan dan temuan penelitian yang dibahas sebelumnya, maka penulis mengemukakan beberapa proposisi yang terangkai satu sama lainnya, yaitu:

1. Pemberdayaan aparatur melalui pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*), maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan telah melaksanakan pemberdayaan terhadap aparatur demi terwujudnya pegawai negeri sipil yang profesional, berkinerja dan sejahtera.

2. Faktor-faktor determinan terhadap pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*), pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah lingkungan kerja organisasi dengan menciptakan suasana lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai, terbangunnya komunikasi yang saling terbuka dan bertanggungjawab. Komitmen pimpinan yang terbuka, komunikatif dan demokratis kepada semua bawahan tanpa membeda-bedakan, kepemimpinan yang memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja, kepemimpinan yang memberi peluang kepada aparatur untuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan. Pemanfaatan Teknologi adalah penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. teknologi sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk memperlancar tugas-tugas/pekerjaan serta didukung oleh SDM yang kompeten. Faktor Pengawasan dilakukan agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program, pengawasan juga diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas-tugas rutin, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun

pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. dan Budaya kerja organisasi, yaitu budaya kerja yang disiplin, bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dan kejujuran, budaya-budaya lokal masyarakat Sulawesi Selatan, seperti: “*sipakatau*” (saling memanusiakan), “*sipakalebbi*” (saling menghargai), dan “*sipakainga*” (saling mengingatkan) dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan proposisi-proposisi di atas, maka penulis merumuskan proposisi mayor yaitu bahwa pemberdayaan aparatur berbasis pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*), dilaksanakan dengan pemberian kewenangan kepada Aparatur melalui uraian tugas dan fungsi serta kewenangan yang diberikan kepada pegawai dijabarkan dalam tugas pokok pejabat Eselon II, III dan IV atasan langsung PNS yang bersangkutan, dimana Tupoksi pejabat struktural diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural. Pemberian peluang yang sama dalam pengembangan kompetensi, dan pelibatan pegawai negeri sipil dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan proposisi mayor di atas, maka penulis dapat merumuskan Novelty atau kebaruan yang sekaligus merupakan prototype pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Sulawesi Selatan yakni Prototype pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi tersebut yang merupakan hasil pengembangan dari Model Pemberdayaan Khan (2007 : 127). Prototype tersebut merupakan Prototype pemberdayaan yang dipandang sesuai dengan kondisi aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang oleh penulis diberi nama Prototype Pemberdayaan Aparatur (2016).

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan memperoleh gambaran mengenai “Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” Oleh karena itu, pada bab ini dikemukakan simpulan dan saran yang berkaitan dengan kondisi nyata di lapangan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan Aparatur melalui Pemberian Kewenangan, pengembangan kompetensi dan pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terlaksana, dengan tetap memperhatikan kemampuan pegawai yang dimiliki dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan. Walaupun pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan masih sebatas pada pegawai dan bidang tertentu serta pegawai yang sama.
- b. Faktor-faktor determinan adalah 1). Faktor lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif, dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai. 2). Faktor Komitmen pimpinan yang terbuka, komunikatif dan demokratis, seperti: berintegritas (jujur dan ketulusan hati), kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, responsivitas, kecerdasan dan kepercayaan. 3). Tersedianya Teknologi,

berupa peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain Dalam hal ini, pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, 4). Pengawasan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya, yang dilakukan berjenjang mulai dari Kepala badan sampai ke tingkat staf, 5.).Budaya kerja organisasi seperti budaya kerja disiplin, bertanggungjawab, tertib administrasi, saling memotivasi, prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dan kejujuran.

- c. Prototype pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah mengacu pada Model Pemberdayaan Khan (2007 : 127) yang kemudian dikembangkan menjadi Prototype Pemberdayaan Aparatur (2016), yaitu: a). *Desire* (keinginan), b).*Trus* (kepercayaan), c). *Confident* (kepercayaan diri), d). *credibility* (kredibilitas), e). *Creativity* (Kreativitas), f). *Accountability* (tanggung jawab), g). *Communication* (komunikasi), h). *Leadership* (kepemimpinan) dan i). *Local Culture* (budaya lokal). Antara lain mempertahankan budaya-budaya lokal *sipakatau* (saling memanusiaikan), *sipakalebbi* (saling menghargai) dan *sipakainga* '(saling mengingatkan) dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan di antara semua aparatur.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat dikemukakan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Kepada Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan kiranya dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan di dalam pengambilan kebijakan terhadap para aparatur di lapangan terkait dengan pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi dan pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, dengan melibatkan pegawai berdasarkan kompetensinya dan tidak sebatas pada pegawai tertentu dan cenderung orang yang sama.
2. Kepada para aparatur secara umum dan aparatur dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya, kiranya dapat terus dan berkesinambungan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sebagai aparatur negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja, Komitmen Pimpinan, pemanfaatan teknologi, pengawasan dan budaya kerja organisasi.
3. Kepada Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan kiranya dapat mengimplementasikan prototype pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi aparatur yang ada pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan demi efektifitas dan efisiensi kerja organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, 2005. *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening* (Studi Empiris pada Kantor BPK Yogyakarta, UGM, Yogyakarta).
- Abdullah dan Arisanti. H, 2010, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Bengkulu.
- Achmad, Mansyur, 2010. *Teori Mutakhir Administrasi Publik*, Yogyakarta: Rangkang Education.
- Adi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ahmad Husnan, 2010. “*Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara*”, Volume 8, Nomor 1, April.
- Aithai, V. 2005. *Empowerment and Global*. Persudas Press.
- Akib, Haedar. 2014. *Reaktualisasi Gaya Developmental Leadership Dalam Organisasi Berbasis Pengetahuan*. Orasi Ilmiah disampaikan pada Wisuda Sarjana Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Yayasan Pendidikan Islam Biak, 11 Oktober 2014.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Transformasi Kepemimpinan Publik pada Era Globalisasi*. Orasi Ilmiah pada Wisuda Sarjana IISIP, YAPIS Biak, di Auditorium IISIP Biak, 22 September 2012.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Artikulasi Simbolik “Pemimpin Jempolan”*. Orasi Ilmiah pada Wisuda Sarjana dan Dies Natalis IV Universitas Tomakaka Yayasan Tanratupattanabali, di d’Maleo Hotel and Convention Mamuju, 23 Agustus 2014.
- Akim. 2005. *Manajemen Personalialia: (Managemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ali, Abdul. 2009. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Amin dan Jarot. 2006. “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*”, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 1 No. 1 Desember 2006 : 1 – 14.

- Anggraeni. 2011. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*: Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung ISSN 1412-565X.
- Anonim. 1974. *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.
- Anonim. *Kompetensi PNS, Apa, Mengapa, dan Bagaimana?* Sumber <http://bkd.jabarprov.go.id/indeks.php/subMenu/informasi/artikel/detailartikel/15.html> diakses pada tanggal 28 Desember 2015 pukul 16.35 wita.
- Arifin. 2012. *Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara*”, Jurnal *Economia*, Volume 8, Nomor 1, April 2012.
- Armstrong, Harvey and Jim Taylor, (1993), *Regional Economics and Policy, Second Edition*, Harvester Wheat sheaf.
- Armstrong dan Baron. 1998. *Performance Management: the New Realities. Institute of Personnel and Developmet*, 1 Agt 1998.
- As’ad. 1995. *The Principle of State and Government Islam*, University of California Press.
- Atep Adya Barata. (2003). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : Elex Media Kompetindo.
- Awaloedin, 1993. *Politics And Governance In Indonesia: The Police In The Era Of Reformasi*. Routledge.
- Badan Nasional Sertifikasi Profesi. 2005. *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Kerja*. Jakarta.
- Belinda dan Erika. 2011. *Sang Pemimpi*”. Jakarta : Bentang Pustaka. 22 Maret 2011.
- Bendix. 1956. *Beyond The Cowboy and The Corporat: A Call to Action in Staw, B.M., eds, Psychological Dimension of Organizational Behavior*. New York : MacMillan Publishing Company.
- Bennis, W. dan Michael Mische. 2000. *Organisasi abad 21: reinventing melalui reengineering(terj.)*. Jakarta: PT.Pustaka Binaman Pressindo.
- Benyamin David, 2016. *Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur*, eJournal Administrative Reform, fisip-Ummul.

- Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 2013. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. New York NY: the McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bookman, Ann dan Morgan Sandra. 1998. *Women and Politics of Empowerment*. Philadelphia: Temple University Press.
- Boselie, P. and T. Van der Wiele. 2001. *Employee Perceptions of HRM and TQM and The Effects on Satisfaction and Intention to leave*. MSQ Special 'Service Excellence' ERIM Report Series Research Management. pp.1-13.
- Bungin, Burhan. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*. Jakarta. Kencana Predana Media Group.
- Bryant dan White. 1987. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*, Cetakan Pertama, Alih Bahasa Rusyanto L. Simatupang, Jakarta: LP3ES.
- Chungtai, A Amin Ali dan Rohail Zafar. 2006. *Antecedents and Consequences or Organizational Commitment Among Pakistan University Teacher*, Applied H.R.M research, 2006, 11 (1) : 39-64. <http://aplyhim.asp.radkard.edu/chungtai.pdf>. 10 desember 2015.
- Clutterbuck dan Karnaghan. 2003. *Essays in Economic Globalization, Transnational Policies and Vulnerability: public accountability*, IOS Press 1989.
- Cook S, Macaulay S, 2009. *Perfect Empowerment*. (terjemahan Mulyasa), Jakarta, PT. Elex Media Komputerindo.
- Dharma, Surya. 2009, *"Manajemen Kinerja"*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djohani. 2003. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Djokosantoso Moelijono, 2007. *Leadership Culture sebagai Jawaban Atas Tantangan Kepemimpinan di Era Kompetisi Global: Suatu Galang Gagas*, Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Indonesia. Vol.3 :8.
- Donni Juni Priansa, 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.
- Echols dan Shadiliy. 2000. *Pembangunan Ekonomi dan Pertumbuhan Optimal, Kerja Sama*, UPT Penerbitan dan Percetakan (UNS Press) dengan Fakultas Pertanian UNIS, Universitas Sebelas Maret

- Edi, Suharto. 2005. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: PT. Rafika Aditam.
- Edwin, Reynaldi dan Martoyo. 2012. *Direktori Pemerintahan Republik Indonesia*, Jakarta Pusat: Mitra Info.
- Emmerdji, Louis. 2005. *Manajemen Pelayaran & Pelabuhan*, Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Eni. Andari, 2005. *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*. Edisi Khusus JSB On Human Resources. Asah Malang.
- Faisal, Sanafiah. 2000. *Penelitian Kualitatif ; Dasar dan Aplikasinya*. Malang. Yayasan Asih Asuh.
- Fletcher. 2004. *International Human Resource Management*. Psychology Press.
- Flippo, Edwin. B. 2000. *Management Personal*, Edisi Keenam, Cetakan Kedelapan (Alih bahasa Moh. Masud). Jakarta: Erlangga.
- Friedman, John and Clyde Weaver.1979. *Territory and function: The evolution of regional planning*. Berkeley: University of California Press.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Perencanaan Strategik Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*. Edisi Kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson dan kawan-kawan 1996. *The Rockfishes of the Northeast Pacific tw Programming Languages : Principles and Practices*, Cengage Learnig
- Girvan. 2004. *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*. Edisi revisi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Gitosudarmo, dan Sudita. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Glonaz, Sadri and Lees B (2001) Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development* 20 (10): 853–859.
- Gomes. 1997. *Organizing Power in Indonesia: The Politics of Oligarchy in an Age of Markets*. London: Routledge Curzon

- Gomes, Fastino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Management*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Haiman, Theo and Raymond L. Hilgert. 1982. *Supervision: Concept and Practices of Management, Third Edition*. Ohio: South Western Publishing Co
- Hamel, Gary dan Prahalad, C. K, 1994. *Competing for The Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- \_\_\_\_\_. 1998. *Manajemen*. Edisi Ke-2, Yogyakarta: BPFE
- Handoko dan Tjiptono Said. 2003. *Organizing Power in Indonesia: The Politics of Oligarchy in an Age of Markets*. London: Routledge Curzon.
- Hardjito Dydiet. 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta : Raja Grafindo
- Hasibuan, Melayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cet. I. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Suad dan Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hendrayady. 2006. *Manajemen dalam era globalisasi*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Hendytio, Medelina K. dan Babari, J., 1996. "Pemberdayaan kelompok kerja", dalam *Pemberdayaan: konsep, kebijakan, dan implementasi*, Jakarta: Centre forn Strategic and International Studies (CSIS)
- Hersey dan Blanchard. 1995. *Exploring The Texture Of Texts: A Guide To Socio-Rhetorical Interpretations*, A&C Black.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian, No.43, Tahun 1999
- Hubeis, M. 1997. *Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi Melalui Pemberdayaan Manajemen Industri*. Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu

*Manajemen Industri*. Fakultas Teknologi Industri: Institut Pertanian Bogor.

Hunghes, Ginnet dan Curphy. 2006. *Analisa Pengaruh Sikap Kerja 5S dan Faktor Penghambat Penerapan 5S Terhadap Efektivitas kerja Departemen Produksi di Perusahaan Sepatu*, Jurnal PASTI Volume V Edisi 1, Desember 2011.

Ifa, Susilowati. 2012. *Dampak Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja*. Jakarta press.

Ife, Jim. 1995. *Community Development: Creating Community*.

Inbar, Dan E. 1996. *Planning for innovation in education*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.

Irawan, Motik, dan Sakti. 1997. *Birokrasi dalam Konsep Profesional*. Letter, 1997 May 31: To Dr. Clara Barrus,

Ismail dan Abidin. 2010. *Tinjauan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja dalam Organisasi*.

Ivancevich, dkk. 2006. *Indonesia Customer Satisfaction Management*, Alex Media Komputindo.

Jajang dan Irna. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Pengaruhnya Terhadap Kompetensi, Motivasi*, Disertasi Doktor pada UNPAD Bandung: tidak di terbitkan. Jakarta.

Kane and Stanton. 1994. *A Statistical History Of Rugby League – Volume I*, Xlibris Corporation.

Kartasmita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*, Jakarta: Pustaka Cidessindo.

Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan, apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta. PT. RajaGrafindo Persada.

Kast, D., E. Fremont, dan J. E. Rosenzweig, 1990. *Organisasi dan Management*. Jakarta: Bumi Aksara.

Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.

Keputusan Presiden Republik Indonesia No.159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Badan Kepegawaian.

- Khan, Sharafat. 2007. *The Key to Being a Leader Company; Empowerment*. New Jersey; Journal for Quality and Participation.
- Korten. 1984. *Good Governance Dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Kristiyanti, 2010. *Kebutuhan Manajemen Strategi Dalam Lingkungan Bisnis Baru*, Majalah Ilmiah INFORMATiKA Vol. 1 No. 3 September 2010.
- Larson, P.A. 1984. *File Organization: Implementation of a Method Gauranteeing Retrieval in One Access*. *Communication of The ACM*, 27(7), 670-677.
- Locke. 1988. *Two Treatises of Government Student Edition*. Cambridge University Press
- Makmur. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- M. Manullang. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Manullang. 1998. *Managemen Personalialia*. Jakarta : Delli
- Mathis and Jackson. 2001. *Otonomi Daerah dan Inovasi Kebijakan, governance*, Vol. 1, No. 1, November 2001.
- Maarif. 2003. *Managemen Personalialia*, Jakarta : Delli
- Maryoto. 2000. *Prospek dan Tantangan Ilmu Administrasi Dalam Implementasi Otonomi Daerah di Indonesia*, Universitas Sumatera Utara 2000
- MENPAN No.25/Kep/M.PAN/4/2004
- Mitrani, Alain.1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Intermasa.
- McClelland. 1973. *The Handbook Of Human Resource Development*, Wiley.
- McClelland, David C., 1987. *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University.

- Mc. Clelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc
- Mulyanto dan Dyah. 2010. *Perencanaan dan pengembangan wilayah*. Crestpent Press dan Yayasan Obor Indonesia, 2009.
- Murphy. 1993. *Annual Review of Nursing Education*, FEE.
- Mulia, Nasution 2000. *Teori Ekonomi Makro: Pendekatan pada Perekonomian Indonesia*,
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Pererbit Rajawali Pers.
- Moeheriono. 2012. *Teori Ekonomi Makro: Pendekatan pada Perekonomian Indonesia*. Semarang: Djambatan
- Moekijat. 1995. *Management Kepegawaian*. S.n.,
- Muins, Sutan Makmur. 2000. *Standar Kompetensi Tenaga Kerja Indonesia, Manajemen Pembangunan*. Nomor 31 Tahun IX Edisi September.
- Nadler. 2005. *Pandangan Pemilik Badan Usaha Islam Terhadap Akuntabilitas dan Moralitas*, The Indonesian Accounting Review Volume 1, No. 2, July 2005, pages 135 – 144.
- Nasucha. 2004. *Teori Ekonomi Makro: Pendekatan pada Perekonomian Indonesia*. Semarang: Djambatan
- Nawawi, Hadari. 2001. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit dan Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 1981. *Maketing*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Noe, Raymond A, Hollebeck, John R, (2010), *Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage*, Fourth Edition, New York : McGraw Hill.
- Noralal, Ismail dan Norhasni Zainal Abiddin. 2010. *Tinjauan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja terhadap Organisasi: Dinamika Sosial Ekonomi*. Volume 6 No. 1 Edisi Mei 2010.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Osborne dan Gaebler, 1992. *Democratic Governance*. Princeton University Press.

- Oxford English Dictionary. 1991. *3 ed. Oxford*: Oxford University Press.
- Palan. 2007. *Modernisasi, Bukan Westerisasi: Visi Politik dan Intelektual SDM*. Madani Pustaka.
- Pamudji, S. 2004. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Panggabean, S., Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Payne, 1997. *Modern Social Work Theory. Second Edition*. MacMillan Press Ltd., London. Hal. 266.
- Parsons, et al. 1994. *The Integration of Social Work Practice*. California: Wadsworth, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang *Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural*, Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. *Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, Undang Undang No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah*. Bandung : Kuraiko Pratama.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 84 tahun 2000: *Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah*.  
[http://www.Indonesia.go.id/produk\\_uu/pp-84-00.html](http://www.Indonesia.go.id/produk_uu/pp-84-00.html)
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang *Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 56 Tahun 2010 *tentang Tugas Pokok, Fungsi, dan Rincian Tugas Jabatan Struktural* Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 6 Tahun 2011 tentang *Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 9 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan*

*Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lemabaga lain* Provinsi Sulawesi Selatan.

Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang *Organisasi dan Tata Kerja* Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Prawiro, Sunoro. 1999. *Kepemimpinan Bisnis Indonesia di Era Pasar Bebas*, Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 7 Nomor 1, April 1999.

Pranarka, A.M.W., dan Vidhyandika. 1996. *Pemberdayaan (Empowerment) : Pemberdayaan Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: CSIS

Prayitno (Tim Peneliti BKN). 2003. *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Puslitbang BKN.

Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, Yogyakarta Press Company.

Priansa, Juni Donni, 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung. Alfabeta.

Puspa, Fitri, 1998. *Tipe Lingkungan Pengendalian organisasi, Orientasi Profesional, Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Kinerja: Suatu Penelitian Empiris*. Tesis- S2 UGM, Yogyakarta.

Ribhan. 2008. *Directory of Indonesia Exporters*. Gateway Book .

Ridha, Rasyid. 2008. *Modernisasi, Bukan Westerisasi: Visi Politik dan Intelektual SDM*. Madani Pustaka.

Rawan. 2010. *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*. Edisi Khusus JSB On Human Resources.

Rappaport. 1984. *Metode penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Robbin, Steven. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: PT. Prenhallindo.

Robbins, Stephen P., Coulter Mary, 2005. *Manajemen*. International Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

- Robert, Kreitner dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Salim, Emil, dkk. 2002. *Manajemen. Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga
- Sarundajang. 1997. *Pemerintahan Daerah di Berbagai Negara*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Said. 2005. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru: Perspektif Kultural dan Struktural*. PT. Raja Grafindo Persada
- Saefullah. 2007. *The Public Administration (P.A) Genome Project*, IAP. Inc.
- Salancik, G. 1997. *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: St. Clair Press.
- Salusu, J. 2000. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Gramedia
- Schein, Edgar H, (1992), "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, San Francisco
- Sedarmayanti. 2003. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Senge. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gramedia
- Setiana. 2002. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan: Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan, dan Masyarakat Dalam Manajemen Sekolah*. Alfabeta
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Pembangunan Indonesia: Sebuah Pengantar dan Panduan*, Elex Media Komputindo.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

- \_\_\_\_\_ 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi YKPN.
- Simanjuntak, Coddy, (2013 : 21). *Pengaruh Pemberdayaan Aparatur terhadap peningkatan prestasi Kinerja Pegawai*, Studi kasus DiKantor Kecamatan Malalayang Kota Manado.
- Sinambella. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetjipto, Budi W., dkk. (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Amara Books.
- Sopiah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia
- \_\_\_\_\_. 2008. *Karakteristik Kepribadian: Dunia Belum Berakhir*, PTS Pop
- Soejono. 2000. *Pemberdayaan Sumber Daya*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Spencer, Lyle M. dan Signe M. Spencer. (2003). *Competence at work: Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons
- Schuler. 1992. *Managing Human Resource*, Cengage Learning.
- Scheider dan Heskeet. 1991. *The Theory of Transportation*. New York: American Economic Association
- Shukor. Abdul, 1991. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerjadan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Keluar*". Tesis UGM Yogyakarta (Tidak Dipublikasikan).
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stewart, Mitchel Aileen. 2000. *Empowering People (Pemberdayaan Sumber Daya Manusia)*. Jogjakarta: Kanisius.
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Jakarta : Prenhallindo.
- Stoner, James A.F. 2006. *Management*. Englewood Cliffs,N.J. : Prentice Hall, Inc.

- Stroh, Linda K. & Caligiuri, Paula M., 1998. *Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena*. The International Journal of Human Resource Management. 9(1): 1-17
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani Ambar Teguh dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, edisi kedua, cetakan pertama, Jakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Susilowati. 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang*. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
- Sutarto. 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenada Media Group
- Supardi. 2008. *Pokok-Pokok: Management Kepagawaian, Lembaga Administrasi Negara*. Jakarta: Gramedia.
- Suparno Eko Widodo. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suharto. 2011. *Korupsi Di Indonesia*, Wikipedia, General Books.
- Suprpto. 2002. *Manajemen Personalial: (Managemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia.
- Supiyanto. 2012. *Hubungan Antara Kedisiplinan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik*”, Prospektus, Tahun IX Nomor 2, Oktober 2011.
- Suwatno dan Doni Juni Priansa, (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Shardlow. 1998. *Expression and Regulation of Adrenomedullin in the Human Placenta and Fetal Membranes*, University of Melbourne, Department of obstetrics and Gynaecology.
- Swift dan Levin. 1987. *Empowerment: An Emerging Mental Health Technology*, Journal of Primary Prevention, USA, 1987: xiii

- Slamet. 2003. *Pokok-Pokok: Management Kepagawaian, Lembaga Administrasi Negara*. Jakarta: Gramedia.
- Sugandi, Yogi Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik: Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Suhendra. 2006. *Peranan Birokrasi dalam Pemberdayaan Masyarakat*. Alfabeta: cv. Bandung.
- Tampubolon, Daulat. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru manajemen pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21*. Jakarta: Gramedia.
- Teguh. 2012. *Kinerja Pemerintah Daerah Aparatur*. Jakarta: Gramedia
- Terry, George R., Franklin S.G. 1982. *Principles of Management*. Eight Edition. Homewood: Richard Erwin. Inc.
- Thoha, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali
- Tovey & Lawlor. 2004. *Birogracy: Levels of Socio-economic Development Theory*, Greenwood Publishing Group.
- Tracy, Brian. 2006. *Pemimpin Sukses*. Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani. Jakarta :Penerbit Pustaka Delapatrasa.
- \_\_\_\_\_. 1999. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*, Jakarta.
- Umar, Husain. 2005. *Desentralisasi dan Otonomi Daerah; Desentralisasi, Demokratisasi & Akuntabilitas Pemerintahan Daerah*. LIPI
- Wahyudi. 1996. *Etika Administrasi Negara*, Rajawali Pers
- Walker. 1992. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Bandung: Gava Media
- Wibowo, Samodra. 2001. *Negeri-negeri Nusantara (dari Modernisasi hingga Reformasi Administrasi)*. Jogjakarta: Gadjah Mada University.

- Winarty, Army. 2003. *Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Peningkatan Kinerja Organisasi Publik*, Jurnal Ilmiah Good Governance Vol.2 No.1.Jakarta: STIA LAN.
- Widyawati. 2009. *”Etika Administrasi Negara*, Rajawali Pers
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Wood, Jack M., Et al. 2001. *Organizational Behaviour: A Global perspective 2nd Editon*. Australia: John Wiley and Sons Australia, Ltd.
- Yullyanti. 2009. *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai”*, Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Sept–Des 2009, Volume 16 Nomor 3.
- Yudi, Supiyanto. 2011. *Merangkai Prestasi Dalam Tantangan*, Mitra Gama Widya.
- Yudoyono, Bambang. 2001. *Otonomi Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Yulk, Gary. 1994. *Leadership in Organization*. New York: Prentice-Hall International Inc.
- Yunianto, Robiq. 2010. *Pemberdayaan Aparatur untuk meningkatkan Kinerja di Kecamatan Batu, Kota batu*. Journal Wacana FIAUB.

6.	Menurut BagaimanaBapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	LL	Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif'. (Rabu, 16 Desember 2015).	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta	Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif. Kemudian dengan teknologi yang tersedia dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.
		SE	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup			

			<p>pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien”. (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan</p>	<p>mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.”</p>	<p>dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Kemudian Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

		NS	<p>Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi</p>			
--	--	----	--	--	--	--

			<p>sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
		AB	<p>Kami mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai pegawai karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang</p>			

			<p>masih terbatas.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AAH	<p>Kami sangat terbantu dengan adanya fasilitas sarana dan prasarana terutama fasilitas komputer dalam pengelolaan data, dan sistem pembuatan pelaporan. Dengan tersedianya teknologi ini semua pekerjaan yang menjadi tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kami dapat terselesaikan tepat waktu.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AL	<p>Setiap tahun kami menganggarkan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas</p>			

			<p>pendukung terutama sarana dan prasarana kantor, maupun fasilitas yang ada didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan di setiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasiberbasis teknologi informasi, sehingga harapan kami semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
--	--	--	---	--	--	--

7.	Menurut BagaimanaBapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	LL	Menurut kami pengawasan adalah salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tupoksi pada organisasi badan Kepegawaian daerah, hal ini agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program. Sekarang ini aparatur harus lebih hati-hati karena pengawasan bukan saja dilakukan oleh internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan Masyarakat.” (Selasa, 12 Januari 2016).	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berusaha mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. pengawasan yang dilakukan oleh	Kegiatan pngawasan dilakukan oleh pimpinan diharapkan agar aparatur berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.
----	---	----	---	---	---	--

		NS	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.” (Rabu, 16 Desember 2015).	sub bidang. Di samping itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam menerapkan fungsi pengawasan, agar setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta	pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat aparatur bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.	
		SE	Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pokok serta fungsi			

			<p>yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah fungsi pengawasan, dimana setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.” (Rabu, 16</p>	<p>yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.”</p>		
--	--	--	---	--	--	--

		SE	Desember 2015).  Dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi badan Kepegawaian Daerah dalam mewujudkan profesionalisme dan pemberdayaan pegawai negeri sipil, maka diperlukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian pegawai dengan menyusun rencana kegiatan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi kesalahan dan kekeliruan.” (Rabu, 16 Desember 2015).			
		SM	Pengawasan sangat diperlukan agar tidak			

			<p>terjadi kesalahan dan kekeliruan, untuk itu salah satu tugas kami adalah melakukan pemantauan, pengawasan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan aparatur untuk mengetahui apakah tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan atau belum, apakah sesuai aturan atau tidak, dan ini dilakukan baik diawal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
		MN	<p>Bagi kami pengawasan yang dilakukan oleh</p>			

			<p>pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat kami bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
--	--	--	--	--	--	--

8.	Menurut Bagaimana Bapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	WT	Setiap pegawai harus menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.” ( Kamis, 28 April 2016)	Setiap pegawai pada Badan Kepegawaian Darah Provinsi Sulawesi Selatan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih	Setiap pegawai menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.di samping itu, budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Pegawai menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Kemudian menerapkan budaya-budaya yang berkembang di masyarakat Bugis Makassar yaitu budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusiaikan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).
		MN	Sebagai aparatur pemerintah, kami selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama			

			<p>dalam menapan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.’ (Kamis, 28 April 2016).</p> <p>SM Budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian kami terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling</p>	<p>tinggi. Kemudian Budaya kerja yang diterapkan pada Badan Kepegawain Daerah adalah budaya Bkerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakataau</i> (saling memanusiakan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).”</p>	<p>sangat menunjang tugas-tugas keseharian pegawai terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.</p>	
--	--	--	--	---	--	--

			<p>mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
		NS	<p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka faktor penting yang dapat mendukung tercapainya adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan</p>			

		<p>ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memaniakan), <i>sipakalebbi</i>(saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).” (Rabu,16 Desember 2015).</p>			
		<p>MT</p> <p>Dalam melaksanakan Visi, Misi dan kebijakan organisasi BKD sereta mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme PNS, Maka salah satu faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tersebut adalah budaya kerja organisasi terutama peningkatan disiplin kerja pegawai, memiliki rasa</p>			

			<p>tanggungjawab, bekerja dengan prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dalam bekerja, dan menanamkan sifat kejujuran dengan berpedoman pada nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama, yaitu membangun profesionalisme, berkinerja dan peningkatan kesejahteraan. Kemudian mengimplementasikan budaya yang berkembang dalam masyarakat Bugis makassar, yaitu budaya-budaya sipakatau (saling memaniakan), sipakalebbi (saling menghargai), dan sipakainga (saling mengingatkan) dalam</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			melakukan pekerjaan dan program yang ada.” (Kamis, 28 April 2016).			
--	--	--	--	--	--	--

**Lampiran 5 : Dokumentasi Penelitian**



DiklatEselon III



DiklatEselon IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Workshop Peningkatan Kompensi Pegawai



Workshop Peningkatan Kompetensi Pegawai



Pelantikan Pejabat Eselon II



Pelantikan Pejabat Eselon III Dan IV



Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian



Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian



Wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai



Foto Bersama Pimpinan dan staf Badan Kepegawaian Daerah

5.	Menurut Bapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	SE	Salah satu faktor yang sangat mendukung pelaksanaan program yang telah direncanakan serta dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi adalah faktor komitmen kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala badan yang cenderung terbuka dan komunikatif kepada semua bawahan tanpa membeda-bedakan mulai pejabat tinggi sampai kepada pejabat rendahan dan staf.” (Selasa, 12 januari 2016)	Komitmen Kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan dan khususnya pada Badan kepegawaian Daerah adalah kepemimpinan yang demokratis, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk merinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, implementasi kebijakan organisasi.Pimpinan	Komitmen Kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan dan khususnya pada Badan kepegawaian Daerah adalah kepemimpinan yang demokratis, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk merinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja termasuk di dalamnya	Komitmen pimpinan yang diterapkan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan dan khususnya pada Badan kepegawaian Daerah adalah membangun kepemimpinan yang terbuka, komunikatif dan demokratis, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk merinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, implementasi kebijakan organisasi. Faktor Komitmen kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala badan adalah kemepmipnan yang cenderung terbuka dan
		MN	Kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan dan khususnya pada Badan kepegawaian Daerah adalah kepemimpinan			

			<p>yang demokratis, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk merinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, implementasi kebijakan organisasi.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>	<p>memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berkreasi dan berinovasi dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, penyusunan rumusan kebijakan, serta memberi motivasi dalam meningkatkan kualitas profesional. Kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah sangat menunjang tugas kami sebagai staf, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh</p>	<p>melibatkan dalam perencanaan, implementasi kebijakan organisasi. Kemudian salah satu faktor yang sangat mendukung pelaksanaan program yang telah direncanakan serta dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi adalah faktor kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala badan yang cenderung terbuka dan komunikatif</p>	<p>komunikatif kepada semua bawahan tanpa membeda-bedakan mulai pejabat tinggi sampai kepada pejabat rendahan dan staf.</p>
		FT	<p>Salah satu faktor determinasi yang sangat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah komitmen kepemimpinan yang dijalankan, baik pada level gubernur,</p>			

		SM	<p>wakil gubernur maupun atasan langsung kami pada Badan Kepegawaian Daerah, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berkreasi dan berinovasi dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, penyusunan rumusan kebijakan, serta memberi motivasi dalam meningkatkan kualitas profesional pegawai negeri sipil.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas kami sebagai kepala sub</p>	<p>pimpinan adalah kepemimpinan demokratis yang mampu memberi bimbingan dan motivasi dalam bekerja sehingga tidak ada beban secara psikologi bagi dalam melaksanakan tugas rutin.</p>	<p>kepada semua bawahan tanpa membedakan mulai pejabat tinggi sampai kepada pejabat rendahan dan staf. Pimpinan sangat membantu dan mendukung, pimpinan memberikan arahan dan petunjuk dalam pelaksanaan Tupoksi serta memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja tanpa harus merasa tertekan, ada keluwesan</p>	
--	--	----	--	---	--	--

			<p>bidang karena gaya kepemimpinannya sangat memungkinkan aparatur untuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membeda-bedakan, memberikan kepercayaan dalam menyusun rencana kegiatan bidang, melakukan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, dilibatkan dalam rapat-rapat berdasarkan bidang tugas masing-masing dan diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pelaksanaan kegiatan sepanjang tidak bertentangan perundang-undangan yang berlaku.” (Rabu, 16</p>			
--	--	--	--	--	--	--

		<p>Desember 2015).</p> <p>IRS Pola kepemimpinan yang diterapkan pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan kegiatan dan program sangat membantu dan mendukung, pimpinan memberikan arahan dan petunjuk dalam pelaksanaan Tupoksi serta memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja tanpa harus merasa tertekan, ada keluwesan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>AB Kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah sangat menunjang tugas kami sebagai staf, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang</p>			
--	--	---	--	--	--

			<p>diterapkan oleh pimpinan adalah kepemimpinan demokratis yang mampu memberi bimbingan dan motivasi dalam bekerja sehingga tidak ada beban secara psikologi bagi kami dalam melaksanakan tugas rutin.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AAH	<p>Suasana kebersamaan dan kekeluargaan sangat kental lihat dikantor kami, hal ini karena pimpinan tidak rewel dan tidak suka marah-marah, sehingga kami berusaha bekerja dengan sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan yang terpenting kami dianggap teman dan partner dalam bekerja.”</p>			

			(Kamis, 28 April 2016).			
		SM	Dengan kepemimpinan yang dijalankan pada badan Kepegawaian Daerah sangat memungkinkan bagi kami untuk dapat bekerja dengan baik, termasuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membeda-bedakan, memberikan kepercayaan penuh dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada kami, dan dihargai setiap usaha dan pekerjaan yang telah diselesaikan.” (Selasa, 12 Januari 2016)			
		AH	Pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan, pimpinan menyadari			

			<p>betul bahwa kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi aparatur sangat ditentukan oleh <i>team work/kerja</i> yang solid. Untuk itu pola kepemimpinan yang diterapkan mengacu pada pola kepemimpinan modern seperti kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, responsivitas tetapi tidak meninggalkan budaya dan kearifan lokal masyarakat Sulawesi Selatan seperti <i>sipakatau</i>, <i>sipakalebbi</i>, <i>sipakainga</i> dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan di antara semua unsur pada lingkup BKD Sulawesi Selatan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
--	--	--	---	--	--	--



**Lampiran 1. Matriks Instrumen Penelitian**

<b>No</b>	<b>Rumusan Masalah</b>	<b>Fokus Masalah</b>	<b>Indikator Fokus</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Sumber Data/ Informan</b>	<b>Ket</b>
1.	Bagaimana pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan aparatur berbasis pengetahuan, kecakapan dan kemampuan (PKK) pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pengambilan keputusan aparatur berbasis pengetahuan, kecakapan dan kemampuan (PKK) pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	<p>Pemberian kewenangan</p> <p>Pengembangan kompeten</p> <p>Pengambilan keputusan</p>	<p>Pelimpahan kewenangan atau kekuasaan pimpinan terhadap bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan sekaligus meminta pertanggung jawaban atas penyelesaian tugas-tugas tersebut.</p> <p>Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, kecakapan, dan Kemampuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.</p> <p>Keterlibatan pegawai dalam setiap proses pengambilan suatu keputusan yang efisien sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.</p>	<p>Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Staf.</p> <p>Sek BKD, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Staf.</p> <p>Kepala BKD, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Staf.</p>	

2.	Faktor-faktor determinan yang berpengaruh terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Faktor determinan yang berpengaruh terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Lingkungan Kerja  Komitmen pimpinan  Pemanfaatan Teknologi  Pengawasan	Tersedianya fasilitas kerja dengan pemanfaatan teknologi modern, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis.  Keinginan pimpinan untuk mendorong dan menggerakkan pencapaian tujuan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui kegiatan pegawai.  Semua sejenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan.  Kegiatan yang dilakukan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didasarkan pada suatu rencana yang telah ditetapkan.	Sek-Prov, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Staf.  Sek BKD, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Staf.  Sek-Prov, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Staf.  Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Staf.	
----	---	---	--	---	--	--

3.	Bagaimana model pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Prototype pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Budaya Kerja Organisasi  Menemukan prototype pemberdayaan yang sesuai kondisi aparatur pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Sistem nilai yang dianut oleh aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan perilaku para pegawai.  Menemukan Prototype pemberdayaan Aparatur.	Kepala BKD, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Staf.	
----	--	--	--	--	---	--

**Lampiran : 2 Daftar Nama-nama Informan**

<b>No</b>	<b>Nama Informan</b>	<b>Jabatan</b>
1.	Ir. H. Abdul Latief, Msi, MM	Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
2.	Ir.H.Muhammad Tamzil, MP	Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan
3.	Drs. H. Andi Harun	Sekretaris BKD Rovinsi Sulawesi Selatan
4.	Hj. Nursyamsih, SH.MH	Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Karier
5.	Irwan Syah, SH	Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian
6.	Dra. Suraedah, MSi	Kepala Bidang Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai
7.	Ir. Lubis L, MT	Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Kepegawaian
8.	Widyawaty T, S.Sos, MH	Kepala Sub Bidang Prencanaan dan Pengembangan Pegawai
9.	Ferry P Tambunan	Kepala Sub Bidang Pengelolaan data Elektronik
10.	Muhammad Nasir, Bsc	Kepala Sub Bidang Konseling dan Kedudukan Hukum
11.	St. Mariani, SE,MM	Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan, dan Pengendalian Kepegawaian
12.	Irwan Setiawan,SH,MH	Staf BKD Provinsi Sulawesi Selatan
13.	A.Ardiansyah Hidayat, SH	Staf BKD Provinsi Sulawesi Selatan
14.	Akbar	Staf BKD Provinsi Sulawesi Selatan
15.	Sumarlin	Staf BKD Provinsi Sulawesi Selatan

### Lampiran 3. Deskripsi Hasil wawancara Informan

No.	Pertanyaan	Respon
1	2	3
1.	Menurut Bapak/Ibu,Sdr (i) Bagaimana melihat pelaksanaan pemberian kewenangan kepada aparatur berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	<p>“Terkadang ada penyerahan kewenangan yang bersifat khusus kepada aparatur tertentu dengan memperhatikan pengetahuan yang dimiliki aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terutama terkait tugas dan fungsi masing-masing aparatur/pegawai negeri sipil, Cuma memberikan wewenang itu terkadang hanya diperuntukan kepada pegawai atau pimpinan tertentu”. (Wawancara: Nursyamsih, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>”... ada uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai berdasarkan pengetahuan yang dimiliki dalam menguasai bidang tugas yang dilaksanakan dan dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, akan tetapi biasanya pemberian kewenangan itu belum merata kepada aparatur yang ada, sehingga ada yang merasa memiliki kerja yang banyak tapi ada juga ada yang sedikit.” (Wawancara: Lubis L, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>”Pelaksanaan kegiatan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdapat uraian tugas, fungsi serta kewenangan para pegawai mulai dari tingkat Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bagian, sampai kepada staf/pegawai. Kami diberi kewenangan dan tanggung jawab penuh atas tugas pokok dan fungsi termasuk tugas lainnya dengan tetap mengacuh pada pengetahuan aparatur terkait pemahaman dan penguasaan tugas</p>

		<p>yang diberikan berdasarkan peraturan-peraturan kepegawaian.” (Wawancara : Suraedah, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>“Pemberian kewenangan kepada aparatur dilakukan secara berjenjang sesuai dengan pembagian tugas yang akan dikerjakan dan proses pertanggung jawaban pun dilakukan secara berjenjang terutama kepada atasan langsung dari setiap aparatur dengan tetap mengacuh pada pengetahuan dan penguasaan tugas dan wewenang yang diberikan.” (Wawancara: Irwan Syah, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>”Selaku pimpinan terkadang memberikan kewenangan kepada kepala bidang, Kepala sub bidang dalam melaksanakan tugas tertentu dengan tetap mempertimbangkan kompetensi terutama pengetahuan yang dimiliki aparatur dalam pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut, meskipun kami sadari bahwa aparatur masih memiliki keterbatasan untuk itu, dimana Tupoksi pejabat struktural itu sendiri, diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, disamping itu juga kami mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan sehingga pelaksanaan tugas berjalan lancar.” (Wawancara: Muh Tamsil, 28 April 2016).</p> <p>”Dalam pelaksanaan kegiatan dan tugas-tugas yang ada, kami diberi kewenangan untuk melaksanakannya dengan tetap memperhatikan ketrampilan yang dimiliki aparatur untuk mampu melaksanakan tugas dan kewenangan tersebut dan ini diuraikan dalam Tupoksi melalui Surat Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan walaupun penguasaan keterampilan aparatur masih sangat terbatas.” .” (Wawancara: Irwan Setiawan, 16 Desember 2015).</p>
--	--	---

		<p>“Ada pemberian kewenangan kepada pegawai dengan tetap memperhatikan keterampilan yang dikuasai untuk melaksanakan kewenangan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. walaupun pemberian kewenangan itu masih sebatas pada pegawai tertentu dan cenderung orang yang sama”. (Wawancara: St.Mariani, 16 Desember 2015).</p> <p>”Ada uraian tugas dan fungsi serta kewenangan yang diberikan kepada kami dalam melaksanakan program dan Tupoksi pegawai dengan tetap mengacu pada potensi dan keterampilan yang dimiliki pegawai yang dijabarkan dalam tugas pokok pejabat Eselon II, III dan IV atasan langsung PNS yang bersangkutan, dimana Tupoksi pejabat struktural diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: Sumarlin, 12 Januari 2016).</p> <p>”Tugas pokok pada setiap staf dapat dilihat dalam SKP masing-masing pegawai yang ditetapkan setiap awal tahun sebagai perjanjian kinerja antara atasan langsung kepada bawahan dan bagi kami, hal ini yang menjadi pedoman dalam setiap melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan dan tetap mempertimbangkan kemampuan aparatur dalam melaksanakannya.” (Wawancara: A. Ardiansyah Hidayat, 12 Januari 2016).</p> <p>”Selaku Sekretaris pada BKD yang diberi tugas pokok menyelenggarakan urusan kepegawaian selalu memberikan kewenangan kepada aparatur baik pada pejabat Eselon III dan IV dengan tetap mempertimbangkan keterampilan yang dimiliki dan dikuasai oleh pegawai,</p>
--	--	--

	<p>meskipun kami sadari bahwa aparatur masih memiliki keterbatasan dalam penguasaan <i>skill</i>, serta tetap mengacu pada Tupoksi pejabat struktural itu sendiri, yang diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: A.Harun, 16 Desember 2015).</p> <p>”pimpinan memberikan kewenangan dan tanggung jawab penuh atas tugas pokok dan fungsi termasuk tugas lainnya kepada kami dengan tetap mengacu pada kemampuan yang dimiliki aparatur untuk dapat melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan pimpinan tersebut.” (Wawancara: Suraedah, 16 Desember 2015).</p> <p>“Ada pemberian kewenangan kepada pegawai yang memiliki kemampuan tertentu yang dianggap sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan yang wajib dilaksanakan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. walaupun pemberian kewenangan itu masih sebatas pada pegawai tertentu dan masih cenderung pada orang yang sama”. (Wawancara: St. Mariani, 16 Desember 2015).</p> <p>”Selaku Kepala BKD yang diberi tugas pokok menyelenggarakan urusan kepegawaian selalu memberikan kewenangan kepada aparatur baik pada pejabat Eselon III dan IV dengan tetap mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewenangan yang diberikan, dengan tetap memperhatikan Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: Muhammad Tamsil, 28 April 2016).</p>
--	---

2.	<p>Bagaimanamenurut Bapak/Ibu,Sdr (i) melihat pengembangan kompetensi aparatur berbasis kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.</p>	<p>”Ya..., saya melihat bahwa aparatur yang ada disini diberi kesempatan mengembangkan kompetensinya untuk menambah pengetahuan yang dimilikinya, sepanjang disediakan biaya, walaupun terkadang pegawai tidak bersedia untuk mengembangkan dirinya dan bersifat acuh.” (Wawancara: Lubis L, 16 Desember 2015).</p> <p>“Setiap Aparatur Badan Kepegawaian Daerah diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk menambah pengetahuan melalui tugas belajar (S2 dan S3), Kecakapan pegawai serta kemampuannya dan merupakan hak yang dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara yang dijamin berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun belum secara merata karena masih di dominasi bidang dan pegawai tertentu.” (Wawancara: Ferry T, 16 Desember 2015).</p> <p>“Aparatur yang ada pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya terutama dalam menambah pengetahuan dan penguasaan atas pekerjaan dan tanggungjawab. Namun pemberian kesempatan untuk pengembangan kompetensi masih di dominasi oleh pegawai tertentu, sehingga terkadang ada pegawai yang berpikiran cuek.” (Wawancara: WT, 28 April 2016).</p> <p>”Aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi terutama penambah pengetahuan yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan, yang ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan SDM.” (Wawancara: Sumarlin, 12 Januari 2016).</p> <p>“Bagi kami, setiap Aparatur dalam lingkup BKD Sulawesi Selatan diberi kesempatan</p>
----	--	---

		<p>untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya untuk menambah keterampilan dan keahlian, karena merupakan tuntutan bekerja dalam menunjang profesionalisme aparatur. Pegawai diberi ruang yang cukup untuk mengikuti pelatihan baik dalam wilayah kerja BKD Sulawesi Selatan maupun pada tingkat pusat.” (Wawancara: Suraedah, 16 Desember 2015).</p> <p>“Setiap Aparatur BKD diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk menambah keterampilan dan kemampuannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Namun belum secara merata dan terbatasnya anggaran yang ada.” (Wawancara: St.Mariani, 16 Desember 2015).</p> <p>”Setiap aparatur pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan disesuaikan dengan jabatan yang diberikan untuk menunjang di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur negara yang mampu memberi pelayanan dengan baik agar keterampilan aparatur bertambah dan mengikuti perkembangan yang ada terutama dalam pemberian pelayanan.” (Wawancara: Akbar, 16 Desember 2015).</p> <p>“Bagi kami, setiap Aparatur dalam lingkup BKD Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya untuk memiliki kemampuan yang memadai, karena merupakan tuntutan bekerja dalam menunjang profesionalisme aparatur. Pegawai diberi ruang yang cukup untuk mengikuti pelatihan baik dalam wilayah kerja BKD Sulawesi Selatan maupun pada tingkat pusat.” (Wawancara: Nursyamsih, 16 Desember 2015).</p> <p>“bagi kami aparatur yang ada pada Badan</p>
--	--	---

		<p>Kepegawaian Daerah diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk memiliki kemampuan dalam bekerja dengan harapan aparatur termotivasi untuk berprestasi dan memiliki inisiatif yang tinggi, terutama berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya.” (Wawancara: Muhammad Nasir, 28 April 2016).</p> <p>”Pemerintah provinsi menyadari betapa pentingnya Aparatur yang berkualitas dengan memiliki kompetensi yang cukup. Sehingga setiap aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi, baik pengetahuan (<i>knowledge</i>), keterampilan (<i>skill</i>) dan kemampuan (<i>ability</i>) yang dimilikinya dengan menyediakan anggaran yang cukup pada anggaran APBD Provinsi. Setiap tahun aparatur yang ada dalam lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan/sekolah kejenjang yang lebih tinggi S1,S2 bahkan S3. Disamping itu juga kegiatan pengembangan diri aparatur banyak dilakukan melalui, pendidikan dan latihan (DIKLAT) penjenjangan, Kursus-kursus, workshop, Bimbingan teknis, seminar. Tetapi dengan syarat bahwa aparatur yang bersangkutan bersedia, karena terkadang aparatur/pegawai yang ditunjuk berdasarkan bidang tugasnya tidak bersedia dengan berbagai alasan dan dalih.” (Wawancara: Abdul Latief, 28 April 2016).</p>
3.	<p>Bagaimanamenurut Bapak/Ibu, Sdr (i) melihat keterlibatan aparatur dalam pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, kecakapan dan kemampuan (PKK) pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.</p>	<p>”Pengambilan keputusan merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan yang akan dipilih, termasuk pada Badan Kepegawaian Daerah pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari Kepala badan, Kepala Bidang dan kepala sub bidang, dengan tetap memperhatikan pengetahuan yang dimiliki aparatur kaitannya keputusan yang akan diambil, dengan harapan agar semua</p>

		<p>tingkatan merasa punya keterlibatan dalam setiap keputusan yang di ambil, terutama keputusan-keputusan ditengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul dengan mendadak.” (Wawancara: Nursyamsih, 16 Desember 2015).</p> <p>”Ya, pengambilan keputusan semua dilibatkan mulai dari Eselon II, III, dan IV dengan tetap melihat pengetahuan yang dimiliki aparatur, kemudian menyampaikan kepada staf apa ada koreksi, usulan, sanggahan atas keputusan yang diambil dan penerimaan para aparatur cukup baik sepanjang keputusan dilakukan secara bijaksanan, transparan dan disesuaikan dengan kemampuan.” (Wawancara: Lubis L, 16 Desember 2015).</p> <p>”Setiap aparatur dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki dan yang dikuasainya, dengan tujuan agar apapun yang diprogramkan persatu tahun anggaran aparatur mengetahuinya dan yang dilibatkan terutama, administrator, pelaksana, dan pengawas.” (Wawancara: Irwan Setiawan, 16 Desember 2015).</p> <p>”dalam Pengambilan keputusan pada BKD, pimpinan melibatkan pegawai/aparatur yang dianggap memiliki pengetahuan yang cukup terkait masalah atau kegiatan yang akan diputuskan, dengan tujuan keputusan yang diambil sesuai dengan harapan dan ketentuan yang berlaku.” (Wawancara: A Ardiansyah Hidayat, 12 Januari 2016).</p> <p>”Para pejabat dalam lingkup BKD dilibatkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dengan tujuan agar program persatu tahun anggaran berjalan diketahui dengan ketentuan selalu mengacuh pada peraturan perundang-undangan yang</p>
--	--	---

	<p>berlaku agar tidak melanggar hukum.” (Wawancara: Muhammad Nasir, 28 April 2016).</p> <p>”Ya, pengambilan keputusan melibatkan semua unsur aparatur terutama aparatur yang memiliki keahlian dibidang tersebut, kecuali berupa kebijakan hanya dilaksanakan oleh Pimpinan atau dalam hal ini Kepala Badan.” (Wawancara: Irwansyah, 12 Januari 2016).</p> <p>”Setiap aparatur dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan kemampuan yang dimiliki dan dikuasanya, sehingga pengambilan keputusan lebih berkualitas dan berbobot terutama pertimbangan-pertimbangan rasional dalam rangka pencapaian tujuan dan kemajuan BKD.” (Wawancara: Suraedah, 16 Desember 2015).</p> <p>”Pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari Kepala badan, Kepala Bidang dan kepala sub bidang dan aparatur lainnya, dengan tetap memperhatikan kemampuan yang dimiliki aparatur dalam kaitannya keputusan yang akan diambil, agar semua unsur merasa dilibatkan dan sekaligus ada rasa tanggungjawab bersama.” (Wawancara: Widayawati T, 28 April 2016).</p> <p>”kami melihat bahwa pengambilan keputusan pada BKD melibatkan semua unsur aparatur yang memiliki kemampuan pada bidang yang akan dibahas, disamping itu pimpinan melakukan komunikasi dan diskusi kepada pegawai sebelum keputusan diambil dan dilaksanakan.” (Wawancara: Akbar, 16 Desember 2015).</p> <p>“Pengambilan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi terutama karena masa depan organisasi banyak ditentukan oleh</p>
--	---

		<p>pengambilan keputusan yang efektif, termasuk di dalamnya BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Setiap keputusan yang ditetapkan selalu melibatkan semua unsur pimpinan dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan dan keahlian aparatur yang dilibatkan. Serta melihat berbagai aspek terutama aspek hukum dan ketersediaan SDM dan anggaran.” (Wawancara: Muhammad Tamsil, 28 April 2016).</p>
4.	<p>Menurut Bapak/Ibu Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.</p>	<p>Sangat penting bagi kami lingkungan kerja yang harmonis dan ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin, sebab kami setiap saat ada dikantor, sehingga butuh suasana kerja yang nyaman, teratur serta suasana sekitar kerja yang bersih dan tersedianya fasilitas yang memadai.” (Wawancara: Nursyamsih, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Bagi kami ada tiga hal yang penting dalam membangun dan mengembangkan suasana kerja kearah yang lebih profesional serta peningkatan kinerja aparatur, yaitu tersedianya fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, serta terbangunnya komunikasi yang saling terbuka dan bertanggungjawab.” (Wawancara: Widyawati T, Kamis, 28 April 2016).</p> <p>Bagi kami faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi Badan Kepegawaian Daerah adalah terciptanya budaya kerja organisasi yang dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan. Dan disini merupakan tugas pimpinan dalam menciptakan suasana budaya kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat</p>

		<p>menunjang tugas-tugas pegawai.” (Wawancara: Suraedah, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lingkungan kerja sangat berpengaruh terutama dalam menyelesaikan tugas-tugas pegawai baik dari segi suasana kerja yang nyaman, penataan ruang kerja yang teratur maupun penggunaan teknologi yang sudah tersedia.” (Wawancara: St Mariani, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Bagi kami, hal yang terpenting dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok adalah terciptanya susasana yang kondusif dimana pimpinan mampu menjadi pengayom dan teladan bagi bawahannya, di samping itu ruang kerja yang representatif juga sangat berpengaruh dalam melakukan kegiatan keseharian di kantor.” (Wawancara: Irwan Setiawan, Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Kami berusaha semaksimal mungkin menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif, karena bagi kami kondisi lingkungan yang kondusif akan memungkinkan pegawai bekerja secara maksimal tetapi sebaliknya kondisi lingkungan kerja yang berantakan, selalu muncul konflik dan pertentangan akan menghambat pekerjaan yang pada akhirnya akan terjadi ketidak-efisienan dalam bekerja sehingga proses pencapaian tujuan organisasi terhambat. Hal ini tidak kami inginkan terjadi pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu kami berusaha menciptakan budaya kerja organisasi harmonis sehingga dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dicanangkan oleh bapak Gubernur Sulawesi Selatan serta berusaha menjaga terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan melalui komunikasi dua arah, dan yang paling penting ialah menjaga agar pegawai</p>
--	--	--

		memiliki kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.” (Wawancara: Abdul Latief, Kamis, 28 April 2016).
5.	Menurut Bapak/Ibu Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	<p>Salah satu faktor yang sangat mendukung pelaksanaan program yang telah direncanakan serta dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur serta dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi adalah faktor komitmen pimpinan yang diterapkan oleh kepala badan yang cenderung terbuka dan komunikatif kepada semua bawahan tanpa membeda-bedakan mulai pejabat tinggi sampai kepada pejabat rendahan dan staf.” ( Wawancara: SE, Selasa, 12 januari 2016)</p> <p>Kepemimpinan yang diterapkan pada Kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan dan khususnya pada Badan kepegawaian Daerah adalah kepemimpinan yang demokratis, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk merinovasi dengan melahirkan ide dan gagasan cerdas dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, implementasi kebijakan organisasi.” (Wawancara: MN, Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah kepemimpinan yang dijalankan, baik pada level gubernur, wakil gubernur maupun atasan langsung kami pada Badan Kepegawaian Daerah, hal ini dikarenakan pimpinan memberi kepercayaan dan tanggungjawab kepada setiap bawahan untuk berkreasi dan berinovasi dalam bekerja termasuk di dalamnya melibatkan dalam perencanaan, penyusunan rumusan kebijakan, serta</p>

	<p>memberi motivasi dalam meningkatkan kualitas profesional pegawai negeri sipil.” (Wawancara: Ferry Tambunan, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas kami sebagai kepala sub bidang karena gaya kepemimpinannya sangat memungkinkan aparatur untuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membeda-bedakan, memberikan kepercayaan dalam menyusun rencana kegiatan bidang, melakukan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan manajemen kepegawaian, dilibatkan dalam rapat-rapat berdasarkan bidang tugas masing-masing dan diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pelaksanaan kegiatan sepanjang tidak bertentangan perundang-undangan yang berlaku.” (Wawancara: St. Mariani, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Pola kepemimpinan yang diterapkan pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan kegiatan dan program sangat membantu dan mendukung, pimpinan memberikan arahan dan petunjuk dalam pelaksanaan Tupoksi serta memberi kepercayaan kepada pegawai untuk bekerja tanpa harus merasa tertekan, ada keluwesan.” (Wawancara: Irwan Syah, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah sangat menunjang tugas kami sebagai staf, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan adalah kepemimpinan demokratis yang mampu memberi bimbingan dan motivasi dalam bekerja sehingga tidak ada beban secara psikologi bagi kami dalam melaksanakan tugas rutin.” (Wawancara: Akbar, Selasa, 12 Januari</p>
--	--

	<p>2016).</p> <p>Suasana kebersamaan dan kekeluargaan sangat kental lihat dikantor kami, hal ini karena pimpinan tidak rewel dan tidak suka marah-marah, sehingga kami berusaha bekerja dengan sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan yang terpenting kami dianggap teman dan partner dalam bekerja.” (Wawancara: Andi Ardiansyah Hidayat, Kamis, 28 April 2016).</p> <p>Dengan kepemimpinan yang dijalankan pada badan Kepegawaian Daerah sangat memungkinkan bagi kami untuk dapat bekerja dengan baik, termasuk selalu dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan tanpa membeda-bedakan, memberikan kepercayaan penuh dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada kami, dan dihargai setiap usaha dan pekerjaan yang telah diselesaikan.” (Wawancara: St Mariani, Selasa, 12 Januari 2016)</p> <p>Pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, pimpinan menyadari betul bahwa kesuksesan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi aparatur sangat ditentukan oleh <i>team work/kerja</i> yang solid dan komitmen pimpinan dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Untuk itu pola kepemimpinan yang diterapkan mengacu pada pola kepemimpinan modern seperti kedisiplinan, akuntabilitas, keberanian dalam mengambil resiko, responsivitas tetapi tidak meninggalkan budaya dan kearifan lokal masyarakat Sulawesi Selatan seperti <i>sipakatau</i>, <i>sipakalebbi</i>, <i>sipakainga</i> dan sifat kekeluargaan dan kebersamaan di antara semua unsur pada lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.” (Wawancara: Andi Harun, Rabu, 16 Desember 2015).</p>
--	---

6.	Menurut Bapak/Ibu Sdr (i) selain faktor lingkungan kerja dan komitmen pimpinan, faktor apa lagi yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	<p>Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif". (Wawancara: Lubis L, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien". (Wawancara: Suraedah, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien." (Wawancara: Ferry Tambunan, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap</p>
----	---	---

		<p>kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.” (Wawancara: Nursyamsih, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Kami mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai pegawai karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.” (Wawancara: Akbar, Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Kami sangat terbantu dengan adanya fasilitas sarana dan prasarana terutama fasilitas komputer dalam pengelolaan data, dan sistem pembuatan pelaporan. Dengan tersedianya teknologi ini semua pekerjaan yang menjadi tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kami dapat terselesaikan tepat waktu.” (Wawancara: AArdiansyah Hidayat, Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Setiap tahun kami menganggarkan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas pendukung terutama sarana dan prasarana kantor, maupun fasilitas yang ada didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan di setiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasiberbasis teknologi informasi, sehingga harapan kami semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi.” (Wawancara: Abdul Latief, Kamis, 28 April 2016).</p>
7.	Menurut Bapak/Ibu Sdr (i) faktor apa lagi yang determinan terhadap	Menurut kami pengawasan adalah salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tupoksi pada organisasi badan

<p>keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.</p>	<p>Kepegawaian daerah, hal ini agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program. Sekarang ini aparatur harus lebih hati-hati karena pengawasan bukan saja dilakukan oleh internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan Masyarakat.” (Wawancara: Lubis L, Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.” (Wawancara: Nursyamsih, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pokok serta fungsi yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah fungsi pengawasan, dimana setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.” (Wawancara: Suraedah, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi badan Kepegawaian Daerah dalam mewujudkan profesionalisme dan pemberdayaan pegawai negeri sipil, maka</p>
---	--

		<p>diperlukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian pegawai dengan menyusun rencana kegiatan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi kesalahan dan kekeliruan.” (wawancara: St Mariani, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan kekeliruan, untuk itu salah satu tugas kami adalah melakukan pemantauan, pengawasan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan aparatur untuk mengetahui apakah tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan atau belum, apakah sesuai aturan atau tidak, dan ini dilakukan baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program.” (wawancara: Muhammad Nasir, Kamis, 28 April 2016).</p> <p>Bagi kami pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat kami bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.” (Wawancara: AARDiansyah Hidayat, Selasa, 12 Januari 2016).</p>
8.	Menurut Bapak/Ibu Sdr (i) faktor Lingkungan kerja, komitmen kepemimpinan, pemanfaatan teknologi, pengawasan, faktor apa lagi yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	Setiap pegawai harus menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.” ( Wawancara: Widyawaty T, Kamis, 28 April 2016)

	<p>Sebagai aparatur pemerintah, kami selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.’ (Wawancara : Muhammad Nasir, Kamis, 28 April 2016).</p> <p>Budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian kami terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.” (Wawancara: St. Mariani, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka faktor penting yang dapat mendukung tercapainya adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusaiakan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).” (Wawancara: Nursyamsih, Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan Visi, Misi dan kebijakan organisasi BKD sereta mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme PNS, Maka salah satu faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tersebut adalah budaya kerja organisasi terutama peningkatan disiplin kerja pegawai, memiliki rasa tanggungjawab, bekerja dengan prinsip-</p>
--	---

		<p>prinsip transparansi, ikhlas dalam bekerja, dan menanamkan sifat kejujuran dengan berpedoman pada nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama, yaitu membangun profesionalisme, berkinerja dan peningkatan kesejahteraan. Kemudian mengimplementasikan budaya yang berkembang dalam masyarakat Bugis makassar, yaitu budaya-budaya sipakatau (saling memanusiakan), sipakalebbe (saling menghargai), dan sipakainga (saling mengingatkan) dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada.” (Wawancara: Muhammad Tamzil, Kamis, 28 April 2016).</p>
--	--	---

#### Lampiran 4. Analisis Data Hasil Wawancara

No	Pertanyaan	Informan	Deskripsi Hasil Wawancara	Kondensasi Data	Data Display	Conclusion Drawing/Verification
1.	Menurut Bapak/Ibu, Sdr (i) Bagaimana melihat pelaksanaan pemberian kewenangan kepada aparatur berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	NS	“ Terkadang ada penyerahan kewenangan yang bersifat khusus kepada aparatur tertentu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terutama terkait tugas dan fungsi masing-masing aparatur/pegawai negeri sipil, Cuma memberikan wewenang itu terkadang hanya diperuntukan kepada pegawai atau pimpinan tertentu ”. (Rabu,	Dalam melaksanakan program terdapat uraian tugas dan fungsi serta kewenangan setiap aparatur, yang harus dilaksanakan dengan baik yang merupakan tanggungjawab. Di samping itu pimpinan memberikan wewenang khusus kepada pegawai untuk menyelenggarakan tugas kedinasan lain sesuai bidangnya	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan program berdasarkan hasil perencanaan, terdapat uraian tugas dan fungsi serta kewenangan setiap aparatur/pegawai negeri sipil, yang harus dilaksanakan dengan baik yang merupakan	Pemberian kewenangan kepada pegawai dengan tetap mempertimbangan kompetensi yang dimiliki pegawai negeri sipil sudah terlaksana, walaupun pemberian kewenangan itu masih sebatas pada pegawai tertentu dan cenderung orang yang sama.

		LL	<p>16 Desember 2015).</p> <p>ada uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai, dan dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, akan tetapi biasanya pemberian kewenangan itu belum merata kepada aparatur yang ada, sehingga</p>	<p>untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas berdasarkan tupoksi yang ada. Adapun uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai, dan dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah</p>	<p>tanggungjawab bagi setiap aparatur dalam melaksanakan amanah organisasi, yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Di samping itu pimpinan memberikan wewenang khusus kepada pegawai untuk menyelenggarakan tugas kedinasan lain sesuai bidangnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas berdasarkan</p>	
--	--	----	---	--	--	--

		SE	<p>ada yang merasa memiliki kerja yang banyak tapi ada juga ada yang sedikit. ” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Pelaksanaan kegiatan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah terdapat uraian tugas, fungsi serta kewenangan para pegawai mulai dari tingkat Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bagian, sampai kepada staf/pegawai dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Mereka diberi kewenangan dan</p>	<p>Provinsi Sulawesi Selatan. Pemberian kewenangan kepada aparatur juga dilakukan secara berjenjang sesuai dengan pembagian tugas yang akan dikerjakan dan proses pertanggung jawaban pun dilakukan secara berjenjang terutama kepada atasan langsung dari setiap aparatur.</p>	<p>tupoksi yang ada. uraian tugas dan kewenangan pada tiap pegawai, dan dijelaskan dalam Peraturan Daerah untuk eselon II dan III, sedangkan untuk eselon IV melalui Peraturan Gubernur (Pergub), yaitu Perda Nomor 12 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.</p>	
--	--	----	--	---	---	--

			<p>bertanggung jawab penuh atas tugas pokok dan fungsinya termasuk tugas lainnya yang diberikan kepadanya berdasarkan peraturan-peraturan kepegawaian.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
		IRS	<p>Dalam pelaksanaan kegiatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terdapat uraian tugas, fungsi dan kewenangan dan ini diuraikan dalam Tupoksi melalui Surat</p>			

		SM	<p>Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Terdapat uraian tugas-tugas dan fungsi serta kewenangan setiap aparatur/pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang harus dilaksanakan dengan baik karena merupakan tanggung jawab bagi setiap aparatur. Di samping itu pimpinan sering kali memberikan wewenang kepada</p>			
--	--	----	--	--	--	--

		SL	<p>pegawai untuk menyelenggarakan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugas untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas”. (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Ada uraian tugas dan fungsi serta kewenangan yang diberikan kepada kami dalam melaksanakan program dan Tupoksi pegawai dijabarkan dalam tugas pokok pejabat Eselon II, III dan IV atasan langsung PNS yang bersangkutan, dimana Tupoksi pejabat struktural</p>			
--	--	----	---	--	--	--

			diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2009 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural.” (Selasa, 12 Januari 2016).			
		AAH	Tugas pokok pada setiap staf dapat dilihat dalam SKP masing-masing pegawai yang ditetapkan setiap awal tahun sebagai perjanjian kinerja antara atasan langsung. (Selasa, 12 Januari 2016).			
		IRS	Pemberian kewenangan kepada aparatur dilakukan secara			

			berjenjang sesuai dengan pembagian tugas yang akan dikerjakan dan proses pertanggung jawaban pun dilakukan secara berjenjang terutama kepada atasan langsung dari setiap aparatur.” (Rabu, 16Desember 2015).			
2.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu, Sdr (i) melihat pengembangan kompetensi aparatur berbasis kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	FT	Setiap Aparatur Badan Kepegawaian Daerah diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk menambah pengetahuan	Setiap aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensinya yang ada padanya untuk menambah pengetahuan melalui tugas	Setiap aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang ada padanya untuk	Aparatur yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sudah terlaksana. Namun belum secara merata karena masih di dominasi bidang/bagian dan pegawai tertentu.

			<p>melalui tugas belajar (S2 dan S3), Kecakapan pegawai serta kemampuannya dan merupakan hak yang dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara yang dijamin berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun belum secara merata karena masih di dominasi bidang dan pegawai tertentu.” (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Ya..., saya melihat bahwa aparatur yang ada disini</p>	<p>belajar (S1, S2 dan S3), kecakapan pegawai serta kemampuannya berdasarkan tugas dan kewenangannya dan merupakan hak yang dimiliki oleh setiap aparatur Sipil negara yang dijamin berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pemerintah provinsi menyediakan anggaran yang cukup memadai melalui APBD Provinsi. Untuk pengembangan</p>	<p>menambah pengetahuan, kemampuan melalui tugas belajar (S1, S2 dan S3), DIKLAT, kursus-kursus, workshop, bimbingan teknis dan merupakan hak yang dimiliki oleh setiap aparatur Sipil negara yang dijamin berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Setiap Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi</p>	
--	--	--	---	---	---	--

		WT	<p>diberi kesempatan mengembangkan kompetensinya, sepanjang disediakan biaya, walaupun terkadang pegawai tidak bersedia untuk mengembangkan dirinya dan bersifat acuh.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Aparatur yang ada pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Namun pemberian kesempatan untuk pengembangan kompetensi masih</p>	<p>diri aparatur. Disamping itu pemerintah provinsi mendukung aparatur untuk mengikuti pendidikan dan latihan (DIKLAT), kursus-kursus, workshop, bimbingan teknis, seminar, dan kegiatan lainnya.</p>	<p>Sulawesi Selatan diberi kesempatan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan, yang ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan SDM.</p>	
--	--	----	---	---	---	--

			<p>di dominasi oleh pegawai tertentu, sehingga terkadang ada pegawai yang berpikircuek. (Kamis, 28 April 2016).</p>			
		SL	<p>Aparatur diberi kesempatan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya berdasarkan tugas dan kewenangan, yang ditunjang dengan ketersediaan anggaran pengembangan SDM.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AB	<p>Setiap aparatur pada BKD Provinsi Sulawesi Selatan diberi</p>			

		AL	<p>kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dan disesuaikan dengan jabatan yang diberikan untuk menunjang di dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur negara.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Pemerintah provinsi menyadari betapa pentingnya aparatur yang berkualitas dengan memiliki kompetensi yang cukup, sehingga setiap aparatur diberi kesempatan mengembangkan</p>			
--	--	----	---	--	--	--

			<p>kompetensi, baik pengetahuan, kecakapan, kemampuan yang dimilikinya dengan menyediakan anggaran yang cukup pada anggaran APBD Provinsi. Kegiatan pengembangan diri aparatur banyak dilakukan melalui lanjut kejenjang pendidikan S2 dan S3, DIKLAT, kursus-kursus, workshop, bimbingan teknis. Tetapi dengan syarat bahwa aparatur yang bersangkutan bersedia, karena terkadang ada aparatur/pegawai yang ditunjuk berdasarkan</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			bidang tugasnya tidak bersedia dengan berbagai alasan dan dalih”. (Kamis, 28 April 2016).			
3.	Bagaimana menurut Bapak/Ibu, Sdr (i) melihat keterlibatan aparatur dalam pengambilan keputusan berbasis pengetahuan, kecakapan dan kemampuan(PKK)pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	NS	Pengambilan Keputusan merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan yang akan dipilih, termasuk pada badan Kepegawaian daerah pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari kepala badan, kepala bidang, dan kepala sub bidang, dengan harapan agar semua tingkatan merasa punya	Badan Kepegawaian Daerah dalam proses pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari kepala badan, kepala bidang, dan kepala sub bidang (Eselon II, III, dan IV) dengan harapan agar semua tingkatan merasa punya ketewrlibatan dalam setiap keputusan yang diambil,	Pengambilan Keputusan merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan yang akan dipilih, termasuk pada badan Kepegawaian daerah pengambilan keputusan selalu melibatkan semua unsur mulai dari kepala badan, kepala bidang,	Dalam proses pengambilan keputusan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, aparatur dilibatkan mulai dari Eselon II, III, dan IV sudah terlaksana. Kecuali hal yang bersifat strategi, Kepala Badan hanya meminta saran dan masukan dari pejabat tertentu

		LL	<p>ketewrlibatan dalam setiap keputusan yang diambil, terutama keputusan ditengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul dengan mendadak”. (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Ya, pengambilan keputusan semua dilibatkan mulai dari Eselon II, III, dan IV, pejabat Eselon tersebut menyampaikan kepada staf apa ada koreksi, usulan, sanggahan atas keputusan yang diambil dan penerimaan para aparatur cukup baik sepanjang</p>	<p>terutama keputusan ditengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul dengan mendadak. Pengambilan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi terutama karena masa depan organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan yang efektif. Termasuk di dalamnya BKD Provinsi Sulawesi Selatan, setiap</p>	<p>dan kepala sub bidang (Eselon II, III, dan IV), dengan harapan agar semua tingkatan merasa punya keterlibatan dalam setiap keputusan yang diambil, terutama keputusan ditengah situasi yang tidak menentu atau yang sering muncul dengan mendadak. Para pejabat dalam Lingkup BKD dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dengan tujuan agar program persatu tahun</p>	
--	--	----	---	--	---	--

		MN	<p>keputusan dilakukan secara bijaksanan, transparan dan disesuaikan dengan kemampuan.” (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Para pejabat dalam Lingkup BKD dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dengan tujuan agar program persatu tahun anggaran berjalan diketahui dengan ketentuan selalu mengacuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tidak melanggar hukum.” (Kamis, 28 April 2016).</p>	<p>keputusan yang ditetapkan selalu melibatkan semua unsur pimpinan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, terutama aspek hukum, SDM dan Anggaran.</p>	<p>anggaran berjalan diketahui oleh semua aparatur, dengan ketentuan selalu mengacuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku agar tidak melanggar hukum. Kemudian pengambilan keputusan melibatkan semua unsur aparatur, kecuali berupa kebijakan hanya dilaksanakan oleh Pimpinan atau dalam hal ini Kepala Badan.</p>	
--	--	----	--	---	--	--

		AAH	Pengambilan keputusan melibatkan Kepala Badan, Kepala Bidang, Sub Bidang dan Sub Bagian dalam lingkup Badan Kepegawaian Daerah, dan karena sifatnya adalah keputusan kelembagaan, maka wajib untuk dijalankan sesuai ketentuan yang berlaku.” (Selasa, 12 Januari 2016).			
		IRS	Ya, pengambilan keputusan melibatkan semua unsur aparatur, kecuali berupa kebijakan hanya dilaksanakan oleh Pimpinan atau			

		MT	<p>dalam hal ini Kepala Badan.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Pengambilan keputusan mempunyai arti yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi terutama karena masa depan organisasi banyak ditentukan oleh pengambilan keputusan yang efektif. Termasuk di dalamnya BKD Provinsi Sulawesi Selatan, setiap keputusan yang ditetapkan selalu melibatkan semua unsur pimpinan dengan mempertimbangka</p>			
--	--	----	---	--	--	--

			n berbagai aspek, terutama aspek hukum, SDM dan Anggaran.” (Kamis, 28 April 2016 ).			
4.	Menurut BagaimanaBapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	NS	Sangat penting bagi kami lingkungan kerja yang harmonis dan ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugas rutin, sebab kami setiap saat ada dikantor, sehingga butuh suasana kerja yang nyaman, teratur serta suasana sekitar kerja yang bersih dan tersedianya fasilitas yang memadai.” (Rabu, 16 Desember 2015).	ada tiga hal yang penting dalam membangun dan mengembangkan suasana kerja kearah yang lebih profesional serta peningkatan kinerja aparatur, yaitu tersedianya fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan,	Faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi Badan Kepegawaian Daerah adalah terciptanya budaya kerja organisasi yang dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan. merupakan tugas pimpinan dalam menciptakan	Faktor determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi adalah Faktor lingkungan kerja. yaitu tersedianya fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, serta terbangunnya komunikasi yang saling terbuka dan bertanggungjawab.
		WT	Bagi kami ada tiga			

			<p>hal yang penting dalam membangun dan mengembangkan suasana kerja kearah yang lebih profesional serta peningkatan kinerja aparatur, yaitu tersedianya fasilitas-fasilitas kerja yang memadai dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, serta terbangunnya komunikasi yang saling terbuka dan bertanggungjawab. ” (Kamis, 28 April 2016).</p>	<p>serta terbangunnya komunikasi yang saling terbuka dan bertanggungjawa b. faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi Badan Kepegawaian Daerah adalah terciptanya budaya kerja organisasi yang dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan. Dan disini merupakan tugas pimpinan dalam menciptakan suasana budaya kerja yang</p>	<p>suasana budaya kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai. Dan ini sejalan keinginan Pemerintah Provinsi yang berusaha semaksimal mungkin menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif, karena kondisi lingkungan yang kondusif</p>	
--	--	--	--	---	--	--

		SE	<p>Bagi kami faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi Badan Kepegawaian Daerah adalah terciptanya budaya kerja organisasi yang dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan. Dan disini merupakan tugas pimpinan dalam menciptakan suasana budaya kerja yang harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.</p>	<p>harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.” harmonis, kondusif, nyaman, komunikatif dan tersedianya fasilitas teknologi mutakhir yang dapat menunjang tugas-tugas pegawai.</p>	<p>akan memungkinkan pegawai bekerja secara maksimal tetapi sebaliknya kondisi lingkungan kerja yang berantakan, selalu muncul konflik dan pertentangan akan menghambat pekerjaan yang pada akhirnya akan terjadi ketidak-efisienan dalam bekerja sehingga proses pencapaian tujuan organisasi terhambat. Untuk itu Perintah</p>	
--	--	----	---	---	--	--

		SM	<p>pegawai.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lingkungan kerja sangat berpengaruh terutama dalam menyelesaikan tugas-tugas pegawai baik dari segi suasana kerja yang nyaman, penataan ruang kerja yang teratur maupun penggunaan teknologi yang sudah tersedia.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>		<p>Provinsi bersama jajarannya berusaha menciptakan budaya kerja organisasi harmonis sehingga dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatanyang telah dicanangkan oleh bapak Gubernur Sulawesi Selatan serta berusaha menjaga terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan melalui</p>	
		IRS	<p>Bagi kami, hal yang terpenting dalam mendukung</p>			

			<p>pelaksanaan tugas pokok adalah terciptanya susasana yang kondusif dimana pimpinan mampu menjadi pengayom dan teladan bagi bawahannya, di samping itu ruang kerja yang representatif juga sangat berpengaruh dalam melakukan kegiatan keseharian di kantor.” (Selasa,12 Januari 2016).</p>		<p>komunikasi dua arah, dan yang paling penting ialah menjaga agar pegawai memiliki kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab berdasarkan perundang-undangan yang berlaku.</p>	
		AL	<p>Kami berusaha semaksimal mungkin menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif, karena bagi kami kondisi lingkungan yang</p>			

			<p>kondusif akan memungkinkan pegawai bekerja secara maksimal tetapi sebaliknya kondisi lingkungan kerja yang berantakan, selalu muncul konflik dan pertentangan akan menghambat pekerjaan yang pada akhirnya akan terjadi ketidak-efisienan dalam bekerja sehingga proses pencapaian tujuan organisasi terhambat. Hal ini tidak kami inginkan terjadi pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu kami berusaha menciptakan budaya kerja</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>organisasi harmonis sehingga dapat menunjang pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dicanangkan oleh bapak Gubernur serta berusaha menjaga terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan melalui komunikasi dua arah, dan yang paling penting ialah menjaga agar pegawai memiliki kepatuhan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab berdasarkan UU.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
--	--	--	---	--	--	--





		FT	<p>Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan</p>	<p>Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku,</p>	<p>dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Kemudian Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan</p>	
--	--	----	--	---	---	--

		NS	<p>efisien”. (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>	<p>sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.”</p>	<p>komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif.</p>	
--	--	----	---	---	--	--

		AB	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu			
--	--	----	--	--	--	--

		AAH	<p>dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Kami mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai pegawai karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
--	--	-----	---	--	--	--

		AL	<p>Kami sangat terbantu dengan adanya fasilitas sarana dan prasarana terutama fasilitas komputer dalam pengelolaan data, dan sistem pembuatan pelaporan. Dengan tersedianya teknologi ini semua pekerjaan yang menjadi tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kami dapat terselesaikan tepat waktu.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Setiap tahun kami menganggarkan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas pendukung</p>			
--	--	----	---	--	--	--

			<p>terutama sarana dan prasarana kantor, maupun fasilitas yang ada didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan di setiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasiberbas is teknologi informasi, sehingga harapan kami semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta</p>			
--	--	--	--	--	--	--



		<p>internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan Masyarakat.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi</p>	<p>pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. Di samping itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam menerapkan fungsi pengawasan, agar setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. melalui pengawasan para pegawai</p>	<p>dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat aparatur bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam</p>	
--	--	---	--	--	--

		SE	<p>kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pokok serta fungsi yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah fungsi pengawasan, dimana setiap pegawai berusaha</p>	<p>berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.”</p>	<p>operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.</p>	
--	--	----	---	---	---	--

		SE	bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.” (Rabu, 16			
--	--	----	---	--	--	--

		SM	<p>Desember 2015).</p> <p>Dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi badan Kepegawaian Daerah dalam mewujudkan profesionalisme dan pemberdayaan pegawai negeri sipil, maka diperlukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian pegawai dengan menyusun rencana kegiatan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi kesalahan dan kekeliruan.”</p>			
--	--	----	---	--	--	--

		MN	<p>(Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan kekeliruan, untuk itu salah satu tugas kami adalah melakukan pemantauan, pengawasan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan aparatur untuk mengetahui apakah tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan atau belum, apakah sesuai aturan atau tidak, dan ini dilakukan baik diawal pelaksanaan pekerjaan dan</p>			
--	--	----	---	--	--	--

		AAH	<p>program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program.” (Kamis, 28 April 2016).</p> <p>Bagi kami pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat kami bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi</p>			
--	--	-----	---	--	--	--

			suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.” (Selasa, 12 Januari 2016).			
8.	Menurut Bagaimana Bapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	WT	Setiap pegawai harus menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan	Setiap pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai	Setiap pegawai menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang	Pegawai menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Kemudian menerapkan budaya-budaya yang berkembang di masyarakat Bugis Makassar yaitu budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusiakkan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).
		MN				

			<p>ke jabatan yang lebih tinggi.” (Kamis, 28 April 2016)</p> <p>Sebagai aparatur pemerintah, kami selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.’ (Kamis, 28 April 2016).</p>	<p>tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Kemudian Budaya kerja yang diterapkan pada Badan Kepegawain Daerah adalah budaya Bkerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusikan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan</p>	<p>dibebankan. di samping itu, budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawain daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian pegawai terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.</p>	
		SM				
		NS				

		MT	<p>Budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian kami terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian</p>	<p><i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).”</p>		
--	--	----	---	--	--	--

			<p>Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka faktor penting yang dapat mendukung tercapainya adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusikan), <i>sipakalebbi</i>(saling menghargai) dan</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		<p><i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).” (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan Visi, Misi dan kebijakan organisasi BKD sereta mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme PNS, Maka salah satu faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tersebut adalah budaya kerja organisasi terutama peningkatan disiplin kerja pegawai, memiliki rasa tanggungjawab,</p>			
--	--	--	--	--	--

			<p>bekerja dengan prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dalam bekerja, dan menanamkan sifat kejujuran dengan berpedoman pada nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama, yaitu membangun profesionalisme, berkinerja dan peningkatan kesejahteraan. Kemudian mengimplementasikan budaya yang berkembang dalam masyarakat Bugis makassar, yaitu budaya-budaya sipakatau (saling memaniakan), sipakalebbi (saling menghargai), dan sipakainga (saling mengingatkan)</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada.” (Kamis, 28 April 2016).			
--	--	--	--	--	--	--

#### Lampiran4 : Dokumentasi Penelitian



Wawancara Peneliti bersama Kepala BKD Sulawesi Selatan



Foto bersama dengan Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan



Wawancara dengan staf BKD



Wawancara dengan staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi-Selatan.



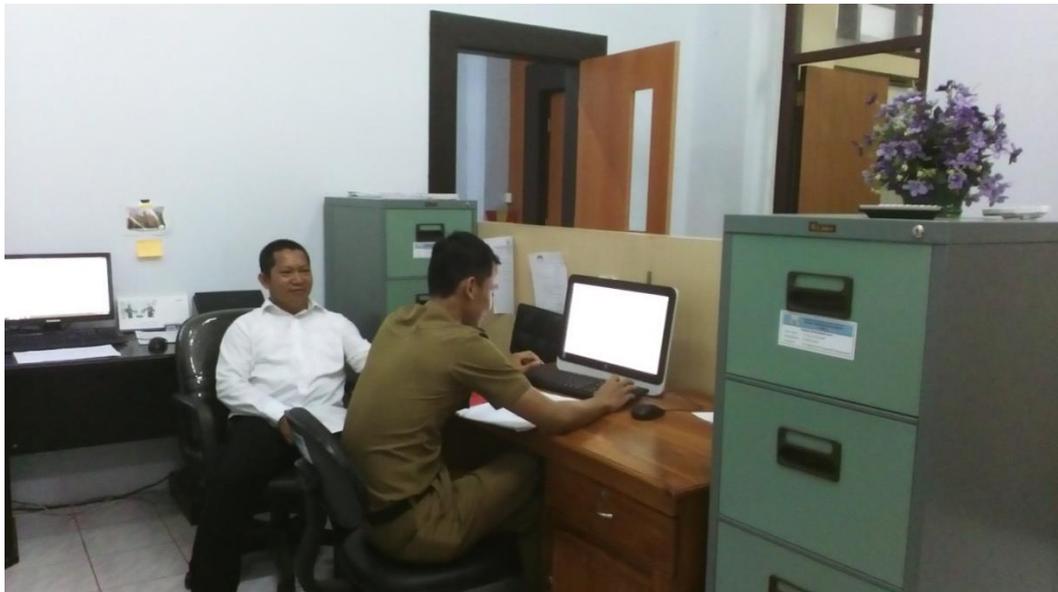
Wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai



Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian



Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian



Wawancara dan mengamati kinerja Pegawai BKD Provinsi Sulawesi Selatan.



Wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai



Foto Bersama Pimpinan dan staf Badan Kepegawaian Daerah



DiklatEselon III



DiklatEselon IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Workshop Peningkatan Kompetensi Pegawai



Workshop Peningkatan Kompetensi Pegawai



Pelantikan Pejabat Eselon II



Pelantikan Pejabat Eselon III Dan IV

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
KEPUTUSAN  
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR  
Nomor : 2115/UN36.8/KM/2014  
TENTANG  
PENGANGKATAN PROMOTOR/KOPROMOTOR  
BAGI MAHASISWA PROGRAM DOKTOR (S-3)  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**

**Membaca** : Usulan Ketua Program Studi Administrasi Publik dan Asisten Direktur I tanggal, 04 Maret 2014 tentang kesediaan sebagai Promotor/Kopromotor pembimbing a.n. Sdr. Samsir, S.Sos, M.Si. Nomor Pokok 12A05057.

- a. bahwa dalam rangka kelancaran penyelesaian studi untuk penulisan Disertasi bagi mahasiswa Program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar, maka dipandang perlu menetapkan Promotor/Kopromotor.
- b. bahwa untuk maksud tersebut di atas, maka dipandang perlu menerbitkan surat keputusannya.

**Mengingat** : 1. Keputusan DirjenDikti No. 4481/D/T/2004  
2. Keputusan Rektor UNM No. 583/H36/KP/2010

**MEMUTUSKAN**

**Menetapkan** : Menunjuk Promotor/Kopromotor sebagai pembimbing disertasi Saudara  
**Pertama** : Samsir, S.Sos, M.Si Nomor Pokok 12A05057 Program Studi Administrasi Publik  
Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar dengan Promotor/Kopromotor  
masing-masing :  
1. Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si (Promotor)  
2. Prof. Dr. Fakhri Kahar, M.Si (Kopromotor I)  
3. Prof. Dr. Suradi Tahmir, M.S. (Kopromotor II)

**Kedua** : Jika selama maksimal enam bulan tidak ada komunikasi/interaksi akademik antara mahasiswa dengan tim Promotornya, maka surat keputusan ini batal dengan sendirinya.

**Ketiga** : Segala biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan keputusan ini dibebankan Pada anggaran yang tersedia pada PPs UNM.

**Keempat** : Surat Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan, sampai dengan Selesainya ujian Promosi Doktor yang bersangkutan. Dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Makassar  
Pada tanggal : 06 Maret 2014  
Direktur,

Prof. Dr. Jasruddin, M.Si  
NIP. 19641222 199103 1 002

**Tembusan :**

1. Rektor UNM
2. Asisten Direktur I & II PPs UNM
3. Ketua Program Studi Administrasi Publik
4. Kepala Tata Usaha PPs UNM
5. Bendaharawan PPs UNM
6. Masing-masing yang bersangkutan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Kampus UNM Gunungsari Baru, Jl. Bonto Langkasa, Makassar-90222,  
Telp. (0411) 830366, Telp./Fax. (0411) 855288,  
Email: pasca@unm.ac.id, Laman: <http://www.pps.unm.ac.id>

Nomor : 1247/UN36.8/PP/2015  
Lamp. : Naskah Proposal  
Perihal : **Undangan Tim Penilai**  
**Seminar Proposal Program Doktor**

**Kepada**

**Yth.** :- Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si (Ketua/Promotor)  
- Prof. Dr. Suradi Tahmir, MS (Sekretaris/Kopromotor)  
- Prof. Dr. Fakhri Kahar, M.Si (Anggota/Promotor)  
- Prof. Dr. Rifdan, M.Si (Anggota/Internal)  
- Prof. Dr. Andi Kasmawaty, M.Hum (Anggota/Internal)  
- Dr. H. Muhammad Said Saggaf, M.Si (Anggota/Internal)  
Makassar

Dengan hormat, kami mengundang Bapak/Ibu untuk hadir dan bertindak sebagai Penguji dalam **Seminar Proposal** Program Doktor bagi mahasiswa:

**N a m a** : **Samsir, S.sos, M.si**  
**Nomor Pokok** : 10A05057  
**Program Studi** : Ilmu Administrasi Publik  
**Judul Penelitian** : **Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi**  
**Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah**  
**Provinsi Sulawesi Selatan**

**Hari / Tanggal** : Selasa, 10 Februari 2015  
**P u k u l** : 10.00 –12.00 Wita  
**T e m p a t** : **Ruang Rapat PPs-UNM Gedung AD 302 Lantai 3**

Atas kehadiran Bapak/Ibu, diucapkan terima kasih.

Makassar, 6 Februari 2015

An. Direktur,  
Asisten Direktur I



**Prof. Dr. Suradi Tahmir, MS**  
NIP. 19640413 198903 1 020

Tembusan Kepada Yth.

1. Direktur PPs UNM
2. Asisten Direktur II PPs UNM
3. KPS Ilmu Adm. Publik PPs-UNM
4. Ka Tata Usaha PPs UNM
5. Bendaharawan PPs UNM
6. Yang bersangkutan

Tetap Jaya dalam Tantangan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Kampus UNM Gunungsari Baru, Jl. Bonto Langkasa, Makassar-90222,  
Telp. (0411) 830366, Telp./Fax. (0411) 855288,  
Email: pasca@unm.ac.id, Laman: http://www.pps.unm.ac.id

**SURAT KETERANGAN**  
**HASIL PERBAIKAN SEMINAR PROPOSAL**  
**PROGRAM DOKTOR**

Berdasarkan Penilaian Tim Penilai Seminar Proposal untuk Penyusunan Disertasi :  
mahasiswa tersebut di bawah ini :

N a m a : **Samsir, S.Sos, M.Si**  
Nomor Pokok : 10A05057  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Rencana Judul  
Disertasi : **Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi**  
**Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah**  
**Propinsi Sulawesi Selatan**

Oleh Tim Penilai, harus dilakukan perbaikan-perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan  
dan telah disetujui oleh Tim Penilai :

No.	Nama Tim Penilai	Disetujui Tanggal	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si	27/2 - 2015	
2.	Prof. Dr. H. Suradi Tahmir, M.S	26/02/2015	
3.	Prof. Dr. Fakhri Kahar, M.Si	25/02 - 15	
4.	Prof. Dr. Rifdan, M.Si	"	
5.	Prof. Dr. Andi Kasmawati, M.Hum	"	
6.	Dr. H. Muhammad Said Saggaf, M.Si	"	

Makassar, Februari 2015

Mengetahui:  
Asisten Direktur I,



**Prof. Dr. Suradi Tahmir, MS**  
NIP. 19640413 198903 1 020

Tetap Jaya dalam Tantangan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Kampus UNM Gunungsari Baru, Jl. Bonto Langkasa, Makassar-90222,  
Telp. (0411) 830366, Telp./Fax. (0411) 855288,  
Email: pasca@unm.ac.id, Laman: <http://www.pps.unm.ac.id>

Nomor : 1874/UN36.8/PL/2015  
Lamp. : 1 (satu) Proposal  
Perihal : **Izin Penelitian**

26 Februari 2015

Kepada

Yth. : **Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan**  
**cq. Kepala UPT P2T BKPMD Prov. Sul-Sel**  
**di -**  
**Makassar**

Dalam rangka penulisan **Disertasi Doktor (S-3)** pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar (UNM), dengan hormat disampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : **Samsir**  
Nomor Pokok : **10A05057**  
Program Studi : **Ilmu Administrasi Publik**

Akan melakukan penelitian dengan judul :

**Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi**  
**Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah**  
**Provinsi Sulawesi Selatan**

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dimohon kiranya yang bersangkutan dapat diberikan izin penelitian.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Direktur  
  
**Prof. Dr. Jasruddin, M.Si**  
NIP 19641222 199103 1 002

Tembusan.

- Rektor UNM (sebagai laporan)
- Asdir I dan II PPs UNM
- KPS Adm. Publik PPs-UNM
- Mahasiswa yang bersangkutan

Tetap Jaya dalam Tantangan



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
**BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DAERAH**  
Unit Pelaksana Teknis – Pelayanan Perizinan Terpadu

Jln. Bougenville No. 5 Telp (0411) 441077 Fax. (0411) 448936

MAKASSAR 90222

Makassar, 12 Juni 2015

Nomor : 08092 /P2T-BKPM/19.36P/VII/06/2015  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian

Kepada

Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah  
Prov. Sulsel

di-

Makassar

Berdasarkan surat Direktur PPs UNM Makassar Nomor : 1874/H36.8/PL/2015 tanggal 26 Februari 2015 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

N a m a : Samsir  
Nomor Pokok : 10A05057  
Program Studi : Ilmu Adm. Publik  
Pekerjaan : Mahasiswa (S3)  
Alamat : Jl. Bonto Langkasa, Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan disertasi, dengan judul :

**“PEMBERDAYAAN APARATUR BERBASIS KOMPETENSI PADA KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN”**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 15 Juni s/d 15 Agustus 2015

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian disampaikan untuk dimaklumi dan dipergunakan seperlunya.

a.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN  
Pjt. KEPALA BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL  
DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
Selaku Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu



**H. IRMAN YASIN LIMPO, SH.**

Pangkat : Pembina Utama Madya, IV/d  
NIP : 19670824 199403 1 008

TEMBUSAN :Kepada Yth :

1. Direktur PPs UNM Makassar di Makassar,
2. Pertinggal



**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**  
**( B K D )**

Jalan Jenderal Urip Sumoharjo Nomor 269 – Telepon (0411) 453487  
MAKASSAR 90231

**SURAT KETERANGAN**

No. 000/S977/BKD

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menerangkan bahwa :

Nama : SAMSIR  
No. Pokok : 10A05057  
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
Pekerjaan / Lembaga : MAHASISWA (S3)  
Alamat : JI. BONTO LANGKASA MAKASSAR

Berdasarkan Surat Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah Provinsi Sulawesi Selatan No. 08892/P2T-BKPM/19.36P/VII/06/2015, tanggal 12 Juni 2015 perihal Izin Penelitian, yang tersebut diatas benar telah melaksanakan penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam rangka penyusunan disertasi dengan Judul " *Pemberdayaan Aparatur Berbasis Kompetensi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan*".

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 22 November 2016

An. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
SEKRETARIS,





8.	Menurut Bagaimana Bapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	LL	Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif'. (Rabu, 16 Desember 2015).	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.	Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif. Kemudian dengan teknologi yang tersedia dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.
		SE	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang	Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas	Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Kemudian Pelaksanaan tugas	

		<p>FT</p> <p>NS</p>	<p>besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien”. (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan</p>	<p>keseharian karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.”</p>	<p>pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif.</p>	
--	--	---------------------	--	---	--	--

		AB	<p>fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Kami mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai pegawai karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang</p>			
--	--	----	---	--	--	--

			<p>baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AAH	<p>Kami sangat terbantu dengan adanya fasilitas sarana dan prasarana terutama fasilitas komputer dalam pengelolaan data, dan sistem pembuatan pelaporan. Dengan tersedianya teknologi ini semua pekerjaan yang menjadi tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kami dapat terselesaikan tepat waktu.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AL	<p>Setiap tahun kami menganggarkan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas pendukung terutama sarana dan prasarana kantor, maupun fasilitas yang ada</p>			

			<p>didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan di setiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasiberbasis teknologi informasi, sehingga harapan kami semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
9.	<p>Menurut BagaimanaBapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.</p>	LL	<p>Menurut kami pengawasan adalah salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tupoksi pada organisasi badan Kepegawaian daerah, hal ini agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi</p>	<p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri</p>	<p>Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berusaha mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan</p>	<p>Kegiatan pngawasan dilakukan oleh pimpinan diharapkan agar aparatur berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas</p>

		NS	<p>pada setiap pelaksanaan program. Sekarang ini aparaturnya harus lebih hati-hati karena pengawasan bukan saja dilakukan oleh internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan Masyarakat.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada</p>	<p>Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. Di samping itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam menerapkan fungsi pengawasan, agar setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa</p>	<p>sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. Di samping itu, pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat aparaturnya bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana</p>	<p>pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.</p>
--	--	----	---	---	---	---

		SE	<p>setiap bidang dan sub bidang.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pokok serta fungsi yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah fungsi pengawasan, dimana setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.” (Rabu, 16</p>	<p>tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.”</p>	<p>kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.</p>	
--	--	----	--	---	--	--

			<p>Desember 2015).</p> <p>Dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi badan Kepegawaian Daerah dalam mewujudkan profesionalisme dan pemberdayaan pegawai negeri sipil, maka diperlukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian pegawai dengan menyusun rencana kegiatan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi kesalahan dan kekeliruan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
		SE				
		SM	<p>Pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan kekeliruan, untuk itu salah satu tugas kami adalah melakukan pemantauan, pengawasan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan</p>			

		MN	<p>kegiatan aparatur untuk mengetahui apakah tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan atau belum, apakah sesuai aturan atau tidak, dan ini dilakukan baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program.” (Kamis, 28 April 2016).</p> <p>Bagi kami pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat kami bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung</p>			
--	--	----	---	--	--	--



		<p>mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.” ( Kamis, 28 April 2016)</p> <p>Sebagai aparatur pemerintah, kami selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.’ (Kamis, 28 April 2016).</p>	<p>sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Kemudian Budaya kerja yang diterapkan pada Badan Kepegawain Daerah adalah budaya Bkerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusiaikan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).”</p>	<p>dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan. di samping itu, budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian pegawai terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.</p>	<p>budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusiaikan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).</p>
		<p>SM</p>			
		<p>NS</p> <p>Budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian kami terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib</p>			

		MT	<p>administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka faktor penting yang dapat mendukung tercapainya adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusiaikan),</p>			
--	--	----	---	--	--	--

		<p><i>sipakalebbi</i>(saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).” (Rabu,16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan Visi, Misi dan kebijakan organisasi BKD sereta mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme PNS, Maka salah satu faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tersebut adalah budaya kerja organisasi terutama peningkatan disiplin kerja pegawai, memiliki rasa tanggungjawab, bekerja dengan prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dalam bekerja, dan menanamkan sifat kejujuran dengan berpedoman pada nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama, yaitu membangun profesionalisme, berkinerja dan</p>			
--	--	--	--	--	--

			<p>peningkatan kesejahteraan. Kemudian mengimplementasikan budaya yang berkembang dalam masyarakat Bugis makassar, yaitu budaya-budaya sipakatau (saling memaniakan), sipakalebbi (saling menghargai), dan sipakainga (saling mengingatkan) dalam melakukan pekerjaan dan program yang ada.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
--	--	--	--	--	--	--

#### Lampiran4 : Dokumentasi Penelitian



Wawancara Peneliti bersama Kepala BKD Sulawesi Selatan



Foto bersama dengan Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan



Wawancara dengan staf BKD



Wawancara dengan staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi-Selatan.



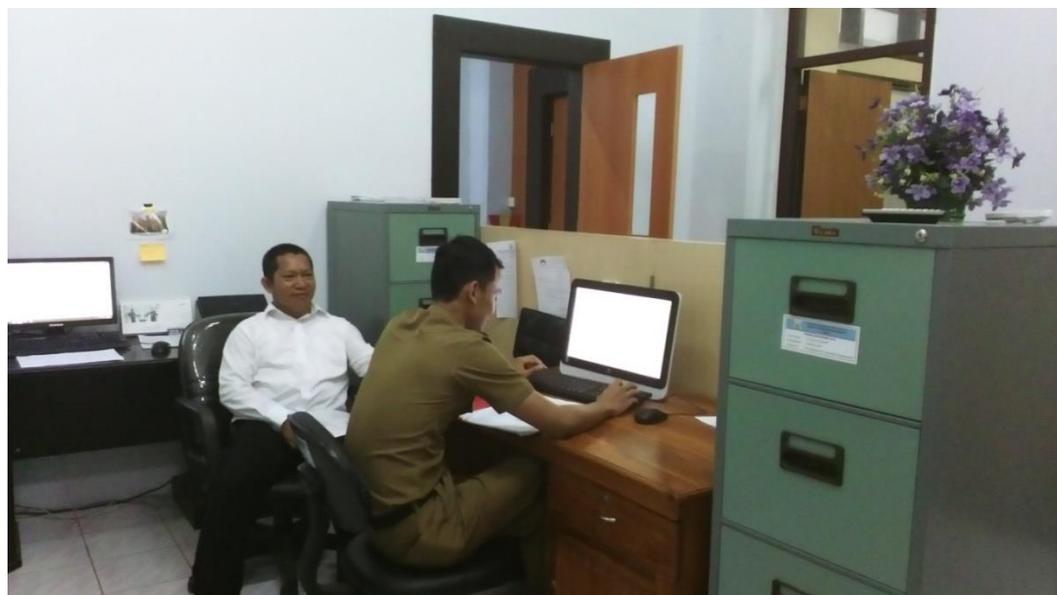
Wawancara dengan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai



Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian



Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian



Wawancara dan mengamati kinerja Pegawai BKD Provinsi Sulawesi Selatan.



Wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai



Foto Bersama Pimpinan dan staf Badan Kepegawaian Daerah



DiklatEselon III



DiklatEselon IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Workshop Peningkatan Kompensi Pegawai



Workshop Peningkatan Kompetensi Pegawai



Pelantikan Pejabat Eselon II



Pelantikan Pejabat Eselon III Dan IV



6.	Menurut BagaimanaBapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	LL	Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif'. (Rabu, 16 Desember 2015).	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta	Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif. Kemudian dengan teknologi yang tersedia dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.
		SE	Dalam mewujudkan peningkatan profesionalisme pegawai Negeri Sipil, terutama dalam bidang pelayanan kepada seluruh pegawai yang ada pada lingkup			

			<p>pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan maka penggunaan sistem komputerisasi berbasis IT sangat mendukung dan memberi kemudahan serta manfaat yang besar dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Karena dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien”. (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Salah satu faktor organisasi yang sangat mendukung melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta kegiatan kami pada Badan</p>	<p>mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang masih terbatas.”</p>	<p>dapat mempercepat proses penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien. Kemudian Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian pada Badan didukung dengan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informatika dan komunikasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif.</p>	
--	--	--	---	--	---	--

		NS	<p>Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah pemanfaatan teknologi yang berbasis pada sistem komputerisasi dan teknologi informasi, yang dapat memudahkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p> <p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil terutama dalam bidang perencanaan dimana penggunaan sistem komputerisasi</p>			
--	--	----	--	--	--	--

			<p>sangat mendukung dan memberi kemudahan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Di samping fasilitas-fasilitas lainnya yang dapat menghemat waktu dan tenaga serta dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
		AB	<p>Kami mendapatkan kemudahan dalam melaksanakan tugas keseharian sebagai pegawai karena tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung pelaksanaan kegiatan, prosedur kerja yang baku, sistem jaringan komputer yang bersifat <i>online</i> sekalipun SDM yang</p>			

			<p>masih terbatas.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AAH	<p>Kami sangat terbantu dengan adanya fasilitas sarana dan prasarana terutama fasilitas komputer dalam pengelolaan data, dan sistem pembuatan pelaporan. Dengan tersedianya teknologi ini semua pekerjaan yang menjadi tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kami dapat terselesaikan tepat waktu.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
		AL	<p>Setiap tahun kami menganggarkan melalui APBD terkait penyediaan fasilitas</p>			

			<p>pendukung terutama sarana dan prasarana kantor, maupun fasilitas yang ada didalamnya yang menunjang pelaksanaan pekerjaan di setiap SKPD, Kantor, Badan maupun yang lainnya terutama dalam pengelolaan data, dan sistem administrasiberbasis teknologi informasi, sehingga harapan kami semua pelayanan dapat dimaksimalkan demi terwujudnya pelayanan prima, tetapi yang terpenting perlu didukung oleh SDM yang kompeten serta memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
--	--	--	---	--	--	--

7.	Menurut BagaimanaBapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	LL	Menurut kami pengawasan adalah salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tupoksi pada organisasi badan Kepegawaian daerah, hal ini agar lebih menjamin adanya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya deviasi pada setiap pelaksanaan program. Sekarang ini aparatur harus lebih hati-hati karena pengawasan bukan saja dilakukan oleh internal pimpinan tetapi juga pengawasan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga eksternal seperti KPK, LSM dan Masyarakat.” (Selasa, 12 Januari 2016).	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan berusaha mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang. pengawasan yang dilakukan oleh	Kegiatan pngawasan dilakukan oleh pimpinan diharapkan agar aparatur berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.
----	---	----	---	---	---	--

		NS	Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan sangat diperlukan agar tidak terjadi kesalahan dan ketimpangan, baik di awal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program pada setiap bidang dan sub bidang.” (Rabu, 16 Desember 2015).	sub bidang. Di samping itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam menerapkan fungsi pengawasan, agar setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta	pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat aparatur bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.	
		SE	Salah satu faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pokok serta fungsi			

		<p>yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah fungsi pengawasan, dimana setiap pegawai berusaha bekerja berdasarkan perundang-undangan yang berlaku serta ketentuan-ketentuan lainnya. Di samping itu melalui pengawasan para pegawai berusaha secara bersungguh-sungguh menjalankan tugas pokoknya dengan penuh rasa tanggungjawab dan amanah serta yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.” (Rabu, 16</p>	<p>yang paling penting adalah bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.”</p>		
--	--	---	--	--	--

		SE	Desember 2015).  Dalam menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi badan Kepegawaian Daerah dalam mewujudkan profesionalisme dan pemberdayaan pegawai negeri sipil, maka diperlukan pembinaan, pengawasan dan pengendalian pegawai dengan menyusun rencana kegiatan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi kesalahan dan kekeliruan.” (Rabu, 16 Desember 2015).			
		SM	Pengawasan sangat diperlukan agar tidak			

			<p>terjadi kesalahan dan kekeliruan, untuk itu salah satu tugas kami adalah melakukan pemantauan, pengawasan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kegiatan aparatur untuk mengetahui apakah tugas-tugas tersebut sudah dilaksanakan atau belum, apakah sesuai aturan atau tidak, dan ini dilakukan baik diawal pelaksanaan pekerjaan dan program maupun pada saat evaluasi dan pelaporan kegiatan dan program.” (Kamis, 28 April 2016).</p>			
		MN	<p>Bagi kami pengawasan yang dilakukan oleh</p>			

			<p>pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama ini cukup ketat terutama dalam pelaksanaan kegiatan atau program sehingga membuat kami bekerja secara sungguh-sungguh terutama menghindari kesalahan dan deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana kerja yang sedang berlangsung dapat terlaksana dengan baik.” (Selasa, 12 Januari 2016).</p>			
--	--	--	--	--	--	--

8.	Menurut Bagaimana Bapak/Ibu, Sdr (i) faktor apa saja yang determinan terhadap keefektifan pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.	WT	Setiap pegawai harus menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.” ( Kamis, 28 April 2016)	Setiap pegawai pada Badan Kepegawaian Darah Provinsi Sulawesi Selatan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Selain itu juga akan menjadi penilaian bagi pimpinan dalam mempromosikan ke jabatan yang lebih	Setiap pegawai menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama dalam menopan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.di samping itu, budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Pegawai menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama terkait dengan dedikasi dan loyalitas, selalu disiplin, baik disiplin waktu dan disiplin dalam bekerja, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksinya. Kemudian menerapkan budaya-budaya yang berkembang di masyarakat Bugis Makassar yaitu budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusiaikan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).
		MN	Sebagai aparatur pemerintah, kami selalu menjaga dan menjunjung tinggi budaya kerja organisasi terutama			

			<p>dalam menapan kerja dan tugas-tugas yang telah menjadi tanggungjawab sebagai pegawai, seperti disiplin dan menjaga keteraturan dalam bekerja, dedikasi dan loyalitas, serta ketekunan dan kesabaran dalam setiap pekerjaan yang dibebankan.' (Kamis, 28 April 2016).</p>	<p>tinggi. Kemudian Budaya kerja yang diterapkan pada Badan Kepegawain Daerah adalah budaya Bkerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memanusaiakan), <i>sipakalebbi</i> (saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).”</p>	<p>sangat menunjang tugas-tugas keseharian pegawai terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.</p>	
		SM	<p>Budaya kerja aparatur pada Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat menunjang tugas-tugas keseharian kami terutama budaya kerja yang disiplin kerja yang tinggi, tertib administrasi, bertanggungjawab serta saling</p>			

			<p>mendorong dalam melakukan tugas pokok dan fungsi masing-masing.” (Rabu, 16 Desember 2015).</p>			
		NS	<p>Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, maka faktor penting yang dapat mendukung tercapainya adalah budaya kerja organisasi terutama budaya kerja yang disiplin dan bertanggungjawab, prinsip-prinsip transparansi, dan</p>			

		<p>ikhlas dan kejujuran. Di samping budaya-budaya <i>sipakatau</i> (saling memaniakan), <i>sipakalebbi</i>(saling menghargai) dan <i>sipakainga</i> (saling mengingatkan).” (Rabu,16 Desember 2015).</p>			
		<p>MT</p> <p>Dalam melaksanakan Visi, Misi dan kebijakan organisasi BKD sereta mewujudkan peningkatan kualitas profesionalisme PNS, Maka salah satu faktor penting yang dapat mendukung pencapaian tersebut adalah budaya kerja organisasi terutama peningkatan disiplin kerja pegawai, memiliki rasa</p>			

			<p>tanggungjawab, bekerja dengan prinsip-prinsip transparansi, ikhlas dalam bekerja, dan menanamkan sifat kejujuran dengan berpedoman pada nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama, yaitu membangun profesionalisme, berkinerja dan peningkatan kesejahteraan. Kemudian mengimplementasikan budaya yang berkembang dalam masyarakat Bugis makassar, yaitu budaya-budaya sipakatau (saling memaniakan), sipakalebbe (saling menghargai), dan sipakainga (saling mengingatkan) dalam</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			melakukan pekerjaan dan program yang ada.” (Kamis, 28 April 2016).			
--	--	--	--	--	--	--

**Lampiran 5 : Dokumentasi Penelitian**



DiklatEselon III



DiklatEselon IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Bimbingan Teknis Eselon III dan IV



Workshop Peningkatan Kompetensi Pegawai



Workshop Peningkatan Kompetensi Pegawai



Pelantikan Pejabat Eselon II



Pelantikan Pejabat Eselon III Dan IV



Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Kepegawaian



Wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian



Wawancara dengan Kepala Bidang Informasi dan Pengendalian Pegawai



Foto Bersama Pimpinan dan staf Badan Kepegawaian Daerah