Kajian Pengembangan Kompetensi ASN dalam Mewujudkan visi Reformasi Birokrasi

Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR II | LAN RI

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya laporan penelitan dengan Judul **"Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Visi Reformasi Reformasi Birokrasi (Kasus Daerah Kepulauan)"** dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Bahwa penelitian ini dilaksanakan sebagai kegiatan rutin Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara (KKIAN) Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II LAN Makassar.

Penelitian dilaksanakan sebagai respon dan atau tindak lanjut dari implementasi UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam UU ASN ditegaskan adanya keharusan bagi ASN untuk memeiliki kompetensi dalam tiga kategori yaitu; Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Budaya. Namun disadari bahwa kompetensi tidak cukup dipetakan dalam tiga kategori, tapi juga pada aspek-aspek lainnya, misalnya dengan mengajukan pertanyaan apakah indikator kompetensi akan bersifat seragam pada semua daerah meskipun antara daerah yang satu dengan daerah lainnya memiliki karakter yang sangat jauh berbeda.

Menyadari akan hal tersebut maka dipandang perlu untuk memberi masukan dalam rangka menyempurnakan rancangan peraturan yang diperlukan dalam implementasi UU ASN. Untuk hal tersebut maka LAN melakukan penelitian tentang pengembangan kompetensi ASN bebrbasis karakteristik daerah, dimana PKP2A II LAN memfokuskan pada penenlitan atau pengkajian tentang pengembangan kompetensi ASN pada daerah kepulauan.

Kami berharap hasil penelitian dapat memberi manfaat khususnya pada penguatan fungsi manajemen ASN. Kami juga menyampaikan permohonan maaf atas segala kekurangan yang ada di dalamnya.

Atas terwujudnya laporan ini kami haturkan terima kasih kepada Kepala LAN RI, Bapak Dr. Adi Suryanto, M.Si, Deputi Bidang Kajian Kebijakan LAN RI, Ibu Dra. Sri Hadiati AK, SH, MBA, segenap narasumber, informan dan responden, Peneliti, Pembantu Peneliti serta staff sekretariat. Semoga apa yang telah diberikan bernilai ibadah di sisi Allah SWT.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 4
C. Tujuan 4
D. Sasaran 4
E. Ruang Lingkup Kajian 4
F. Kerangka Pikir 5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 6
A. Teori tentang Kompetensi 6
B. Model Kompetensi 7
C. Remunerasi Berbasis Kompetensi 9
1. Keuntungan Remunerasi Berbasis Kompetensi 10
2. Kendala Sistem Remunerasi berbasis Kompetensi 11
3. Pelaksanaan Sistem Remunerasi Berbasis Kompetensi 12
D. Karakteristik Program Pelatihan Berbasis Kompetensi 13
E. Konsep Pokok Kompetensi 13

BAB III METODE PENELITIAN 18

BAB IV PEMBAHASAN 20
A. Hasil Penelitian di Kabupaten Buton 20
1. Gambaran Potensi Daerah 20
2. Profil Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Buton 21
3. Pengolahan Data dan Analisis Data Kajian 24
B. Hasil Penelitian di Kota Tidore Kepulauan 47
1. Gambaran Potensi Daerah 47
2. Profil Aparatur Sipil Negara di Kota Tidore Kepulauan 49
3. Pengolahan Data dan Analisis Data Kajian 53
C. Hasil Penelitian di Kabupaten Kepulauan Selayar 75
1. Potensi Daerah 75
2. Profil Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Selayar 77
3. Pengolahan Data dan Analisis Data Kajian 78

BAB V PENUTUP 99
A. SIMPULAN 99
B. SARAN DAN REKOMENDASI 99

DAFTAR PUSTAKA 101

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Arus globalisasi membawa pengaruh yang kuat terhadap kondisi sistem politik, ekonomi dan pemerintahan di seluruh dunia. Globalisasi yang ditandai dengan keterbukaan informasi, liberalisasi dan kompetisi ekonomi antar bangsa memaksa setiap negara untuk meningkatkan secara terus-menerus pelayanan dan kinerja kebijakannya. Oleh sebab itu setiap pemerintahan bekerja keras untuk membangun birokrasi dan aparaturnya agar semakin efisien, akuntabel dan responsif.

Menurut Mac Kinsey (2013), tahun 2030 Indonesia akan menjadi Negara No. 7 dengan perekonomian terbesar di dunia. Proyeksinya ini tentunya bukan tanpa kondisi. Untuk mencapai posisi tersebut, Indonesia memerlukan daya dukung birokrasi aparatur yang profesional sehingga mampu mendorong daya saing nasional. Sesuai proyeksi tersebut, pemerintah telah menetapkan kebijakan reformasi birokasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Dalam *Grand Design* tersebut ditetapkan bahwa reformasi birokrasi merupakan perubahan secara bertahap dalam rangka mencapai visi yaitu "mewujudkan pemerintahan kelas dunia". Sebagai proses perubahan organisasi, sumber daya manusia aparatur merupakan faktor yang paling penting. Oleh sebab itu dalam rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan dari penerbitan Undang Undang ASN yang menggantikan UU No. 43 tahun 1999 adalah untuk mewujudkan tata kelola aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan memper-tanggung jawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara.

Dalam rangka menjalankan perannya sebagai pelayanan publik, perekat kesatuan bangsa dan pelaksana kebijakan publik setiap aparatur sipil Negara berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Lebih lanjut, kompetensi 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 kepemimpianan; dan

3. *Kompetensi sosial kultural* yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan kondisi saat ini, berbagai permasalahan kompetensi ASN masih menjadi kendala utama, yaitu: *Pertama*, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan lebih banyak bersifat fomalitas untuk memenuhi peraturan perundangan. Tidak mengherankan apabila program pendidikan dan pelatihan yang dianggarkan hanyalah program pelatihan pra jabatan, kepemimpinan, pelatihan wajib untuk jabatan fungsional serta pelatihan teknis untuk memenuhi perintah peraturan perundangan misalnya pendidikan dan pelatihan barang dan jasa. Pendidikan dan pelatihan teknis yang mendukung pelaksanaan tugas sangat kurang mendapatkan perhatian.

Kedua, pengembangan kompetensi ASN belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di Daerah). Perencanaan pengembangan ASN seharusnya mampu mendukung kebutuhan sumber daya manusia aparatur yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran sasaran strategis pembangunan. Namun saat ini fungsi perencanaan kebutuhan pengembangan ASN dan perencanaan pembangunan seolah berjalan secara terpisah. Akibatnya, target dalam perencanaan pembangunan nasional sering tidak dapat dicapai karena kurangnya dukungan kompetensi sumber daya manusia aparatur yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya.

Ketiga, pada tataran organisasional, tidak adanya kaitan antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah menyebabkan tidak jelasnya program pengembangan kepegawaian dengan rencana strategis yang disusun. Perencanaan kebutuhan dan penyusunan program pengembangan kepegawaian dilakukan bukan berdasarkan kebutuhan untuk mendukung pencapaian rencana strategis tetapi lebih sekedar untuk memenuhi peraturan perundangan.

Keempat, pengembangan kompetensi diartikan secara sempit sebagai pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal. Padahal dalam UU ASN, pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan baik secara klasikal maupun non klasikal, seminar, penataran, dan magang. *Kelima*, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir. Seharusnya program pengembangan kompetensi dilakukan secara integral dengan pola karir sehingga mampu mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya sesuai dengan tanggung jawab jabatan.

LAN sebagai salah satu instansi pemerintah yang oleh UU ASN diberikan tanggung jawab dalam merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan

pelatihan Pegawai ASN secara nasional dituntut untuk mampu menjawab permasalahan permasalahan tersebut diatas. Dalam pelaksanaan tanggung jawabnya, LAN diharapkan dapat merumuskan kebutuhan kompetensi ASN yang responsive terhadap kebutuhan pembangunan daerah. Sesuai dengan perintah Konstitusi yang menjamin otonomi daerah seluas luas, program pengembangan kompetensi ASN meskipun dilakukan secara nasional diharapkan mampu menjawab permasalahan pembangunan daerah yang berbeda antara wilayah satu dengan wilayah lain. Pola perencanaan pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam RPJMN, Tata Ruang, Master Plan Percepatan Pembangunan Infrastruktur (MP3EI) memberikan acuan yang bermanfaat dalam memetakan kebutuhan khas daerah sesuai dengan karakteristik sosial budaya dan ekonominya.

LAN sebagai Lembaga Non Kementerian yang memiliki kantor regional Pusat Kajian dan Pendidikan Pelatihan Aparatur (PKP2A) di empat Provinsi perlu melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN secara nasional dan regional. Secara nasional, melalui Pusat Kajian Reformasi Administrasi (PKRA), LAN akan merumuskan kebutuhan pengembangan kompetensi secara nasional berdasarkan hasil identifikasi isu-isu strategis reformasi birokrasi yang muncul dalam rencana pembangunan jangka panjang, khususnya terkait pengembangan kompetensi sosio kultural dan manajerial. Disisi lain, PKP2A akan mengkaji dari perspektif daerah. Setiap Daerah memiliki prioritas dan sasaran pembangunan sesuai dengan permasalahan, tantangan dan potensi daerah masing masing. PKP2A adalah pada pengembangan kompetensi manajerial dan sosio kultural yang mencerminkan isu-isu strategis regional dalalam pembangunan jangka panjang. Disamping itu PKP2A diharapkan mampu menggali gambaran secara garis besar kompetensi teknis yang dianggap mampu menjadi leverage bagi pembangunan daerah.

Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya mencakup substansi kompetensi yang dibutuhkan untuk menjawab isu strategis nasional dan regional tetapi juga harus menjelaskan tata kelola penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta metode lain yang diatur dalam ASN. LAN perlu merumuskan bagaimana transisi dari pola penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang ada saat ini kepada model yang baru. Koordinasi dengan berbagai instansi terkait baik pusat maupun daerah perlu dilakukan untuk memecahkan masalah perubahan tata kelola tersebut.

Untuk menjamin pengembangan kompetensi ASN yang mampu mendukung terwujudnya reformasi birokrasi dan pembangunan nasional pada umumnya maka diperlukan kajian dengan tema "Grand Design Pengembangan Kompetensi ASNDalam Mewujudkan Visi Reformasi Birokrasi".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, rumusan masalah kegiatan kajian ini, adalah: *bagaimana grand design pengembangan kompetensi ASN dalam mewujudkan visi Reformasi Birokrasi di daerah?*

C. Tujuan

Tujuan kegiatan kajian ini, sebagai berikut:

1. Mengidentifikasipeta kebutuhan pengembangan kompetensi ASN khususnya kompetensi Teknis,Manajerial dan Sosio-kultural dalam mewujudkan visi reformasi birokrasi;
2. Mengidentifikasi strategi yang efektif dalam pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan dan pelatihan baik klasikal maupun non klasikal serta metode lain yang diatur dalam UU ASN untuk mendukung terwujudnya reformasi birokrasi;
3. Merumuskan bahan kebijakan bagi LAN dalam menata dan merumuskan strategi penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan dan prajabatan baik yang akan diselenggarakan di tingkat pusat maupun tingkat regional oleh PKP2A yang mampu merespon isu strategis nasional dan regional.

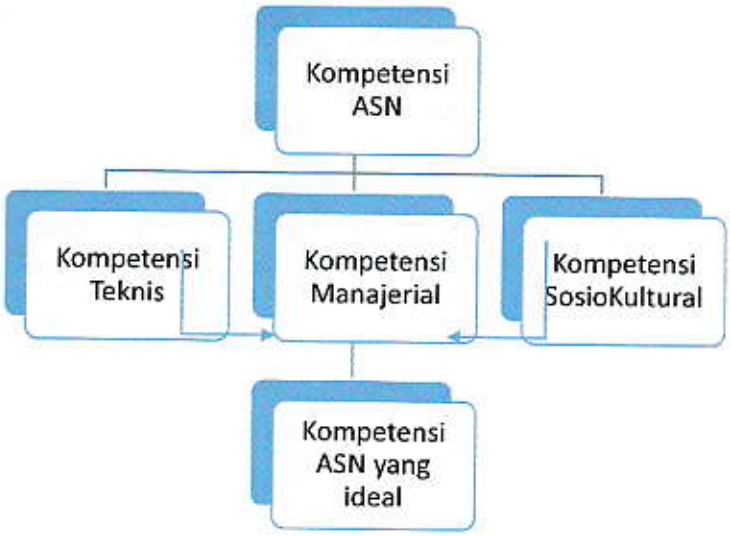
D. Sasaran

Sasaran kegiatan kajian ini adalah teridentifikasinya peta kebutuhan pengembangan kompetensi ASN dalam mewujudkan visi reformasi birokrasi;

E. Ruang Lingkup Kajian

1. Identifikasi kompetensi gap dalam upaya perbaikan pelayanan dan mewujudkan birokrasi yang bersih dari KKN serta akuntabel;
2. Identifikasi *regional content* kompetensi manajerial dan sosio kultural bagi pimpinan tinggi dan administratif;
3. Identifikasi *regional content* kompetensi manajerial dan sosio kultural bagi CPNS;
4. Analisa metode pengembangan kompetensi manajerial dan sosio kultural yang efektif dan efisien melalui pendidikan, pelatihan, seminar, dan magang sebagaimana diatur dalam UU ASN;
5. Melakukan konsultasi dengan stakeholder di lingkungan pemerintah daerah untuk melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan *regionalcontent* kompetensi manajerial dan sosio kultural;
6. Melakukan konsultasi dengan para pemangku kepentingan di lingkungan pemerintah Daerah dalam merumuskan kebutuhan transisi dari pola pengembangan kompetensi saat ini kepada pola baru sesuai ASN.

F. Kerangka Pikir



BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori tentang Kompetensi

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter *dalam* Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompeten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. *Webster.s Ninth New Collegiate Dictionary dalam* Sri Lastanti (2005) mendefinisikan kompetensi adalah keterampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Menurut Byars dan Rue (1997) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja. Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup:

1. Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan karyawan.
3. Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi.
4. Evaluasi kompetensi karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter *et.al* (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-Concept, Self Image, Trait* dan *Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang *programmer*

komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai dari), misalnya: pemimpin, *Self Image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, mereflesikan identitas contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseroang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. Motivasi adalah suatu dorongan seseorang secara konstitusi berprilaku, sebab perilaku seperti tersebut

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikotropi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Antonacopoulou dan Gerald (1996) menyebutkan kompetensi terdiri dari sifat-sifat unik setiap individu yang diekspersikan dalam proses interaksi dengan pihak lain dalam konteks sosial, jadi tidak hanya terbatas pada pengetahuan dan *skill* yang spesifik atau standar kinerja yang diharapkan dan perilaku yang diperlihatkan.

Penelitian masalah kompetensi pertama kali dilakukan oleh David Mc Clelland (ahli sikologi dari *Universitas Harvard*), yang menemukan dan menyatakan bahwa kompetensi itu sebagai karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang. Kompetensi dapat memprédeksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau di dalam situasi-situasi yang lain. Sedangkan menurut Cira, D.J. & Benjamin, E.R (1998:26) kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Bila pengevaluasi kompetensikompetensi yang dimiliki seorang, maka diharapkan bisa emprediksi kinerja orang tersebut.

B. Model Kompetensi

Pada umumnya di dalam merancang model kompetensi setiap perusahaan hendaknya lebih dahulu menarik garis pemisah yang jelas antara apa yang dianggap spesifik dan apa yang dianggap terlalu umum(sehingga cenderung rancu). Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi ko mpetensi berdasarkan pada pemahaman tentang apa saja yang dapat menciptakan atau mewujudkan kesempurnaan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Menurut Cira, D.J. & Benjamin, E.R (1998:23), meskipun terdapat

kecenderungan bahwa pada perusahaan-perusahaan tertentu memiliki komponen-komponen yang sama dalam jenis kompentensinya dengan perusahaan lain tapi tidak satu perusahaan pun yang memiliki hak paten atas hal itu, sehingga berdasarkan pada perilaku yang membentuk kompetensi tersebut (yang merupakan penggerak sesungguhnya dari suatu model kompetensi) seharusnya jenis komptensi pada perusahaan akan berbeda satu dengan yang lain.

Suatu model kompetensi dapat dirancang untuk suatu perusahaan secara keseluruhan, ataupun untuk segmen-segmen tertentu di dalam organisasi atau perusahaan tersebut (seperti misalnya, peran, fungsi atau tugas tertentu).

Jenis model kompetensi seperti apa yang akan digunakan oleh perusahaan atau organisasi, sangat bergantung dan ditentukan oleh kebutuhan-kebutuhan serta sasaran-sasaran perusahaan tersebut. Empat model kompetensi yang paling utama antara lain adalah :

1. **Model Kompetensi Inti**, model ini digunakan untuk "mencakup" komptensi-kompetensi yang dibutuhkan di suatu perusahaan secara keseluruhan. Biasanya dikaitkan erat dengan misi, visi dan nilai-nilai suatu organisasi atau perusahaan. Model kompetensi ini diaplikasikan untuk semua tingkatan organisasi dan untuk semua fungsi kerja (*jobfunction*). Model ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasikan dan memperjelas perilaku-perilaku yang memiliki kaitan erat dengan nilainilai inti yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Jika suatu perusahaan berkeinginan untuk menanamkan kepada semua pegawainya tentang arti penting nilai-nilai inti perusahaannya (misalnya, pelayanan pada konsumen atau kerjasama tim), maka model kompetenasi inti seperti ini adalah model yang paling tepat diterapkan. Model kompetensi inti ini juga dapat digunakan untuk memperkenalkan perubahanperubahan budaya yang luas yang dapat berkecenderungan untuk berpengaruh terhadap perusahaan secara keseluruhan. Misalnya dalam upayanya untuk menciptakan satu visi untuk perusahaannya.

2. **Model Kompetensi Fungsional**, model ini dikembangkan untuk fungsifungsi bisnis yang ada di dalam suatu perusahaan(keuangan, pemasaran, teknologi informasi/IT, dan sebagainya). Model kompetensi fungsional ini diterapkan untuk semua pegawai yang ada di dalam ruang lingkup fungsi-fungsi tersebut, apapun tingkatan mereka. Model fungsional ini

sering kali dibutuhkan pada saat perilaku-perilaku yang diperlukan oleh perusahaan untuk berhasil ternyata berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Di dalam perusahaan berteknologi tinggi, misalnya kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk bisa berhasil sebagai tenaga penjualan(dimana kecepatan, kepekaan dan fleksibilitas memiliki arti yang sangat penting) sangat berbeda-beda dengan kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk bisa berhasil sebagai seorang

insinyur atau ilmuwan (yang sangat membutuhkan reliabilitas dan ketelitian terhadap hal-hal detail). Sebagai sebuah model

kompetensi, kelebihan pendekatan fungsional ini adalah bahwa pendekatan ini sangat terfokus artinya pendekatan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk sangat teliti dan spesifik merubah perilaku karyawan terutama terhadap jenis perilaku yang diharapkan. Untuk itu agar bisa membuka jalan bagi terjadinya perubahan prilaku yang lebih cepat. Jika, misalnya, suatu perusahaan meyakini bahwa fungsi IT ternyata tidak seproduktif seperti yang dibutuhkan, atau jika perusahaan tersebut berkeinginan untuk menerapkan sebuah sistem baru, maka perusahaan tersebut dapat menerapan model kompetensi fungsional.

3. **Model Kompetensi Peran**, merupakan model yang diaplikasikan untuk peran-peran tertentu yang dimainkan oleh individu-individu di dalam perusahaan(misalnya sebagai teknisi, manajer, dan sebagainya), bukan berdasarkan fungsi yang mereka mainkan. Karena model ini bersifat lintas fungsional, maka model kompetensi peran ini sangat bermanfaat di

dalam suatu perusahaan yang berbasis pada tim. Pemimpin-pemimpin tim di perusahaan-perusahaan seperti ini biasanya sangat 'dikendalikan' oleh serangkaian kompetensi tertentu, sedangkan anggota-anggota timnya 'dikendalikan' oleh serangkaian komptensi lain, namun biasanya di antara keduanya sering terjadi tumpang tindih.

4. **Model Kompetensi Kerja**, merupakan model yang paling sempit ruang lingkupnya dibandingkan dengan keempat model yang lain karena model ini hanya diaplikasikan untuk satu tugas atau satu pekerjaan saja.

C. Remunerasi Berbasis Kompetensi

Merupakan sistem penggajian yang didasarkan atas nilai total keahlian dan kompetensi yang dimiliki masing-masing tenaga kerja (J.Long, 1998:163). Metode ini dilaksanakan dengan melibatkan kapabilitas individu(*person-based pay*) dan bukan karakteristik pekerjaan(*job-based pay*). Premis dasar metode ini adalah bahwa tenaga kerja dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompentensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya.

Dalam mengembangkan proses untuk mengevaluasi dua aspek penting pada remunerasi berbasis kompetensi (aspek individu karyawan dan tingkat pengetahuannya), diperlukan evaluasi akurat mengenai keahlian individu yang sifatnya penting untuk sistem pembayarannya serta evaluasi efektif mengenai skill dan kompetensi individu sifatnya kritis yang bagi keberhasilan sistem RBK tersebut. Sehingga untuk merancang sistem remunerasi berbasis kompetensi faktor-faktor yang sekiranya diperlukan adalah sebagai berikut :

a. Memutuskan terhadap siapa sistem remunerasi berbasis kompetensi diterapkan.
b. Merancang *skill*/blok pengetahuan.
c. Pemberian Kesempatan Belajar/Pelatihan.
d. Sertifikasi Pencapaian *Block Skill*/Pengetahuan.

Agar sistem remunerasi berbasis kompetensi dapat berhasil dengan baik ada dua hal penting yang hendaknya dipergunakan sebagai bahan pertimbangan. Pertama, hampir semua sistem semacam ini memerlukan perbaikan setelah diimplementasikan, sehingga penting diperhatikan bahwa rencana tersebut dalam pelaksanaannya selalu dimonitor. Banyak perusahaan mendapati bahwa sarana ideal untuk melaksanakan hal tersebut adalah terdapatnya dewan bersama antara karyawan dan pihak manajemen.
Kedua, harus adanya penyesuaian antara beragamnya sumber daya manusia serta praktek manajemen dengan sistem RBK tersebut. Karena perubahan salah satu aspek sistem tersebut bisa terganggu oleh kecilnya perubahan pada bagian lain. Misalnya, perubahan kriteria penilaian bagi seorang manajer dianggap akan mengganggu program remunerasi berbasis kompetensi secara keseluruhan karena perubahan tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak *fair* karyawan lain.

1. Keuntungan Remunerasi Berbasis Kompetensi

Menurut J.Long(1998:164-165) terdapat tiga keuntungan penting dari system remunerasi berbasis kompetensi tersebut yang berkaitan dengan pengembangan keahlian dan flesibilitas, yaitu :

a. Menyediakan insentif besar bagi tenaga kerja untuk mempelajari berbagai keahlian sehingga memudahkan pemindahan tenaga kerja ke pekerjaan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan. Dalam hal ini maka keinginan untuk mengembangkan sumber daya manusia akan tercapai.
b. Fleksibilitasnya sangat 'menguntungkan' organisasi yang bagian –bagian proses produksi dan pelayanmannya sering naik-turun. Misalnya, terjadi kekurangan di salah satu bagian dari fokus produksi sehingga seorang tenaga kerja yang sedang tidak berfungsi harus pindah ke fungsi dengan aktivitas tinggi. Sistem ini juga mempermudah peng-*cover*-an tenaga kerja yang absen atau sedang cuti.
c. Keuntungan besar dari remunerasi berbasis kompetensi adalah tidak dibutuhkannya *job description* sebagai landasan. Ini merupakan keuntungan bedar bagi organisasi yang perubahannya cepat.
d. Dengan melaksanakan RBK pekerjaan yang harus dilakukan tenaga kerja menjadi lebih umum dan sangat bermanfaat dalam pelayanan pelanggan sehingga menyediakan lebih banyak imbalan intrinsik. Schuster dan Zingheim menyatakan bahwa sistem RBK menyiapkan tenaga kerja untuk menangani

isu-isu pelanggan tanpa memindahkan sari satu meja ke meja lain. Ini lebih efisien bagi organisasi dan bagi pelanggan itu sendiri.

e. Karena mengunakan *workforce*(gugus kerja) yang lebih efisien maka perusahaan yang menggunakan RBK seharusnya bisa beroperasi dengan tenaga kerja yang lebih kecil. Sehingga bagian yang tidak begitu penting dapat dikurangi sesuai kebutuhan perusahaan.

f. Sistem RBK mendukung perilaku yang dibutuhkan oleh perusahaan yang berusaha mempraktekkan manajemen *high-involvement*. Dimana pengetahuan yang menjadi bagian dari sistem ini membuat tenaga kerja bisa secara efektif terlibat dalam pengambilan keputusan, menbuat penilaian dan bertindak cepat. Sistem ini juga membuat individu dan tim lebih mengelola dirinya sendiri.

2. Kendala Sistem Remunerasi berbasis Kompetensi

Dalam proses implementasi suatu sistem kompensasi pasti terdapat berbagai masalah yang mungkin timbul baik bagi karyawan maupun terhadap perusahaan. Hal tersebut hendaknya diprediksi, agar dalam pelaksanaannya perusahaan selalu waspada terhadap kesulitan- kesulitan yang mungkin terjadi. Adapun kendalakendala yang mungkin terjadi antara lain :

a. Sistem RBK bisa mengakibatkan kerugian bila tenaga kerjanya dibayar 'berlebih' bila dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan perusahaan saingannya dalam pekerjaan yang sama. Hal ini bisa terjadi sehingga terdapat sebagian pekerja yang akhirnya mencapai bayaran tertinggi/*topping out*, karena dengan keahlian maksimal yang dimilikinya seseorang bisa menghasilkan lebih banyak uang daripada yang tidak.

b. Sehubungan dengan topping out tersebut maka bila seorang karyawan telah mencapai tingkat gaji tertinggi maka hilanglah insentif untuk terus belajar dan memperbaharui keahlian.

c. Sistem ini juga membutuhkan peningkatan biaya pelatihan baik dalam biaya pelatihan itu sendiri maupun kebutuhan untuk meliburkan pekerja pada saat pelatihan berjalan.

d. Sistem ini tampaknya juga sedikit menyimpang dari peraturan kesetaraan gaji yang secara umum mengahruskan pekerja dibayar berdasarkan pekerjaan yang dilakukan bukan kapabilitasnya(Barret, 1991). Namun demikian kebanyakan peraturan kesetaraan gaji juga menbuat pengecualian untuk faktor-faktor tertentu seperti tingkat keahlian dan pengalaman yang relevan selama diberlakukan secara konsisten pada perusahaan baik terhadap pekerjaan laki-laki maupun perempuan (J.Long, 1998: 169).

3. Pelaksanaan Sistem Remunerasi Berbasis Kompetensi

Dalam menerapkan sistem remunerasi berbasis kompetensi selalu terlibat di dalamnya pelaksanaan program *Competency based Assessment*(CBA) dan *Competency based Trainning*(CBT) yang merupakan urutan program yang diwajibkan perusahaan terhadap karyawan dalam rangka mengukur kompetensi tiap individu karyawan pada perusahaan tersebut, dimana pengakuan beragam kompetensi yang dimiliki karyawan diwujudkan dalam sertifikasi. Dari berbagai jenis sertifikat yang telah dimiliki karyawan itulah nantinya dapat dipergunakan sebagai dasar dalam menentukan tingkat gaji yang sekiranya layak diperoleh karyawan tersebut.

1. Program Competency Based Assessment (CBA)/ Penilaian Berbasis Kompetensi

Tahap awal dalam proses implementasi sistem remunerasi berbasis kompetensi pada perusahaan adalah dengan dilaksanakannya program *assessment* pada karyawan. Pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan tersebut dapat dijelaskan pada bagan berikut :

Program penilaian berbasis kompetensi dilaksanakan terlebih dahulu untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Proses penilaian karyawan dilaksanakan dengan bantuan para *assessor* yang telah dibentuk oleh perusahaan Dari hasil penilaian tersebut dapat diketahui apakah karyawan tersebut telah kompeten ataupun belum kompeten terhadap bidang kerja yang dia tekuni sekarang. Setiap karyawan yang kompeten pada jenis keahlian tertentu akan memperoleh sertifikat yang didalamnya berisi ragam unit standar kompetensi yang telah dikuasai karyawan tersebut dihargai berupa *poini*. Dari jumlah point yang telah diperoleh itulah dipergunakan untuk menentukan tingkatan gaji yang sekiranya layak diperoleh karyawan berdasarkan kompetensi yang dia miliki.

2. Competency Based Training(CBT)/ Pelatihan Berbasis Kompetensi

Tahap selanjutnya setelah proses *assessment* pada karyawan perusahaan selesai dilakukan adalah pelaksanaan program pelatihan pada karyawan Program pelatihan berbasis kompetensi (*Competency based Training*/CBT) dilaksanakan bila karyawan yang di-*assess* ternyata belum kompeten. Karyawan tersebut akan disarankan untuk mengikuti ragam pelatihan guna memenuhi jenis keahlian yang belum dikuasainya. Setelah menempuh pelatihan diharapkan karyawan telah memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerja/jabatannya. Pada proses implementasinya CBT dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan IASPD dengan pengembangan metode berdasar keadaan lokasi

pelatihan. Sehingga ada dua hal pokok yang mendasari pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi yaitu kompetensi personil dan standar kompetensi

itu sendiri. Oleh karena itu CBT hendaknya dilaksanakan dengan fokusnya pada pengukuran kinerja personel sesuai standar kompetensi serta fleksibel terhadap metode dan lokasi. Sehingga di dalamnya harus berlaku hal-hal sebagai berikut :

a. Mengakui berbagai prestasi
b. Motivator untuk pengembangan lebih lanjut
c. Meningkatkan kualitas pelayanan / produk
d. Perbaikan dalam kompetensi secara organisasi
e. Dasar untuk diskusi gabungan, debat dan kerja bersama
f. Menilai semua pembelajaran

D. Karakteristik Program Pelatihan Berbasis Kompetensi

a. Terpusat pada 'kompetensi' sebagai tujuan utama pedoman belajar yaitu terfokus pada pembelajarannya bukan pada pengajarannya.
b. Memberikan waktu yang cukup kepada setiap peserta untuk menguasai kompetensi standar sebelum melanjutkan ke langkah berikutnya.
c. Membagi setiap tugas belajar ke dalam bagian-bagian terkecil yang bisa dicapai.
d. Memberikan instruksi yang relevan hanya untuk tugas yang segera dipelajari.
e. Memberikan setiap peserta pilihan untuk maju cepat atau pelan-pelan sesuai dengan kecepatan belajarnya untuk memenuhi kebutuhan individu.
f. Menginformasikan kepada peserta dengan pasti apa yang harus dipelajari dan sebagus apa mereka harus mempelajarinya untuk mencapai kompetensi.
g. Memberikan pengarahan diri kepada peserta memalu proses belajar nyata (aktual) .
h. Terpusat pada peserta dengan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk terlibat secara aktif dalam belajar yang konstruktif.
i. Memberikan suatu cara kepada peserta untuk memperoleh umpan balik segara mengenai unjuk kerja mereka pada seluruh tahap kritis proses belajar.
j. Melengkapi peserta dengan informasi pada standar prasyarat yang perlu, untuk memaksimalkan hasil belajar yang disusun dalam pedoman belajar tentang hal yang harus dikuasai.

E. Konsep Pokok Kompetensi

Pada organisasi konsep pokok kompetensi yang harus dimiliki adalah Jadi kompetensi mencakup sikap, persepsi dan emosi serta menekankan pada factor interaksi personal dan sosial. penggunaan kompetensi sebagai dasar dari berbagai aspek sumber daya manusia kini semakin menjadi satu *trend* dalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan pengetahuan kerja (*job*

knowledge) dalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di dalam organisasi. Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70% dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi untuk membantu mereka dalam strategis bisnis dan seterusnya memperbaiki kinerja perusahaan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian sesorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif.

Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

Aspek dan Standar Kompetensi

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerja di mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory perfomance of individual* atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu.

Standar kompetensi adalah bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil *output*. Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan bebeapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait.

Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dipunyai individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan menajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik. Becker *et.al.* (2001) menyampaikan suatu studi yang dilakukan oleh University of Michigan *School of Business* yang membuatkan kerangka acuan (*template*) kompetensi yang lebih lengkap mengatakan

ada lima kompetensi yang dibutuhkan yaitu kredibilitas personal (*personal credibility*), kemampuan mengelola perubahan (*ablitiy to manage changes*), kemampuan mengelola budaya (*ablity to manage culture*), men*deliver* praktek sumber daya manusia (*delivery of humanrosources practice*) dan pengetahuan tentang bisnis (*knowledge of the business*).

Personal credibility mencakup *track record* kesuksesan individu tersebut, seperti dapat dipercaya, mampu menanamkan kepercayaan pada orang lain, membaur dengan konstituen kunci, memperlihatkan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dapat menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting, mempunyai ide cemerlang dapat mengambil resiko yang tepat, memiliki observasi, memiliki alternatif permasalahan bisnis. *Personal credibility* dianggap kompetensi urutan pertama yang harus dimiliki sumber daya manusia pada suatu organisasi.

Kompetensi kedua menurut hasil penelitan itu adalah kemampuan mengelola perubahan antara lain meliputi mampu membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam berhubungan dengan pihak lain, mempunyai visi proaktif dalam perubahan, membangun hubungan suportif dengan pihak lain, mampu mendorong kreativitas pihak lain misalnya bawahannya, mampu menempatkan permasalahan spesifik dalam kontek sistem yang lebih luas, dan dapat mengidentifikasi pokok permasalahan ke dalam kesuksesan bisnis.

Kemampuan mengelola budaya merupakan kompetensi ketiga yang perlu dimiliki sumber daya manusia, dalam hal ini meliputi beberapa kemampuan seperti pertama kompetensi membagi pengetahuan lintas organisai dalam organisasi yang terbatas (*organizational boundaris*), lalu kedua kemampuan memperjuangkan proses transformasi budaya, kemudian ketiga kompetensi menterjemahkan budaya yang diinginkan ke dalam perilaku yang spesifik, keempat kompetensi menantang status quo, kelima mampu mengenali budaya yang diinginkan untuk menemukan strategi bisnis perusahaan dan bingkai budaya dalam rangka menggairahkan karyawan, keenam harus mampu mendorong eksekutif berperilaku konsisten dengan budaya yang diinginkan, terakhir fokus pada budaya internal untuk menentukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan *customer* eksternal yang akan menentukan berhasilnya suatu perusahaan karena tanpa memuaskan *customer* eksternal usaha yang dilakukan akan sia-sia.

Delivery of human resource practices berada pada urutan keenam setelah beberapa kompetensi yang sebelumnya sudah dimiliki, kompetensi yang satu ini meliputi berbagai kemampuan antara lain kemampuan mengekspresikan komunikasi verbal yang efektif, dapat bekerja sama dengan manajer untuk mengirim pesan yang jelas dan konsisten kepada seluruh yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, mampu memfasilitasi proses restrukturisasi organisasi,

merancang program pengembangan yang memfasilitasi perubahan, memfasilitasi rancangan proses komunikasi internal, kemampuan menarik karyawan yang tepat, mampu merancang sistem kompensasi, memfasilitasi penyebaran informasi *customer*.

1. Teori tentang Kompetensi Teknis

Pengertian Kompetensi Teknis

Menurut Walsh *et al* (2001) bahwa kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Teknis

Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi apa yangrelevan pada industri tertentu. Indikator dari kompetensi teknis adalah:

1. Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan persyaratan tingkat pendidikan yang dibutuhkan dalam memegang jabatan dan biasanya berkaitan dengan tingkat intelektual, serta tingkat pengetahuan yang diperlukan. Pendidikan yang menjadi persyaratan minimal di dalam sebuah organisasi/perusahaan.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah lama seseorang dalam menangani suatu peran atau jabatan tertentu dan melaksanakannya dengan hasil yang baik.

3. Kemampuan Menganalisis

Kemampuan untuk memahami situasi dengan memecahkannya menjadi bagian bagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

2. Teori tentang Kompetensi Non Teknis

Pengertian Kompetensi Non Teknis

Kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja (Nefina, 2005). Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang.

Kompetensi ini tidak banyak melibatkan karyawan yang berhubungan dengan program-program maupun berkaitan dengan masalah teknis.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Non Teknis

Indikator dari kompetensi non teknis menurut Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) yaitu:

1. Pengendalian Diri (*Self Control*)

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

2. Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)

Tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan karyawan.

3. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, orang atau kelompok.

4. Membangun Hubungan (*Relationship Building*)

Kemampuan bekerja untuk membangun atau memelihara keramahan, hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Tipe dan Tingkat Analisis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode gabungan (Mix Methode). untuk data kualitatif digunakan metode analisis kasus dengan menunjuk secara langsung daerah kepulauan dan untuk narasumber atau informan digunakan pendekatan pemilihan langsung (Purposive Sampling) terhadap narasumber yang dipandang memahami permasalahan penelitian. Sedangkan untuk data tertentu digunakan pendekatan survei dengan membagikan instrumen survei (kuesioner) kepada responden penelitian.

Tingkat analisis pada penelitian ini adalah deskriptif yaitu memberi penggambaran pada daerah sampel tanpa melakukan perbandingan antara daerah sampel. Setiap daerah sampel dikemukakan analisis sehingga ketersediaan data sangat menentukan tingkat analisis. Data yang disediakan daerah sangat bervariatif dan tidak seragam disesuaikan dengan kebutuhan data untuk mendukung manajemen ASN setiap daerah sampel.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada pengembangan SDM ASN pada daerah kepulauan yaitu ; Kabupaten Selayar Kepulauan, Kabupaten Buton, dan Kota Tidore Kepulauan. Ada dua SKPD yang menjadi tempat pengambilan data dimasing-masing lokus yaitu Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah (BKDD) dan Badan Perencaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA).

C. Instrumen Penelitian

Dalam memperkaya data penelitian selain wawancara, penelitian ini menggunakan Trianggulasi instrumen yaitu;

a) Kuesioner
b) pedoman wawancara
c) pedoman pengamatan
d) telaahan dokumen, dan

intrumen yang digunakan dalam penelitian akan saling melengkapi antara satu dengan yang lain, selain itu trianggulasi instrumen juga memberikan informasi tambahan dari informasi yang didapatkan dari instrumen yang lain.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder . data primer diperoleh dari informan atau narasumber sedangkan data Sekunder diperoleh melalui hasil telaah Dokumen.

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi :

a) Orang/Manusia : Pegawai ASN yang berada di Lokus penelitian dalam hal ini pegawai BKDD dan BAPPEDA
b) Dokumen : Literatur Artikel, serta situs di internet yang relevan dengan kepentingan penelitian yang dilakukan
c) Pengamatan/ Observasi : untuk melengkapi data penelitian ini dilakukan observasi dengan survey daerah penelitian melalui data penelitaian terdahulu dan observasi melalui situs internet (website daerah dan data BPS online)

PKP2A akan fokus kepada pengembangan kompetensi manajerial dan sosio kultural berdasarkan *local content* (kearifan lokal, tantangan pembangunan daerah dsb) di Kawasan Timur Indonesia. Untuk itu PKP2A perlu mempelajari RPJMD Kabupaten/kota, di Lokus Kajian yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi tantangan umum (*common challenge)* pembangunan daerah dan tantangan reformasi birokrasi di Daerah.

BAB IV
PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian di Kabupaten Buton

1. Gambaran Potensi Daerah

Kabupaten Buton memiliki wilayah daratan seluas ± 2.488,71km^2 atau 248.871 ha dan wilayah perairan laut diperkirakan seluas ± 21.054km^2 Informasi tentang kependudukan sangat strategis dan sangat diperlukan dalam perencanaan pembangunan karena sasaran utama dari pembangunan adalah kesejahteraan penduduk. Penduduk Kabupaten Buton menurut hasil Sensus penduduk tahun 2010 berjumlah 255.712 jiwa, terdiri dari laki-laki sebanyak 124.417 jiwa dan perempuan sebanyak 131.295 jiwa. Pada tahun 2013 penduduk Kabupaten Buton mencapai 261.727 jiwa yang terdiri dari laki-laki sebanyak 127.344 jiwa dan perempuan sebanyak 134.383 jiwa atau tumbuh sebesar 0.04 % sejak tahun 2013. Berdasarkan pencatatan terakhir, jumlah penduduk Kabupaten Buton tahun 2014 sebanyak 261.802 jiwa yang terdiri dari laki-laki sebanyak 127.805 jiwa dan perempuan sebanyak 133.997 jiwa (BPS Kabupaten Buton, 2015).

Kabupaten Buton dengan wilayah perairan yang sangat luas memiliki potensi perikanan yang cukup besar. Produksi perikanan tangkap pada tahun 2014 tercatat 156.637.82 ton. Dibandingkan dengan tahun 2010 terjadi peningkatan produksi sebesar 33.817,61 ton. Jika dilihat perkecamatan, produksi perikanan yang tertinggi pada tahun 2014 adalah Kecamatan Kadatua sebesar 18.026,85 ton menyusul Kecamatan Mawasangka sebesar 17.808,79 ton dan terbesar ketiga adalah Kecamatan Lakudo sebesar 14.023,23 ton. Produksi perikanan budidaya Kabupaten Buton Tahun 2014 terdiri dari produksi rumput laut, Produksi ikan Kerapu dan produksi mabe. pada tahun 2014 produksi rumput laut sebesar 29.730,63 ton, jika dibandingkan pada tahun 2010 terjadi peningkatan sebesar 15.885,32, selanjutnya produksi ikan kerapu pada tahun 2014 sebesar 119,84 ton jika dibandingkan pada tahun 2010 produksi ikan kerapu hanya sebesar 12,5 ton, dan produksi mabe pada tahun 2014 sebesar 215.25 ton dan pada tahun 2010 hanya sebesar 372.23 ton.

Potensi pertambangan sangat baik dapat dibuktikan dengan data pertumbuhan kontribusi sektor dan nilai PDRB Tahun 2013 s/d 2014 pertambangan mencapai 29.15% sesuai dasar harga konstan produk pertambangan. Kandungan mineral strategis yang antara lain berupa aspal, nikel, dan rembesan minyak dan gas. Hingga saat ini belum seluruh potensi SDA tersebut dieksploitasi dengan baik. Potensi Aspal tersebar ke lima kecamatan yang

berbeda dengan besar mencapai jutaaan ton, ada beberapa perusahaan yang sudah melakukan penambangan di tiga lokasi yang berbeda yaitu PT. Sarana Karya, PT. BAI, PT. Warana, PT. Putindo Bintch, PT. Metrix Elcipta. Potensi Nikel terdapat dua lokasi dengan luas lahan penambangan ribuan hektar dikelolah perusahaan yaitu PT. Bumi Buton Delta Mega dan PT Arga Morini Indah. Potensi Bitumen pada (oil shale) jumlahnya setara dengan 4.996.653.351 Liter/barel minyak belum dikelolah oleh perusahaan tersebar di tiga kecamatan yaitu Kecamatan Pasar Wajo, Kecamatan Sampolawa, Kecamatan Kapontori.

Potensi yang dimiliki Kabupaten Buton masih terus dikembangkan untuk mendorong ekonomi masyarakat untuk mencapai visi "mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat Buton yang bermartabat". Dalam RPJMD 2013 – 2017 terdapat 5 misi yang diantaranya pembangunan ekonomi dengan sasaran sebagai berikut:

1. Meningkatnya produksi dan produktifitas kelautan dan perikanan arah kebijakannya adalah pemberdayaan nelayan pembudidayaan ikan dan pelaku usaha melalui optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya kelautan dan perikanan yang lestari
2. Meningkatnya pengelolaan potensi mineral dan air arah kebijakannya adalah Penyusunan Regulasi yang mengatur pengelolaan tambang yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan
3. Meningkatnya produksi dan produktivitas pertanian dan ketahanan pangan arah kebijakannya adalah a) Meningkatkan produksi/ produktifitas tanaman pangan, perkebunan, hortikultura dan peternakan melalui penyediaan dan perbaikan sarana dan prasarana pertanian serta peningkatan sumberdaya manusia sektor pertanian, b) Revitalisasi lembaga penyuluhan dan kelompok tani, c) Membangun ketahanan pangan lokal yang tangguh melalui penganekaragaman konsumsi dan pengembangan pangan lokal yang unggul (Bappeda Kabupaten Buton, 2013)

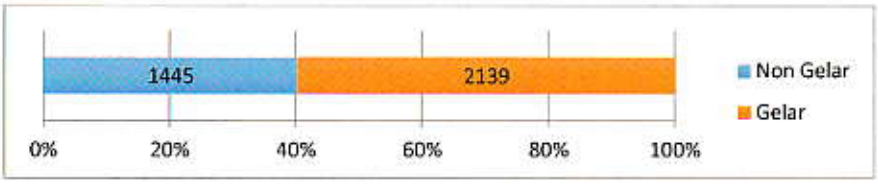
Untuk mencapai misi tersebut Pemeritah Kabupaten Buton mampu menyediakan program dan dukungan SDM Aparatur yang cukup sehingga misi dapat tercapai dengan baik. Kemampuan dalam mengorganisasikan program kerja dan SDM Aparatur sangat menentukan keberhasilan pencapaian misi pembangunan ekonomi Kabupaten Buton.

2. Profil Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Buton

Aparatur Sipil Negara atau yang disebut ASN terdiri dari dua unsur yaitu PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam

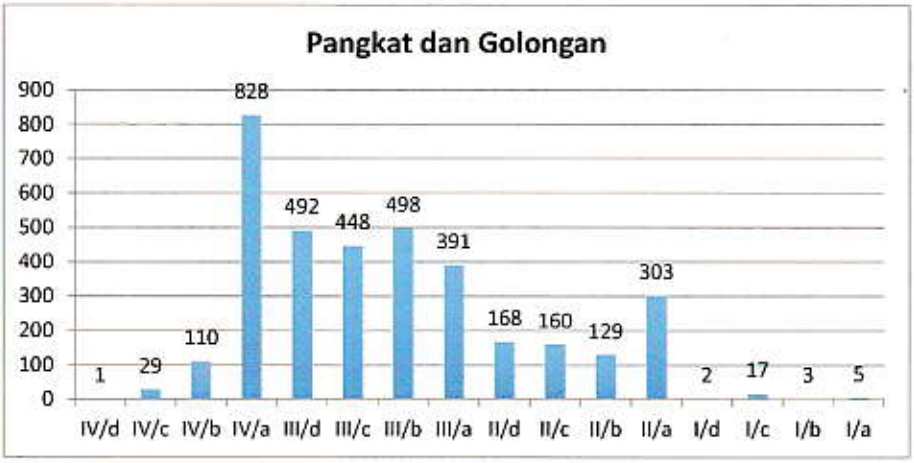
melaksanakan tugas PNS dan PPPK memiliki tanggungjawab yang sama, semunya dibawah naungan Manajemen dan Sistem Informasi ASN. Ada 3 perbedaan hak PNS dan PPPK yaitu PPPK tidak mendapatkan fasilitas, jaminan pensiun dan jaminan hari tua seperti diterangkan dalam Pasal 21 dan Pasal 22 UU ASN.

PPPK belum dikenal Dalam mendukung program Pemerintahan Kabupaten Buton memilik jumlah PNS sebanyak 3584 orang, tersebar ke 16 Dinas, 12 Badan, 4 Kantor, Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan, Rumah Sakit Umum Daerah. Dengan jumlah ASN 3584 yang memiliki gelar sarjana sebanyak 2139 orang,sedangkan 1445 yang belum memiliki gelar sarjana (non gelar).



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015
Gambar 1 : Gelar dan Non-Gelar ASN Kabupaten Buton

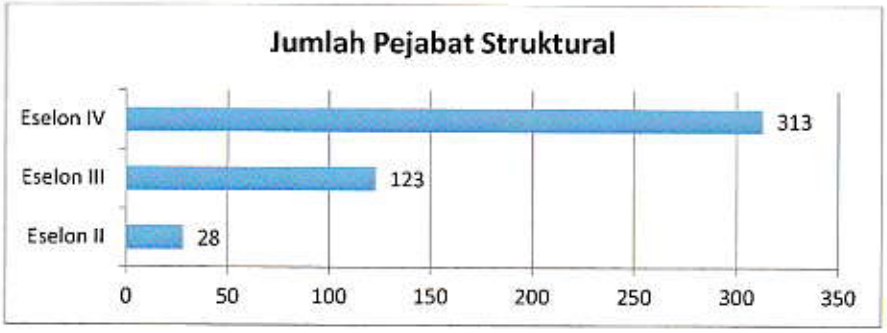
Berikut ini adalah grafik keadaan pangkat dan golongan ASN Pemerintah Kabupaten Buton



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015
Gambar 2 : Pangkat dan Golongan ASN Kabupaten Buton

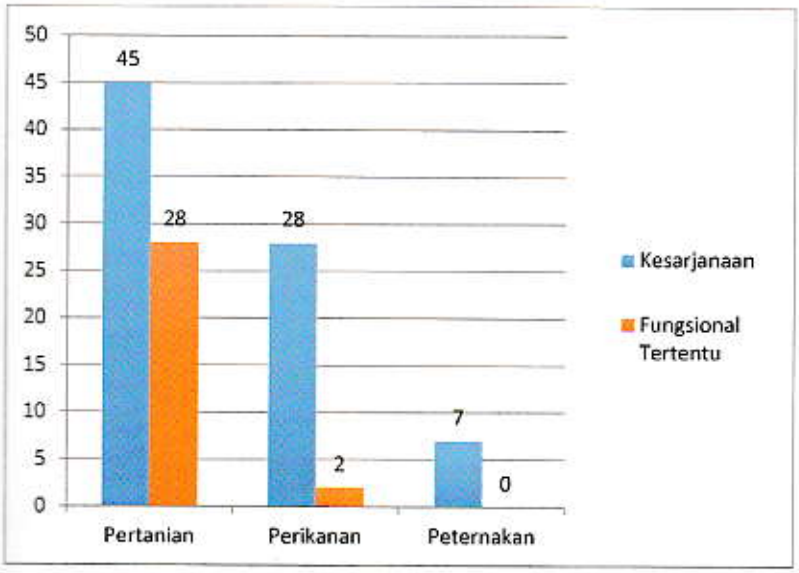
Jumlah PNS yang memiliki golongan IV/a paling banyak diantara pangkat dan golongan, dengan jumlah 828 orang, potensi kepegawaian untuk mendukung

jabatan struktural cukup baik. Jika dijumlahkan antara golongan II/d sampai I/a ada 787 PNS atau 21% dari jumlah secara keseluruhan PNS yang ada.



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015
Gambar 3 : Jumlah Pejabat Struktural ASN Kabupaten Buton

Selain jabatan struktural, dukungan untuk jabatan fungsional tertentu dan fungsional umum cukup penting untuk menunjang tugas-tugas yang ada di Pemerintahan. Dukungan ini terkait pada kualifikasi pendidikan dan syarat jabatan yang diduduki oleh para pejabat fungsional umum dan pejabat fungsional tertentu. Berikut ini adalah Kesarjanaan teknis yang terkait yang menjadi tolok ukur untuk pengembangan potensi kelautan, perikanan dan pariwisata untuk kesarjanaan pariwisata belum ada,



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015
Gambar 4 : Kesarjanaan dan Sudah menjad JFT ASN Kabupaten Buton

Pada data di atas terlihat bahwa kompetensi yang berdasarkan potensi daerah dan bidang ilmu adalah pertanian, perikanan dan peternakan. Sementara itu sarjana pariwisata untuk saat ini belum ada. Hal ini menunjukkan bahwa potensi wisata bahari untuk Kab. Buton belum didukung dengan tersedianya sarjana kepariwisataan.

3. Pengolahan Data dan Analisis Data Kajian

Pengumpulan data menggunakan kuesioner di lokus penelitian, kuesioner diisi oleh 25 PNS dengan jabatan yang berbeda-beda. Pengumpulan data kuesioner dilaksanakan di Bappeda dan BKDD Kab. Buton. Ada 12 kuesioner yang disebarkan di Bappeda dan 13 kuesioner yang disebarkan BKDD. Kuesioner grand design pengembangan kompetensi ASN untuk mewujudkan visi reformasi birokrasi di daerah memiliki ada 7 kategori yang ingin dikumpulkan yaitu;

1. Karekteristik responden
2. Kompetensi teknis
3. Kompetensi manajerial yang dibutuhkan dan kesenjangan dengan standar yang diharapkan (17 kompetensi)
4. Kompetensi sosial-kultural yang dibutuhkan dan kesenjangan dengan standar yang diharapkan (6 kompetensi)
5. Tantangan organisasi
6. Pembangunan daerah sesuai kekhasan daerah
7. Data pendukung visi reformasi birokrasi

Dalam melakukan pengisian kuesioner untuk kompetensi teknis, responden diberikan kebebasan untuk mengisi kolom keadaan sekarang atau kolom seharusnya, sehingga ungkapan atau pilihan responden dalam mengisi kolom tersebut menjadi sangat beragam. Kompetensi manajerial, kompetensi sosio-kultural, tantangan organisasi, dan data pendukung visi reformasi birokrasi menggunakan kategori angka 0 = tidak relevan, angka 1 = rendah, angka 2 = sedang, angka 3 = tinggi. Kompetensi manajerial dan kompetensi sosio-kultural dilihat dari dua kategori yaitu tingkat relevansi dengan tuntutan organisasi dan tingkat kesenjangan dengan kompetensi yang diharapkan.

a. Kompetensi Teknis

Penilian Responden tentang kebutuhan Kompetensi Teknis menunjukkan bahwa kesarjanaan pariwisata masih kurang/masih minim, hal ini dikemukakan oleh 7 orang responden, delapan responden yang mengosongkan jawabannya sedangkan responden lainnya menjawab beragam. Kompetensi teknis berdasarkan keterampilan, pendidikan dan pelatihan pariwisata bahari merupakan bagian yang diisi oleh responden saat menjawab pertanyaan kompetensi teknis.

Pada kolom keadaan sekarangresponden tidak menyebutkan spesifikasi pendidikan yang dibutuhkan. Sedangkan pada kolom Seharusnya GAP SDM pada pariwisata bahari responden menjawab; perlu ditingkatkan kualitasnya dijawab oleh dua orang, perlu ada penambahan dijawab oleh dua orang. Sedangkan satu responden yang menjawab perlu ada pendidikan formal.

Dalam pandangan responden mengenai sarjana pariwisata bahwa kualitas dan kuantitas masih kurang sehingga perlu ada penambahan/perekrutan.Pemerintah Kabupaten Buton belum secara serius untuk membenahi potensi pariwisa ini dapat tergambar dari belum adanya perekrutan PNS dari sarjana pariwisata. Kondisi alam Kabupaten Buton yang dikelilingi lautan, sangat berpeluang untuk dikunjungi wisatawan yang senang dengan suasana pantai yang curam. Terumbu karang masih asri dapat dinikmati dari atas perahu. Untuk mengelola potensi wisata perlu didukung dengan jasa perhotelan atau pemandu wisata yang dapat memberikan penjelasan terkati panorama wisata laut Kabupaten Buton.

Untuk keadaan sekarang responden memberi jawaban masing-masing satu orang yaitu banyak, sudah ada, dan masih kurang. Responden yang menyebutkan penyuluh perikanan yang masih kurang untuk mendorong potensi perikanan. kebutuhan kompetensi teknis berdasarkan tingkat keterampilan pada potensi perikanan ada empat responden yang memberikan jawaban budidaya agar-agar Sedangkan pada kolom Seharusnya 3 responden yang menjawab perlu ada penambahan, sedangkan 1 responden yang menjawab peningkatan ilmu pengetahuan. GAP SDM pada perikanan ada enam responden memberikan jawaban diperlukan adanya peningkatan kualitas, sedangkan satu responden menjawab perlu ada pelatihan, responden lain memberikan jawaban yang lebih informative berupa ada ditiap kecamatan penghasil rumput laut.

Dalam pandangan responden sarjana perikanan masih kurang dan perlu ada peningkatan pengetahuan. Dalam data yang ada 30 sarjana perikanan yang ada di daftar kepegawaian BKDD, dua diantaranya sudah menjadi penyuluh perikanan.Satu responden menyebutkan bahwa penyuluh pertanian masih kurang, dua responden yang menjawab bahwa banyak yang berlatar belakang sarjana pertanian dan dua responden yang menjawab sudah ada sarjana pertanian. Kebutuhan kompetensi teknis berdasarkan tingkat keterampilan responden menjawab masing-masing satu orang yaitu pengolahan hasil pertanian, penyuluh pertanian, pengrajin, sayur-sayuran, dan pengolahan produksi pertanian.

Untuk GAP SDM pada potensi pertanian ada dua responden yang menjawab perlu peningkatan kualitas satu responden menjawab peningkatan SDM, dan satu menjawab perlu ada pelatihan sesuai dengan kompetensinya. Pada pertanian ada dua

responden yang menjawab perlu ada penambahan lahan, harus ada balai bidang pelatihan.

Responden umumnya menggambarkan bahwa sarjana pertanian sudah ada di Kabupaten Buton hanya masih perlu ditingkatkan pengetahuan pertanian. Untuk mendorong pengetahuan pertanian responden memberikan saran untuk mengikuti pelatihan pertanian.

Responden menambahkan bahwa potensi pertambangan membutuhkan kesarjanaan geologi, teknik kimia, dan teknik. PNS yang berlatar belakang sarjana geologi masih kurang, begitu juga dengan teknik kimia masih butuh. Responden lain menambahkan angka bahwa sarjana pertambangan yang ada sekarang baru 2 sedangkan dibutuhkan 4 orang. Seharusnya GAP SDM pada pertambangan perlu penambahan dijawab oleh dua responden, peningkatan kualitas dan peningkatan mutu dijawab oleh masing-masing satu responden.Untuk mendorong potensi pertambangan yang dimiliki Kabupaten Buton sarjana yang memiliki kemampuan dalam mengelola pertambangan seperti geologi, teknik kimia dan teknik masih dibutuhkan.

Dari data kompetensi teknis diatas, beberapa kompetensi yang sudah disebutkan oleh responden dapat diambil kesimpulan sebagai berikut;

a. Kompetensi pegawai yang terkait dengan pariwisata belum memadai. Data DUK BKD Kabupaten Buton juga memberikan informasi bahwa belum ada kesarjanaan pariwisata. Responden tidak mengetahui jelas berapa jumlah PNS yang memiliki latar belakang pendidikan pariwisata. Ungkapan "jumlah yang masihkurang" dikemukakan oleh responden dalam mengisi kolom keadaan sekarang tidak menggambarkan jumlah PNS yang memiliki latar belakang pariwisata.Kabupaten Buton memilki sejuta daya tarik pada alam laut dan hutannya, serta kaya akan budaya dan tradisi yang unik dan eksotik. Terletak di jalur Wallacea yang kaya akan flora dan fauna, Buton memiliki potensi beragam ekosistem, sehingga menjadi tempat penelitian menarik bagi upaya pelestarian lingkungan dan pengembangan ekoturism
b. Perikanan masih dibutuhkan, jumlah yang tersedia masih kurang. DataDUK BKD Kabupaten Buton menunjukkan dari 28 sarjana perikanan hanya 2 yang melanjutkan menjadi penyuluh perikanan. Potensi perikanan Kabupaten Buton ada 3 kecamatan yang penghasil ikan terbesar tercatat pada tahun 2010 Kecamatan Kadatua sebesar16.198,97tonmenyusulKecamatan Mawasangka sebesar 16.011,02 ton dan Kecamatan Lakudo sebesar 12.609,75ton. Kompeteknis perikanan untuk mengolah sumberdaya perikanan yang begitu besar belum tersentuh dengan teknologi penyuluhan perikanan. Potensi perikanan masih berasal dari lautan yang luas di Kabupaten Buton.

c. Pertanian menurut responden sudah dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Buton, tetapi masih perlu ditingkatkan ketingkat pengolahan hasil pertanian, dan pengolahan produksi pertanian. Untuk mencapai produksi pertanian yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pertanian responden menyebutkan diperlukan penyuluh pertanian. Menurut responden perlu meningkatkan produksi petani sayur-sayuran sehingga dibutuhkan kompetensi, jawaban responden di isi pada kolom GAP SDM pada kondisi seharusnya.

d. Potensi pertambangan Kabupaten Buton cukup besar, maka kompetensi pertambangan perlu terus ditingkatkan. Responden bahkan memberikan contoh beberapa bidang pendidikan yang dapat mendukung kualitas pertambangan seperti geologi, teknik kimia, dan teknik pertambangan. Ada 3 responden bahkan menyebutkan angka-angka PNS yang berlatar belakang pertambangan. Peran kompetensi pertambangan bukan untuk mengolah potensi tambang yang dimiliki Kabupaten Buton tetapi melakukan pemetaan potensi tambang. Kandungan mineral strategis yang antara lain berupa aspal, nikel, dan rembesan minyak dan gas. Hingga saat ini belum seluruh potensi SDA tersebut dieksploitasi dengan baik.

b. Kompetensi Manajerial

Pada penilaian kompetensi manajerial ada 17 yang dinilai yaitu; 1) Berpikir Strategis, 2) Integritas, 3) Manajemen Perubahan, 4) Kepemimpinan dalam Visi, 5) Inovasi, 6) Pengambilan Keputusan, 7) Kemampuan Pembelajaran, 8) Kemandirian dalam Bertindak, 9) Ketahanan Pribadi, 10) Membangun Motivasi Bawahan, 11) Kerjasama/Team Building, 12) Komunikasi Lisan, 13) Komunikasi Tertulis, 14) Membangun Potensi Bawahan, 15) Mengeksekusi Tugas, 16) Berorientasi pada Pelayanan, 17) Beriorientasi pada Kualiatas. 17 kompetensi manajerial dinilai dengan dua pernyataan yaitu "Tingkat relevansi dengan tuntutan organisasi" menunjukkan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan sasaran pemerintahan/pembangunan. dan "tingkat kesenjangan dengan kompetensi yang diharapkan" merupakan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki.

a. Berpikir Strategis

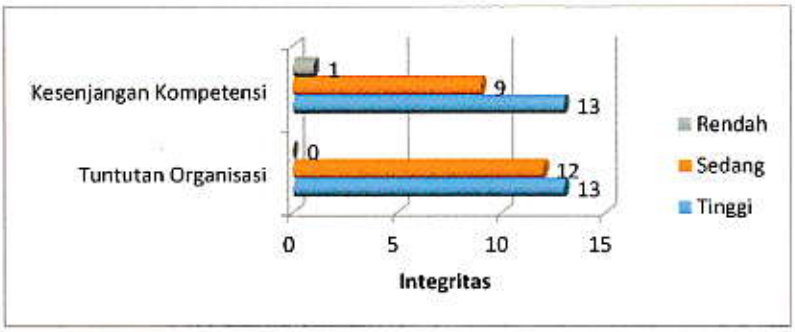
Indikator ini berkaitan dengan kemampuan berpikir secara sistematis dan komprehensif mengenai isu-isu strategis yang dihadapi organisasi, dan seberapa penting kompetensi tersebut dibutuhkan dalam bekerja menurut hasil kuesioner sebagai berikut

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 5 : Kompetensi Berpikir Strategis

Menurut responden bahwa organisasi tidak terlalu "sedang" membutuhkan berpikir strategis bagi manajerialnya, jawaban responden terhadap kesenjangan berpikir strategis bagi manajer yang sudah ada tidak terlalu jauh "sedang". Responden menggap berpikir strategis dimiliki oleh level manajer puncak sebagai pengambil keputusan paling final di organisasi, sehingga mempengaruhi pilihan berpikir strategis sebagai kompetensi yang tidak perlu dimiliki oleh setiap level manajer yang ada dalam organisasi.

b. Integritas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala situasi dan kondisi organisasi. Seberapa penting integritas dibutuhkan dalam bekerja menurut hasil survei sebagai berikut



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 6 : Kompetensi Integritas

Reseponden memberikan jawaban bahwa tuntutan organisasi terhadap integritas "tinggi", sedangkan kesenjangan kompetensi juga "tinggi". Responden memberikan asumsi kebutuhan akan integritas dalam organisasi "tinggi", sesuai dengan kondisi organisasi yang memiliki kesenjangan yang

cukup "tinggi". Organisasi menghadapi kesulitan dalam memilih SDM untuk level manajerial yang memiliki kompetensi integritas.

Kesulitan organisasi dalam memilih SDM dengan kompetensi integritas disebabkan karena instrumen integritas belum tersedia pada saat memilih manajer.

c. Manajemen Perubahan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan mengelola sumber daya untuk menghadapi tuntutan perubahan dalam rangka mencapi tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Responden memberikan jawaban sebagai berikut

Sumber : Diolah dari data Kuesioner

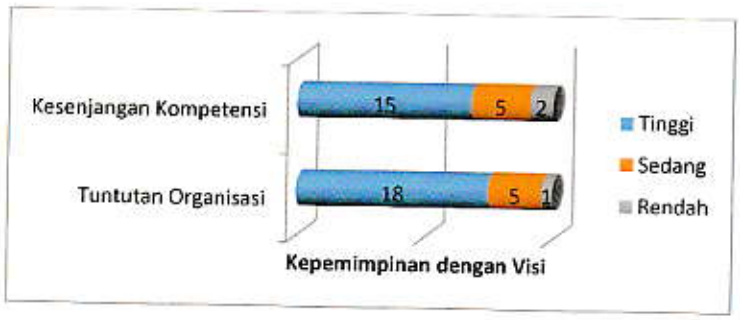
Gambar 7 : Kompetensi Manjemen Perubahan

Responden memberikan tanggapan bahwa manajemen perubahan dalam organisasi cukup dibutuhkan "sedang" sedangkan kesenjangan kompetensi dalam organisasi "sedang". Manajemen perubahan belum dirasakan sebagai hal yang penting bagi organisasi, Pada kenyataanya setiap level manajer mengalami hambatan disetiap program/pekerjaan, untuk mengatasi hambatan perlu ada manajemen perubahan sehingga hambatan tersebut tidak datang berulang-ulang.

Responden memilih "rendah" untuk tuntutan organisasi dijawab oleh dua responden begitu juga dengan kesenjangan kompetensi dijawab "rendah" oleh empat responden.

d. Kepemimpinan dengan visi

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan mengambil peran sebagai pemimpin dalam menyusun rencana strategis untuk mencapai visi dan tujuan. Responden memberikan jawaban sebagai berikut

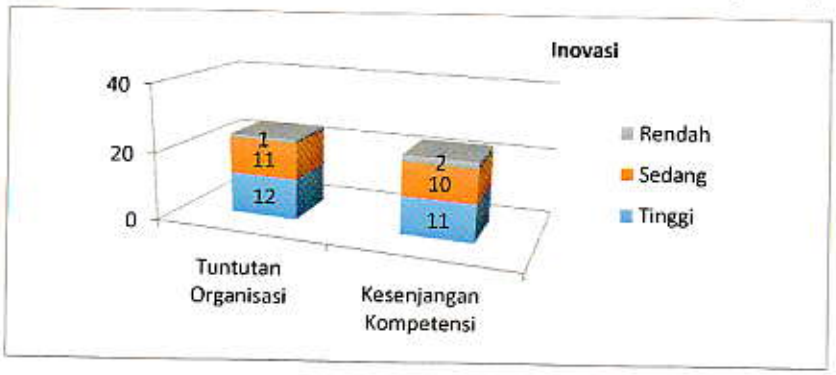


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 8 : Kompetensi Kepemimpinan dengan Visi

Responden memberikan jawaban "tinggi" kompetensi kepemimpinan dengan visi sebagai tuntutan organisasi, karena setiap manajer dapat menyusun rencana strategis.Sedangkan kesenjangan kompetensi didalam organisasi menurut responden juga "tinggi", responden sadar bahwa kepemimpinan dengan visi bagi seorang manajer penting bagi organisasi.

f. Inovasi

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk menghasilkan upaya alternatif dengan cara yang berbeda dan orisinil dalam rangka meningkatkan efektivitas pencapaian visi dan misi. Responden memberikan pendapat



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 9 : Kompetensi Inovasi

Organisasi membutuhkan manajer yang inovatif untuk mewujudkan sasaran pembangunan, kesenjangan kompetensi yang dimiliki "tinggi" dan "sedang" hanya berbeda satu responden yang memilih. Organisasi membutuhkan manajer yang inovatif lebih tinggi satu point dibadingkan dengan manajer sekarang. Kesenjangan kompetensi menurut responden seimbang tetapi ada

responden yang memberikan jawaban rendah atau menggap bahwa inovasi sudah berjalan ditempat kerja.

g. Pengambilan keputusan

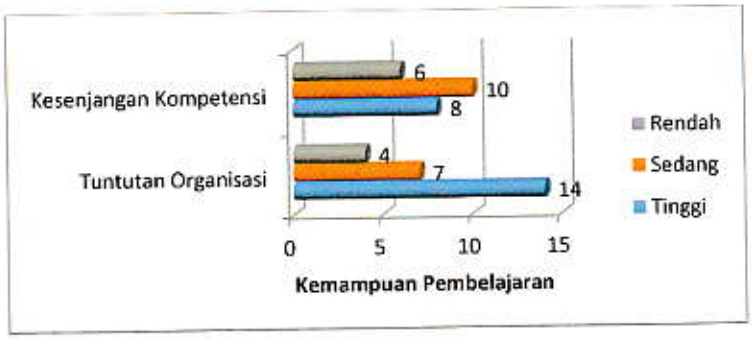
Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk menghasilkan tindakan secara cepat dan tepat dengan mempertimbangkan dampak serta bertanggung jawab dengan keputusannya. Salah satu responden memberikan pendapat bahwa kesenjangan kompetensi tidak relevan dengan pengambilan keputusan, lebih lengkapanya dapat dilihat dibawah ini.

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 10 : Kompetensi Pengambilan Keputusan

Manajer yang baik harus memiliki kompetensi pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, responden memberikan jawaban bahwa kesenjangan kompetensi yang ada sekarang "tinggi". Disisi lain organisasi membutuhkan manajer yang dapat mengambil keputusan, responden memberikan pendapat sangat "tinggi". Dengan kondisi organisasi tersebut responden memberikan jawaban manajer yang ada belum dapat memenuhi kompetensi pengembilan kompetensi yang sangat dibutuhkan oleh organisasi.

h. Kemampuan pembelajaran

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan dalam memperbaharui informasi dan pengetahuan serta menerima *feedback* terhadap kinerjanya, responden memberikan jawaban sebagai berikut:



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 11 : Kompetensi Kemampuan Pembelajaran

Sebagaimana data di atas umumnya responden memberikan jawaban tuntutan organisasi terhadap manajer "tinggi" sedangkan kesenjangan kompetensi berada pada kategori "sedang". Responden menggap bawah organisasi sudah memiliki manajer yang memiliki kemampuan pembelajar.

i. Kemandirian dalam bertindak

Indikator ini berkaitan dengan mampu bekerja secara mandiri tanpa supervisi orang lain atau kemampuan mengambil langkah-langkah aktif tanpa menunggu perintah untuk tujuan organisasi responden memberikan jawaban sebagai berikut:

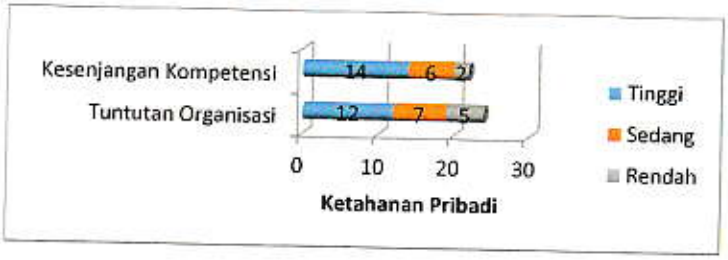
Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 12 : Kompetensi Kemandirian dalam Bertindak

Bahwa organisasi membutuhkan manajer yang dapat bertindak mandiri, untuk hal ini jawaban responden mayoritas menjawab "sedang" sebagai tuntutan organisasi di daerah, sementara kompetensi kemandirian bertindak dihubungkan dengan kesenjangan kompetensi juga secara umum dinilai "sedang". Tuntutan organisasi terhadap kemandirian bertindak antara jawaban responden "tinggi" dan "rendah" hanya selisih 1 responden, begitu juga dengan kesenjangan kompetensi hanya selisih 2 responden. Responden menggap

bahwa kemandirian bertindak menunjukkan tidak adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi dan kesenjangan kompetensi. Kemandirian dalam bertindak dimiliki setiap manajer sehingga responden memberikan jawaban yang datar terhadap kemampuan dalam bertindak.

j. Ketahanan pribadi

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif jawaban responden sebagai berikut;



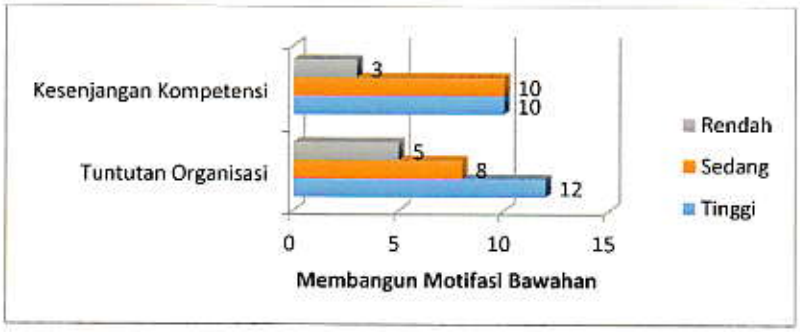
Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 13 : Kompetensi Ketahanan Pribadi

Bahwa organisasi membutuhkan manajer yang dapat mengendalikan diri saat menghadapi masalah, oleh responden memberikan jawaban "tinggi" sebagai tuntutan organisasi. Sementara saat ini kesenjangan kompetensi di daerah juga dipandang "tinggi". Responden yang memilih jawaban "rendah" untuk tuntutan organisasi ada 5 orang, sedangkan untuk kesenjangan kompetensi ada 2 responden.

Manajer harus memiliki ketahanan pribadi yang dapat digunakan untuk menghadapi masalah-masalah yang ada didalam organisasi. Tidak semua manajer memiliki kemampuan dalam menghadapi masalah yang sulit atau dikritik oleh orang lain. Menurut responden kompetensi manajerial sangat dibutuhkan organisasi.

k. Membangun motivasi bawahan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan dalam menetapkan sasaran kerja, memberikan arah bagi bawahan dan mendorong mereka untuk bekerja dengan baik, responden memberikan jawaban sebagai berikut;



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 14 : Kompetensi Membangun Motifasi Bawahan

Menurut responden bahwa kemampuan membangun motivasi bawahan sangat dituntut oleh organisasi dengan jawaban "tinggi"12 responden. Kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh manajer saat ini seimbang antaran "tinggi" dan "sedang", manajer yang duduk sekarang ini sudah memiliki kompetensi membangun motivasi bawahan. Kompetensi membangun motivasi bawahan perlu dimiliki oleh setiap manajer, organisasi sangat menuntut kepada seorang calon manajer.

l. Kerjasama/team building

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan unit/organisasi responden memberikan jawaban sebagai berikut;

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 15 : Kompetensi Kerjasama/Team Building

Data di atas menunjukkan bahwa tuntutan organsiasi terhadap kompetensi kerjasama "tinggi" terlihat dimana hanya terdapat satu responden untuk jawaban "rendah". Pada kenyataanya kesenjangan kompetensi kerjasama cukup "tinggi", sedangkan satu responden yang memberikan jawaban tidak relevan antara kesenjangan kompetensi yang ada sekarang. Kompetensi kerjasama di dalam organisasi dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, berbanding lurus

dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh manajer yang ada di organisasi. Organisasi memiliki kesulitan dalam memilih calon-calon manajer yang ada sekarang, sehingga terlihat kesenjangan kompetensi dan tuntutan organisasi yang "tinggi".

m. Komunikasi lisan

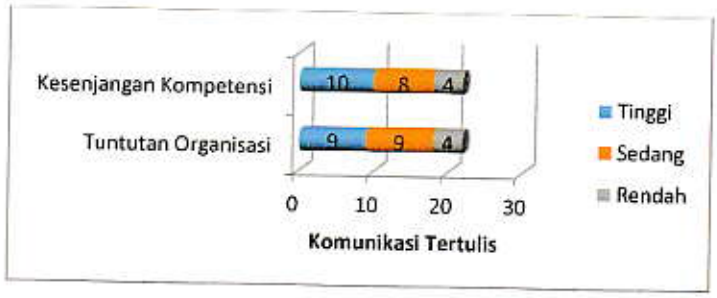
Indikator ini berkaitan dengan kemampuan menyampaikan pendapat/ide/ informasi secara lisan dengan menggunakan kata/kalimat yang mudah dimengerti responden memberikan jawaban sebagaimana diagram berikut;

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 16 : Kompetensi Komunikasi Lisan

Menurut responden bahwa komunikasi lisan tidak terlalu signifikan antara tuntutan organisasi dan kompetensi yang diharapkan keduannya hanya berselisih satu jawaban "tinggi" dan "sedang". Responden menjawab "rendah"untuk kategori kesenjangan kompetensi diberikan oleh 4 responden, sedangkan untuk tuntutan organisasi dijawab oleh 2 responden. Kemampuan lisan umumnya dimiliki oleh setiap manajer dan calon manajer, antara kebutuhan organisasi dan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang tersedia cukup tersedia (tidak sulit untuk menemukan manajer dengan kemampuan lisan yang ada).

n. Komunikasi tertulis

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan menyampaikan pendapat / ide/informasi secara jelas dengan menggunakan tulisan dan tata bahasa dengan baik dan benar. Responden memberikan jawaban.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 17 : Kompetensi Komunikasi Tertulis

Data di atas menunjukkan bahwa tuntutan organisasi terhadap kompetensi komunikasi tertulis bagi seorang manajer seimbang antara jawaban "tinggi" dan "rendah" sedangkan kesenjangan kompetensi tidak terlalu timpang antara "tinggi" dan "sedang", ada dua responden menggap bahwa kompetensi tertulis pada kesenjangan kompetensi tidak relevan. Kompetensi tertulis dipahami responden sebagai kemampuan yang sudah dipahami oleh seluruh pegawai bukan hanya manajer atau calon manajer tetapi pegawai biasa memiliki komunikasi tertulis.

o. Membangun potensi bawah.

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan dalam mendorong bawahan untuk mengembangkan kompetensi dan kinerjanya jawaban responden sebagai berikut;

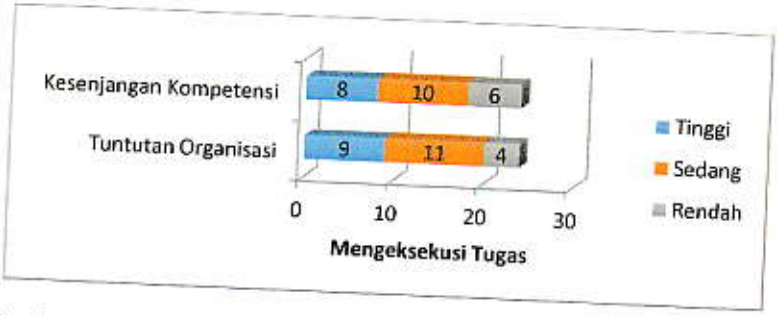
Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 18 : Kompetensi Membangun Potensi Bawahan

Kompetensi membangun potensi bawahan menurut tuntutan organisasi berada pada kategori "sedang" sedangkan manajer yang ada dalam organisasi juga memiliki kompetensi membangun potensi bawahan sudah cukup baik terlihat dari jawaban antara "tinggi" dan "sedang" dimana sama jumlah responden yang memilih. Pilihan Responden terhadap "rendah" ada 6 orang pada kategori

kesenjangan kompetensi menunjukkan bahwa responden menggap bahwa kemampuan manajer yang ada sudah memahami cara membangun kompetensi bawahan.

p. Mengeksekusi tugas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengimplementasikan rencana dan kebijakan yang telah disusun secara efektif dan efisien jawaban responden adalah sebagai berikut;



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 19 : Kompetensi Mengekseskusi Tugas

Tuntutan organisasi terhadap manajer dalam mengeksekusi tugas dapat disimpulkan berada pada kategori "sedang", untuk pilihan kategori "rendah" hanya dipilih oleh 4 responden. Kompetensi manajer dalam mengeksekusi tugas menurut tuntutan organisasi tidak terlalu signifikan. Penilaian kesenjangan kompetensi dalam organisasi menurut responden secara umum memberikan jawaban "sedang", sedangkan kategori jawaban "rendah" dinilai oleh 6 orang responden. Secara keseluruhan dapat dinilai bahwa responden memberikan jawaban bahwa manajer yang ada sekarang sudah memiliki kompetensi dalam mengeksekusi tugas.

q. Berorientasi pada pelayanan.

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan melakukan upaya untuk mengetahui, memahami, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam setiap aktivitas pekerjaannya, jawaban responden memberikan jawaban sebagai berikut;

memerlukan instrumen untuk memilih calon manajer dengan kompetensi kepemimpinan dengan visi yang baik.

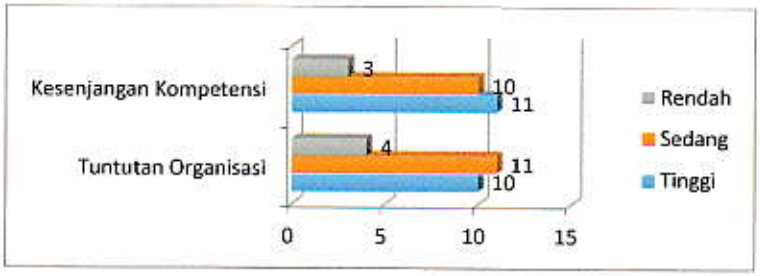
5. Menurut responden organisasi tidak menuntut kompetensi inovasi kepada manajer, sedangkan manajer yang ada sekarang sudah memiliki kompetensi inovasi. Interpretasi terhadap inovasi belum terlalu populer dikalangan responden, saat membaca defenisi inovasi yang ada dikolom pengisian

c. Kompetensi sosial-kultural

Responden memberikan jawaban terhadap 6 kompetensi yang ditanyakan. kompetensi sosio kultural merupakan kompetensi yang dimiliki oleh manajer dalam memahami kondisi kerja dengan prespekstif latar belakang kulutral yang dimiliki oleh lingkungan organisasi

a. Mengelola keragaman lingkungan budaya

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan memahami dan menyadari adanya perbedaan budaya dan melihatnya sebagai hal yang positif, dalam bentuk implementasi manajemen kerja dengan mencegah diskriminasi dan menerapkan prinsip inklusifitas sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.



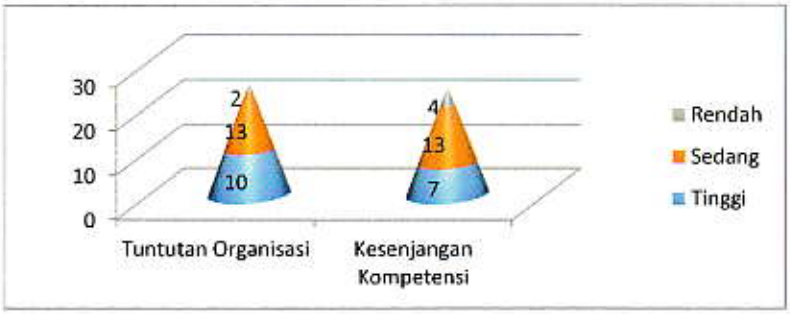
Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 22 : Kompetensi Mengelola Keragaman Lingkungan Budaya

Menurut responden kompetensi "mengelola keragaman lingkungan budaya" pada tuntutan organisasi "sedang", atau dipandang belum dibutuhkan. Keragaman budaya di tempat kerja tidak dirasakan oleh responden sehingga jawaban yang diberikan tidak signifikan. Pemahaman terhadap keragaman budaya menurut responden belum dipahami oleh para manajer, sehingga antara jawaban rendah sedang dan tinggi hanya selisih satu point.

b. Membangun network sosial

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan membangun interaksi sosial atau hubungan timbal balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi atau individu, antara kelompok atau antar individu dan kelompok.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 22 : Kompetensi Membangun Network Sosial

Pada data di atas terlihat tingkat kesenjangan kompetensi cenderung tinggi dimana 13 responden memberikan jawaban "sedang", 7 responden yang menjawab "tinggi". Sementara itu tuntutan pada kompetensi membangun network sosial sudah dimiliki oleh manajer yang ada diorganisasi. Responden memberikan jawaban "sedang" sebanyak 13 orang, serta 10 orang yang menilai tinggi kebutuhan oragnisasi dalam membangun network.

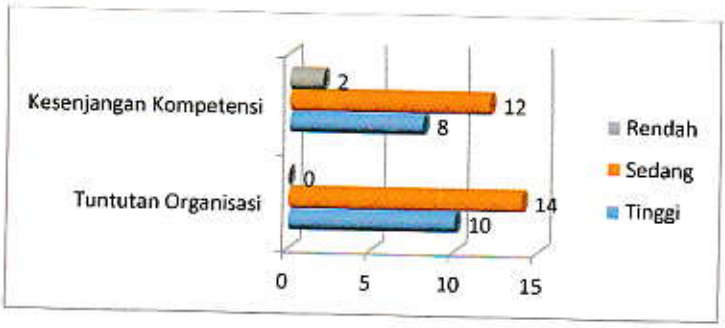
c. Manajemen konflik

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 23 : Kompetensi Manajemen Konflik

Untuk indikator perlunya kompetensi manajemen konflik, mayoritas responden menjawab sebagai tuntutan organsiasi, sedangkan kesenjangan kompetensi untuk kebutuhan manajemen konflik masih menunjukkan kesenjangan yang tinggi, dimana 14 orang responden berpandangan akan hal ini.

d. Empati Sosial

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan, atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda.

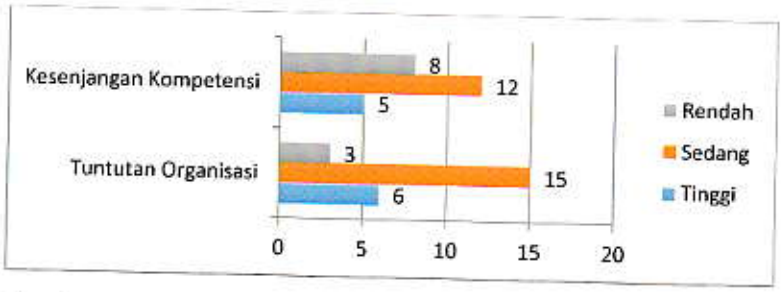


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 23 : Kompetensi Empati Sosial

Responden memberikan jawaban bahwa kesenjangan kompetensi empati sosial tidak signifikan atau hanya berada pada kategori "sedang", pada kategori tuntutan organisasi kompetensi empati juga secara umum dinilai berada pada kategori sedang. Signifikansi kompetensi sosial belum dilihat sebagai hal yang mempangaruhi para manajer dalam mengambil keputusan. Responden dalam menanggapi empati sosial pada kategori kesenjangan kompetensi hanya sampai pada level "sedang". Manajer yang ada juga belum memiliki kompetensi empati sosial. Masing-masing responden menjawab tidak relevan untuk kategori tuntutan organisasi dan kesenjangan kompetens.

e. Kepekaan Gender

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, control dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat.



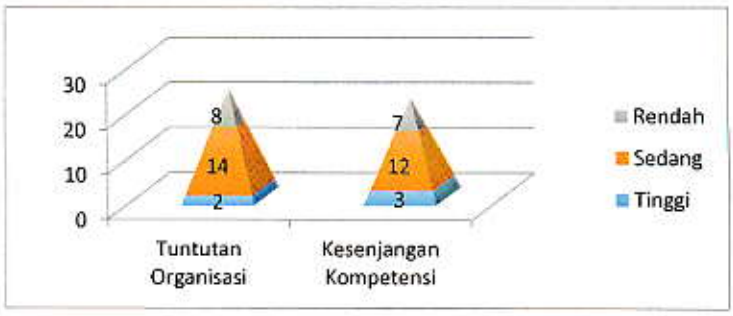
Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 24 : Kompetensi Kepekaan Gender

Responden memberikan jawaban bahwa kepekaan gender dalam tuntutan organisasi "sedang". Isu kesenjangan akses, partisipasi antara laki-laki dan perempuan belum menjadi hal yang penting didalam organisasi. Pada kategori kesenjangan kompetensi data menunjukkan bahwa tingkat kesenjangan

tidak terlalu tinggi, dimana 8 orang responden berpandangan bahwa tingkat kesenjangan akan indikator ini adalah rendah.

f. Kepekaan Difabilitas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengenali dan menyadari kebutuhan kelompok dengan keterbatasan fisik dan mental (difabel). Data untuk hal ini dapat dilihat pada diagram di bawah ini.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 25 : Kompetensi Kepekaan Difabilitas

Kebutuhan kompetensi terhadap kepekaan difabilitas berada pada kategori "sedang" artinya organisasi belum membutuhkan kepekaan difabilitas untuk membantu organisasi dalam proses manajemen. Meskipun terdapat 3 orang responden yang memberi jawaban bahwa kesenjangan kompetensi yang ada saat ini termasuk tinggi.

d. Tantangan Mewujudkan Agenda Nawa Cita

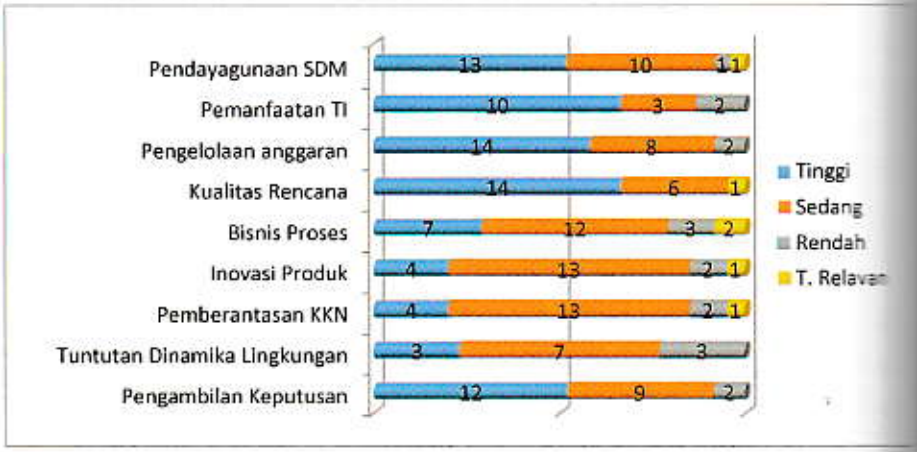
Presiden Joko Widodo yang dilantik tanggal 20 Oktober 2014 setahun yang lalu. Banyak Rakyat Indonesia yang belum tahu program yang akan dilaksanakan oleh Jokowi saat menjabat Presiden. Ada 45 Program Besar (Jokowitodo, 2015) yang dijanjikan, untuk mengenal program Jokowi maka sering disingkat menjadi nawa cita dengan 9 agenda.

Banyak tantangan yang dihadapi oleh Pemerintahan Joko Widodo diantaranya berasal dari Organisasi Aparatur Sipil Negara (Birokrasi). Memperkenalkan 9 agenda nawa cita jokowi sampai ke pelosok-pelosok desa menjadi tanggungjawab ASN sebagai mesin penggerak Program Pemerintah. Selain mengenal program jokowi, masyarakat juga dapat mengawasi programnya.

Berikut ini adalah hasil pendapat responden terhadap tantangan internal/eskternal jokowi dan sejauhmana agenda organisasi dinilai dengan relevan pencapaian sasaran pemerintah dan pembangunan.

1. Tantangan Internal Organisasi

   Menurut penilaian responden ada dua kategori dari 9 tantangan organisasi unit keja dalam mewujudkan agenda nawa cita Presiden Joko Widodo, yaitu kategori dengan angka diatas 10 dan kategori angka dibawah 10. Responden memberikan jawaban bahwa yang paling tinggi dari 9 tantangan organisasi yang harus diperhatikan dalam menjalankan program-program pemerintah pusat yaitu 1. Kinerja Pengelolaan Anggaran, 2. Kualitas penyusunan rencana strategis, 3. Pendayagunaan SDM yang profesional organisasi, 4. Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, 5. Pemanfaatan teknologi informasi.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 26 : Tantangan Internal Organisasi dalam Mewujudkan Agenda Nawa Cita

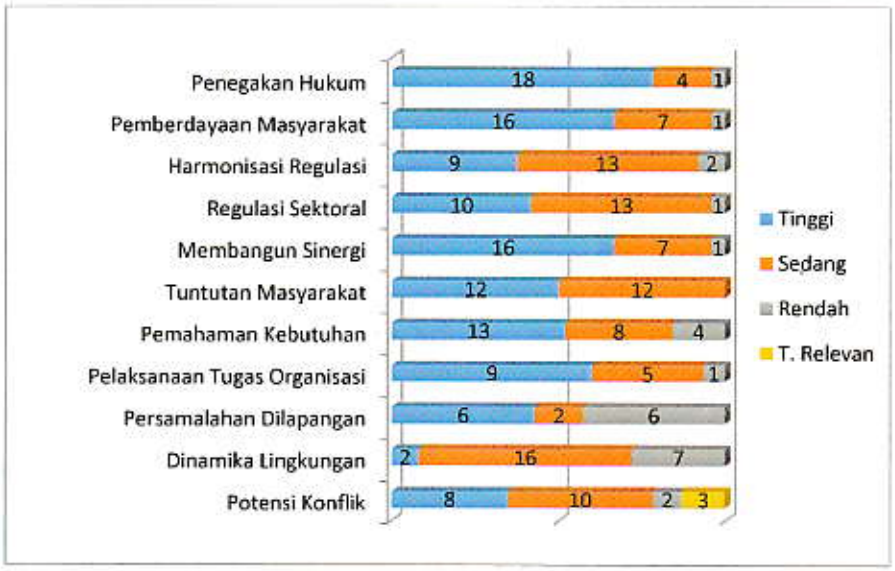
Kategori kedua responden yang memberikan jawaban dibawah 10, ada 4 kategori yaitu; 1. Koordinasi dan bisnis proses (ketatalaksanaan) yang lebih efisien, 2. Inovasi produk/layanan, 3. Pemberantasan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, 4. Perubahan organisasi sesuai dengan tuntutan dinamika lingkungan. Menurut responden bahwa ke empat kategori sudah berjalan sesuai dengan baik pada pemerintahan Presiden Jokowi.

Pemerintah daerah dalam melaksanakan agenda perubahan Pemerintah Pusat perlu memperhatikan 9 agenda untuk lebih aplikasi di tingkat daerah.

Dalam memberikan jawaban beberapa responden memilih jawaban yang tidak relevan kepada 5 kategori yaitu 1. Koordinasi dan bisnis proses (ketatalaksanaan) yang lebih efisien, 2. Inovasi produk/layanan, 3. Pemberantasan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, 4. Kualitas penyusunan rencana strategis, 5. Pendayagunaan SDM yang profesional organisasi. Responden memberikan jawaban tidak relevan kepada ke 5 ketegori tersebut dengan agenda perubahan yang sedang dijalankan bersama Presiden Joko Widodo

2. Tantangan Eksternal organisasi

Tantangan yang berasal dari luar organisasi untuk mewujudkan agenda nawa cita Pemerintahan Joko Widodo. Ada 11 kategori tantangan eksternal organisasi yang menjadi tolok ukur dalam penelitian ini. Kategori tersebut merupakan tantangan yang paling umum dihadapi organisasi. Responden di Kabupaten Buton memberikan jawaban sebagai berikut:



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 27 : Tantangan Eksternal Organisasi dalam Mewujudkan Agenda Nawa Cita

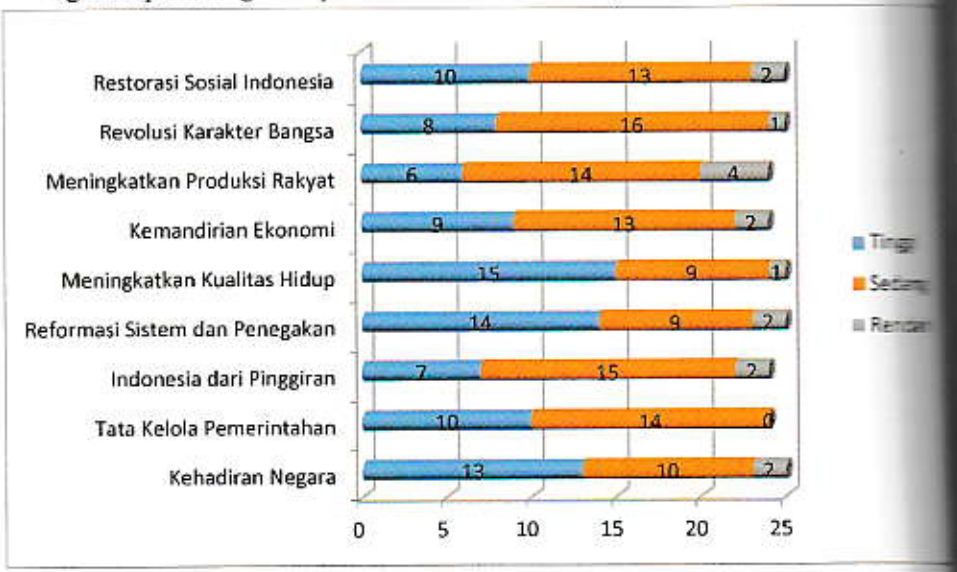
Menurut responden tantangan eksternal organisasi dalam mewujudkan agenda nawa cita yaitu 1). Penegakan hukum, 2). Membangun sinergi dengan stakeholder, 3). Peran serta dan pemberdayaatn masyarakat, 4). Membangun sinergi dengan stakeholeder.

3. Agenda Nawa Cita Pemerintah

Program nawacita Presiden Joko Widodo menjadi dokumen [illegible] didalam perencanaan pembangunan. Kepercayaan terhadap [illegible] untuk membawa Indonesia lebih baik, dapat diukur pada sebe[illegible] rasional program tersebut untuk meningkatkan kesejah[illegible] masyarakat. Untuk hal tersebut perlu ada jembatan antara visi refor[illegible] birokrasi yang sudah dijalankan sejak tahun 2010 dengan prog[illegible] nawacita, sehingga kedua program tidak terjadi tumpang tindih.

Program reformasi birokrasi memasuki road map kedua Tahun 20[illegible] 2019, pada road map kedua reformasi birokrasi banyak singkroni[illegible] dengan program, salah satunya adalah nawa cita. Untuk mengua[illegible] program reformasi birokrasi dan nawa cita secara masiv maka sem[illegible] pihak berkepentingan harus menjalankan dan mengetahui ke[illegible] program tersebut. Setiap ASN terlibat untuk menyukseskan prog[illegible] reformasi birokrasi dan nawa cita dengan jalan melaksanakan se[illegible] dengan tupoksi dimana ASN ditugaskan.

Berikut ini adalah jawaban dari pernyataan mengenai "agenda organi[illegible] dinilai dengan melihat pada relevansi pencapaian sasaran pemer[illegible] dan pembangunan apakah sudah sesuai dengan nawa cita" (sembil[illegible] agenda pembangunan pemerintah Jokowi – JK).



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 28 : Agenda Nawa Cita yang sesuai dengan Program Pemerintah Kab. Buton

Dalam penilaian responden sebagaimana terlihat pada data di atas, pencapaian sasasaran pemerintah nawa cita (Sembilan Agenda pembangunan pemerintah Jokowi – JK) terdapat tiga program yang cukup tinggi yaitu meningkatkan kualitas hidup, reformasi sistem dan penegakan hukum, serta memperkuat kehadiran negara. Selain itu hanya satu program nawa cita dimana tidak ada lagi responden yang berpandangan masih rendah yaitu tata kelola pemerintahan.

B. Hasil Penelitian di Kota Tidore Kepulauan

1. Gambaran Potensi Daerah

Kepulauan Tidore sebelumnya merupakan Ibukota Halmahera Tengah, seiring dengan reformasi sistem pemerintahan di Indonesia, pada tahun 2003 dibentuk Kota Tidore Kepulauan berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2003, dengan luas wilayah 13.862,86 km^2 dengan luas laut 4.746 dan luas daratan 9.116, 36 km^2, yang terletak pada batas astronomis 0°-20° Lintang Utara hingga 0°-50° Lintang Selatan dan pada posisi 127°-127°45' Bujur Timur. Kota Tidore Kepulauan berbatasan dengan Halmahera Barat; sebelah Selatan dengan Halmahera Selatan; di sebelah timur dengan Halmahera Timur dan Halmahera Tengah; serta di sebelah barat dengan Kota Ternate. Kota ini memiliki ciri daerah kepulauan dimana wilayahnya tersebar di beberapa pulau yaitu; pulau Tidore, pulau Halmahera, pulau Failonga, pulau Mare, pulau Maitara, pulau Woda, pulau Raja, pulau Joji, pulau Guratu, pulau Tamong, pulau Tawang dan pulau Sibu, dari 12 pulau, ada 4 (empat) pulau yang berpenghuni yaitu; pulau Tidore, pulau Halmahera, pulau Mare dan Maitara.

Iklim yang terdapat di wilayah Kota Tidore Kepulauan ini seperti umumnya daerah kepulauan beriklim tropis, dimana iklimnya sangat dipengaruhi oleh angin laut, curah hujan rata-rata kurang dari 2000 mm. Musim kemarau terjadi pada bulan Desember sampai Maret, sedangkan musim hujan pada bulan Mei sampai dengan Oktober yang disebabkan oleh angin musim tenggara. Musim pancaroba terjadi pada bulan April dan Desember. Secara administrasi kota Tidore Kepulauan memiliki 8 kecamatan dengan luas masing-masing kecamatan adalah sebagai beriku; Tidore 212,13 km^2, Tidore Selatan 249,32 km^2, Tidore Utara 221,33 km^2, Tidore Timur 199 km^2, Oba 2.373,63km^2, Oba Selatan 2.210,92 km^2, Oba Utara 1.155,91 km^2 dan Oba Tengah 2.493,17 km^2.

Sesuai dengan data yang dikeluarkan oleh badan pusat statistik pada tahun 2015, jumlah penduduk Kota Tidore Kepulauan tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 mengalami peningkatan, tahun 2012 jumlah 91.886, tahun 2013 menjadi 93.299, tahun 2014 meningkat menjadi 94.493, Pada tahun 2014 laju pertumbuhan pada 8 kecamatan tertinggi ada pada Kecamatan Oba Tengah

dengan angka 12.90% kemudian disusul Kecamatan Oba Utara 12.02%. Laju pertumbuhan terendah berada pada Kecamatan Tidore Timur 1.10% disusul Kecamatan Oba yang hanya 2.23% (BPS Kota Tidore Kepulauan, 2015).

Dalam jangka menengah berpotensi terjadi ledakan penduduk utamanya dipengaruhi oleh migrasi aparat pemerintah provinsi dan meningkatnya aktivitas ekonomi, yang diakibatkan dari pemindahan definitif Ibukota Provinsi ke Kota Tidore Kepulauan, sehingga kecenderungan laju pertumbuhan penduduk yang akan terus mengalami peningkatan yang signifikan. Laju pertumbuhan yang berarti ini berpotensi memunculkan permasalahan baru, baik dari aspek permintaan terhadap kebutuhan ruang, pelayanan publik, dan permasalahan lain yang mengikutinya, sehingga perlu perencanaan penanggulangan ledakan penduduk dari tumbuhnya pusat-pusat perekonomian baru.

Tabel. 1 Jumlah Penduduk Kota Tidore Kepulauan Tahun 2014

No.	Kecamatan	Jumlah Penduduk		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
(1)	(2)	(5)	(6)	(7)
1	Tidore	9.325	9.335	18.226
2	Tidore Selatan	6.533	6.693	13.226
3	Tidore Utara	7.338	7.346	14.684
4	Tidore Timur	4.071	4.033	8.104
5	Oba	5.687	5.413	11.100
6	Oba Selatan	2.672	2.548	5.220
7	Oba Utara	8.018	7.700	15.718
8	Oba Tengah	4.638	4.463	9.101
Jumlah 2014		**48.282**	**47.531**	**95.813**

Sumber: BPS Kota Tidore Kepulauan Tahun 2015

Pertumbuhan ekonomi disamping dapat berdampak pada peningkatan pendapatan, pada akhirnya juga akan berpengaruh pada pendapatan daerah. Semakin mampu menggali potensi perekonomian daerah yang dimiliki akan semakin besar Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dan Pendapatan Asli Daerah (PAD), korelasi PDRB dan PAD, dapat dicapai jika kebijakan ekonomi dapat memberikan efek bagi tumbuhnya investasi di Kota Tidore Kepulauan yang dapat memberikan efek berantai bagi peningkatan kesejahteraan rakyat, pemulihan dan penguatan struktur ekonomi dan peningkatan pendapatan daerah, yang berimplikasi langsung pada kebutuhan dan peningkatan keuangan daerah dalam menunjang pelaksanaan otonomi daerah.

Pertumbuhan ekonomi Kota Tidore Kepulauan mengalami peningkatan sebesar 37% atau PAD sebesar Rp. 27.491.030.335 dibandingkan dengan data tahun 2013. Tingkat ekonomi masih rendah jika dibandingkan dengan produk

domestik regional bruto atas dasar harga berlaku menurut lapangan usaha berasal dari belanja administrasi pemerintahan sebesar 712.762 juta rupiah, sedangkan sektor yang menjadi andalan seperti pertanian, kehutanan, dan perikanan sebesar 474.067 juta rupiah (BPS Kota Tidore Kepulauan, 2015). Struktur ekonomi masih didominasi konsumsi/belanja aparatur sedangkan sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan masih kurang, sehingga perekonomian Kota Tidore Kepulauan dengan laju pertumbuhan yang positif belum mampu menciptakan pemerataan pembangunan, kondisi ini belum menunjukan kualitas laju pertumbuhan yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk usia produktif yang menganggur, dan menurunkan angka kemiskinan di Kota Tidore Kepulauan.

2. Profil Aparatur Sipil Negara di Kota Tidore Kepulauan

Berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian dan Diklat Kota Tidore Kepulauan tahun 2015, jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di Kota Tidore Kepulauan adalah sebesar 4549 pegawai yang tersebar di 33 instansi. Dari jumlah tersebut yang memiliki pangkat golongan IV sebanyak 730 orang (16.16%), golongan III sebanyak 2,863 orang (63.11%), golongan II sebanyak 935 orang (21.6%) dan golongan I sebanyak 21 orang (0,1%).

Tabel. 2 Pangkat dan Golongan ASN Kab. Tidore

No	Pangkat	Gol/Ruang	Jumlah	
			2013	2014
1	JuruMuda	I/a	0	1
2	JuruMudaTk I	I/b	2	2
3	Juru	I/c	5	16
4	JuruTk I	I/d	2	2
5	PengaturMuda	II/a	104	135
6	PengaturMudaTk I	II/b	253	267
7	Pengatur	II/c	361	243
8	PengaturTk I	II/d	232	290
9	PenataMuda	III/a	781	613
10	PenataMudaTk I	III/b	960	1.063
11	Penata	III/c	517	641
12	PenataTk I	III/d	481	546
13	Pembina	IV/a	630	643
14	Pembina Tk I	IV/b	59	65
15	Pembina UtamaMuda	IV/c	18	21
16	Pembina UtamaMadya	IV/d	1	1
17	Pembina Utama	IV/e	0	0
JUMLAH			**4.406**	**4.549**

Sumber : Diolah dari data BKD Kota Tidore Kepulauan

Jumlah PNS yang memiliki golongan III/B paling banyak diantara pangkat dan golongan, dengan jumlah 1063 ditahun 2014 orang, potensi kepegawaian untuk mendukung jabatan struktural cukup baik. Jika dijumlahkan antara golongan II

sampai I ada 956 jumlah pegawai yang di anggap mambu membantu dalam
pelaksanaan teknis kegiatan kepegawaian.

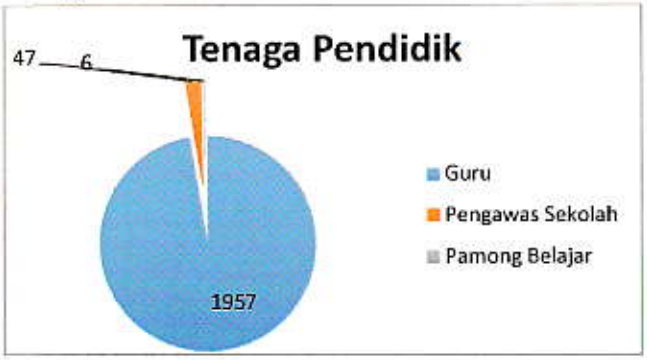
Tabel. 3 Jumlah Jabatan Struktural

No	ESELON	Jumlah
1	V/a	2
2	IV/b	162
3	IV/a	347
4	III/b	84
5	III/a	47
6	II/b	29
7	II/a	1
JUMLAH		672

Sumber : Diolah dari data BKD Kota Tidore Kepulauan

Sebaran jumlah pejabat fungsional tertentu dengan jenis jabatan keahlian berbeda terlihat pada Gambar 29. Tenaga pendidik, Gambar 30. Tenaga kesehatan, Gambar 31. Tenaga Perikanan, Pertanian, Kehutanan. Pembinaan dan pengembangan kompetensi tenaga fungsional di atur sendiri di SKPD masing-masing. Belum ada pengembangan kompetensi yang secara khusus dianggarkan Pemerintah Kota Tidore Kepulauan, masih berbasis penganggaran program di SKPD.

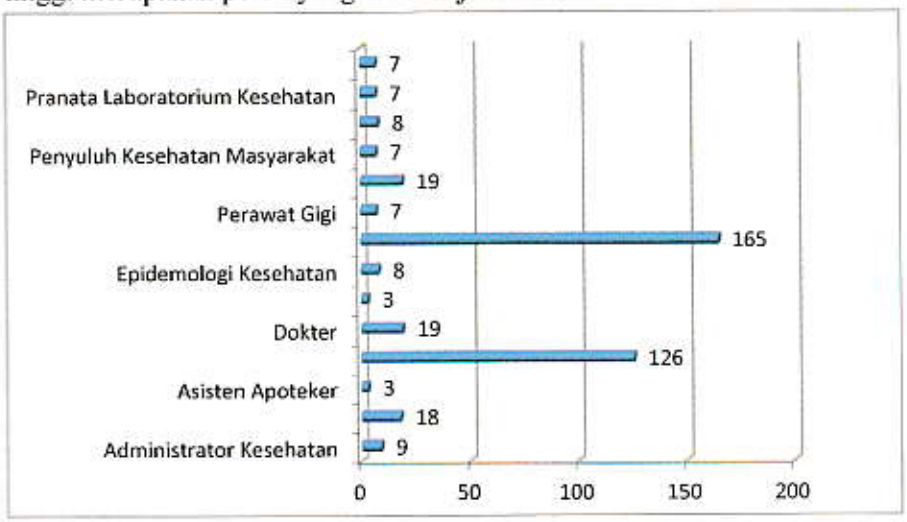
Tenaga Pendidikan



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015
Gambar 29 : Tenaga Pendidik Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

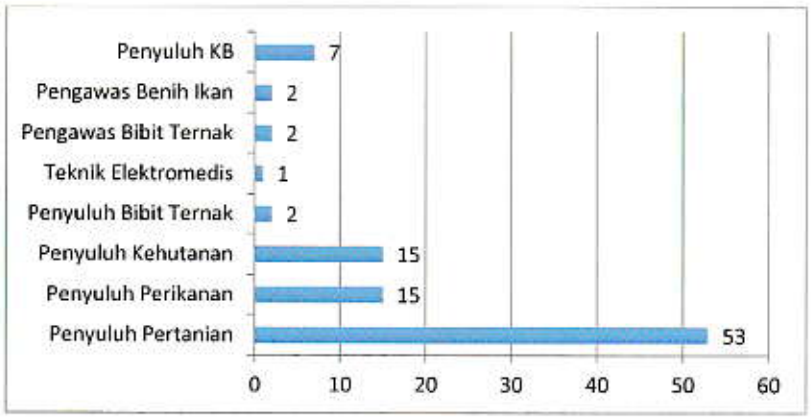
Tenaga pendidik tersebar ke 51 TK, 108 SD/MI, 42 SMP/Mts, 23 SMA/MA & SMK jumlah tenaga pendidik dirasakan masih kurang untuk mendorong kualitas pendidikan di Kota Tidore. Kemampuan sekolah untuk menerima dan

meningkatkan minat anak untuk melanjutkan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi merupakan peran yang harus dijalankan.



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015
Gambar 30 : Tenaga Kesehatan Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

Tenaga kesehatan dirasakan masih kurang dengan kondisi geografis yang terdiri dari pulau-pulau. Tenaga medis yang siap memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tersebar ke pulau-pulau. Untuk memberikan pelayanan lebih maksimal tenaga kesehatan atau Dinas Kesehatan mampu memetakan wilayah sebaran penyakit penduduk. Program pemetaan penyakit dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah tenaga medis di Kota Tidore Kepulauan. Menurut data Dinas Kesehatan Kota Tidore Kepulauan fasilitas kesehatan terdiri dari; 1 Rumah Sakit, 10 Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat) tersebar ke 8 kecamatan sehingga ada 2 yaitu Kecamatan Tidore Utara dan Kecamatan Oba dengan fasilitas 2 puskesmas. Fasilitas lainnya adalah Posyandu (Pos Pelayanan Terpadu) 149 buah, Pustu (Puskesmas Pembantu) 28 , dan Polindes (Pondok Bersalin Desa) 51.

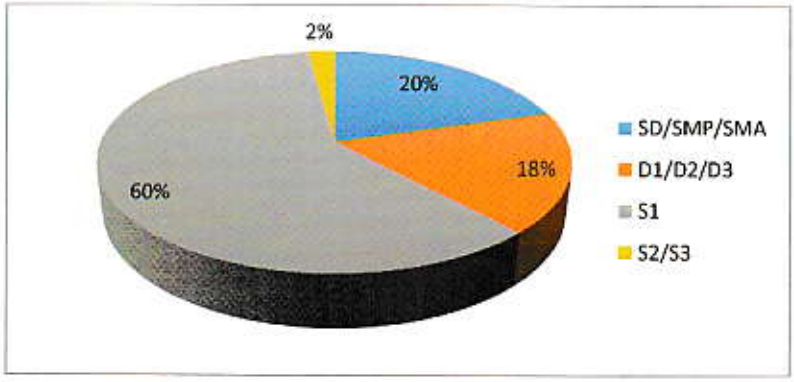


Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015

Gambar 31 : Tenaga Perikanan, Pertanian, Kehutanan Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

Data di atas menunjukkan bahwa dilihat dari dukungan fungsional tertentu maka Kota Tidore masih mengedepankan pembangunan sektor pertanian. Program-program kerja SKPD sedikit banyaknya tergambar pada jumlah tenaga fungsional tertentu yang mendukung program kerja teknis SKPD. Tenaga teknis di tingkat fungsional tertentu akan memberikan dukungan. Pemanfaatan tenaga fungsional tertentu merupakan langkah yang baik untuk memperkaya program kerja SKPD teknis.

Pemetaan terhadap tingkat keahlian dari para tenaga fungsional tertentu menjadi informasi penting sejauh mana dukungan SDM terhadap program Pemerintah Kota Tidore Kepulauan. Berikut ini adalah persentasi jumlah PNS dengan tingkat pendidikan, yang secara keseluruhan jumlah PNS di Kota Tidore Kepulaun sebanyak 4549.



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015

Gambar 32 : Persentasi Tingkat Pendidikan PNS Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

Data di atas menunjukkan bahwa dari segi tingkatan pendidikan, fungsional tertentu di Kota Tidore dapat dikategorikan sudah cukup baik dimana terdapat sebesar 60% yang berpendidikan sarjana. Dengan memperkaya kondisi pendidikan PNS akan memberikan informasi penting bagi SKPD, untuk mendapatkan dukungan dari tenaga-tenaga PNS yang lebih profesional.

3. Pengolahan Data dan Analisis Data Kajian

Pengumpulan data menggunakan kuesioner di lokus penelitian, kuesioner diisi oleh 25 PNS dengan jabatan yang berbeda-beda. Pengumpulan data kuesioner dilaksanakan di Bappeda dan BKDD Kab. Tidore. Ada 12 kuesioner yang disebarkan di Bappeda dan 13 kuesioner yang disebarkan BKDD. Kuesioner grand design pengembangan kompetensi ASN untuk mewujudkan visi reformasi birokrasi di daerah memiliki ada 7 kategori yang ingin dikumpulkan yaitu;

1. Karekteristik responden
2. Kompetensi teknis
3. Kompetensi manajerial yang dibutuhkan dan kesenjangan dengan standar yang diharapkan (17 kompetensi)
4. Kompetensi sosial-kultural yang dibutuhkan dan kesenjangan dengan standar yang diharapkan (6 kompetensi)
5. Tantangan organisasi.
6. Pembangunan daerah sesuai kekhasan daerah
7. Data pendukung visi reformasi birokrasi

Dalam melakukan pengisian kuesioner untuk kompetensi teknis, responden diberikan kebebasan untuk mengisi kolom keadaan sekarang atau kolom seharusnya, sehingga ungkapan atau pilihan responden dalam mengisi kolom tersebut menjadi sangat beragam. Kompetensi manajerial, kompetensi sosio-kultural, tantangan organisasi, dan data pendukung visi reformasi birokrasi menggunakan kategori angka 0= tidak relevan, angka 1 = rendah, angka 2 = sedang, angka 3 = tinggi. Kompetensi manajerial dan kompetensi sosio-kultural dilihat dari dua kategori yaitu tingkat relevansi dengan tuntutan organisasi dan tingkat kesenjangan dengan kompetensi yang diharapkan.

a. Kompetensi Teknis

Berdasarkan kekhasan daerah, Kota Tidore termasuk daerah pariwisata, pertanian dan kelautan, sesuai dengan tema ke maritiman. Berdasarakan data wawancara kepala BKDD Kota Tidore Kepulauan, terungkap bahwa kebutuhan pengembangan berdasarkan potensi pertanian. Untuk hal tersebut maka

kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan adalah kompetensi pemasaran. Namun pengembangan secara khusus akan fungsi ini dapat disimpulkan belum berjalan. Menurutnya bahwa kesarjanaan pariwisata saat ini masih minim. Sementara itu rata-rata responden penelitian ini mengharapkan focus pada pengembangan potensi daerah untuk promosi keluar daerah. Dan belum ada pengembangan pegawai berdasar potensi pariwisara tersebut.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pendidikan pariwisata tidak termasuk spesifikasi pendidikan yang dibutuhkan. Namun pada penilaian tentang kesenjangan kompetensi untuk kepentingan pariwisata bahari, responden memberi penilaian perlunya peningkatan kualitas SDM dan perlu ada pendidikan khusus untuk pengembangan SDM.

Dalam pandangan responden mengenai sarjana pariwisata bahwa kualitas dan kuantitas masih kurang sehingga perlu ada penambahan/perekrutan. Pemerintah Kota Tidore belum secara serius untuk membenahi potensi pariwisa ini dapat tergambar dari belum adanya perekrutan PNS dari sarjana pariwisata. Kondisi alam Kota Tidore yang dikelilingi lautan, sangat berpeluang untuk dikunjungi wisatawan yang senang dengan suasana pantai yang curam. Terumbu karang yang bagus dapat dinikmati dari atas perahu. Untuk mengelola potensi wisata perlu didukung dengan jasa perhotelan atau pemandu wisata yang dapat memberikan penjelasan terkait panorama wisata laut Kota Tidore. Untuk pengembagan wisata Tidore bisa dilihat dari kondisi geografis Tidore yang merupakan daerah kepulauan dan pariwisata religi/adat serta wisata sejarah yang dimiliki oleh Tidore.

Pengembangan pegawai pada dinas pertanian diakui oleh BKDD juga belum dilakukan secara spesifik. Menurut kepala BKD belum ada pemetaan potensi pertanian serta belum ada pengembangan pegawai berdasar potensi pertanian tersebut.

Untuk pengembangan kompetensi kelautan. Diakui masih terbatas, untuk kegiatan kediklatan masih berdasarkan pada diklat struktural. Berdeasarkan hasil wawancara/masukan narasumber, potensi kelautan belum dikelola secara maksimal, konstribusi terhadap PAD sangat kecil. Hal ini disebabkan bebarapa hal diantaranya penunjang infrastruktur pemberdayaan sumber daya alam yang masih terbatas.

Untuk bimbingan teknis itu sendiri yang dilaksanakan oleh SKPD (dinas pariwisata, Dinas Kelautan dan perikanan, dan dinas pertanian) selama ini masih lebih ditujukan kepada masyarakat. Kendala lain yang dijelaskan oleh kepala BKD adalah bahwa terdapat masalah dalam memenuhi kebutuhan kompetensi CPNS disebabkan karena kerumitan pada penerimaan CPNS. Kebutuhann formasi CPNS yang masih dikendalikan oleh pusat, dan saat ini

arah penerimaan CPNS lebih banyak pada bidang kesehatan dan pendidikan. Karena itu kebutuhan CPNS sesuai kekhasan daerah tidak dapat terpenuhi.

Dalam hal pengembangan SDM khusunya pada hal pemberian pendidikan formal, masih banyak berfokus pada bidang kesehatan. Anggaran sebesar 1 miliar rupiah, lebih banyak ditujukan pada diklat strukutural dan penyelesaian pendidikan formal.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial berdasarkan kekhasan daerah diakui oleh kepala BKDD saaat ini masih sangat lemah. Kebutuhan akan hal ini sangat tinggi tapi belum bisa terwujud. Saat ini pengembangan kompetensi manajerial lebih banyak pada diklat struktural. Belum ada metode lain yang dikembangkan untuk memenuhi kompetensi manajerial. Penjelasan ini senada dengan hasil pengolahan kuesioner menurut penilaian responden.

Kebutuhan pengembangan pengembangan berlaku pada semua tingkatan pegawai. Kebutuhan pengembangan kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku. Khusus bagi CPNS, menurutnya yang paling dibutuhkan adalah kepribadian CPNS. Metode yang dipandang tepat menurutnya dengan pembimbingan dan pendalaman pendidikan moral.

Penjelasan di atas senada dengan hasil pengolahan kuesioner yang kami bagikan kepada responden.Pada penilaian kompetensi manajerial ada 17 yang dinilai yaitu; 1) Berpikir Strategis, 2) Integritas, 3) Manajemen Perubahan, 4) Kepemimpinan dalam Visi, 5) Inovasi, 6) Pengambilan Keputusan, 7) Kemampuan Pembelajaran, 8) Kemandirian dalam Bertindak, 9) Ketahanan Pribadi, 10) Membangun Motivasi Bawahan, 11) Kerjasama/Team Building, 12) Komunikasi Lisan, 13) Komunikasi Tertulis, 14) Membangun Potensi Bawahan, 15) Mengeksekusi Tugas, 16) Berorientasi pada Pelayanan, 17) Beriorientasi pada Kualiatas. 17 kompetensi manajerial dinilai dengan dua pernyataan yaitu "Tingkat relevansi dengan tuntutan organisasi" menunjukkan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan sasaran pemerintahan/pembangunan. dan "tingkat kesenjangan dengan kompetensi yang diharapkan" merupakan kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki.

a. Berpikir Strategis

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan berpikir secara sistematis dan komprehensif mengenai isu-isu strategis yang dihadapi organisasi, dan

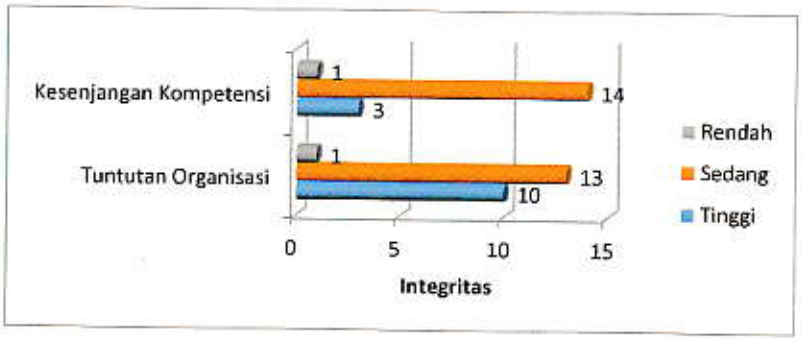
seberapa penting kompetensi tersebut dibutuhkan dalam bekerja menurut hasil kuesioner sebagai berikut:

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 33 : Kompetensi Berpikir Strategis

Menurut responden yang paling tinggi sebesar 16 (orang) responden menjawab Berpikir Strategis sebagai tuntutan organisasi berada pada kategori. Pada kategori tingkat kesenjangan kompetensi 14 orang responden menilai sedang, sementara itu terdapat 7 responden yang memandang bahwa kesenjangan kompetensi sudah masuk kategori tinggi. Responden beranggapan bahwa untuk berpikir strategis berada pada level manajerial/atas pada organisasi.

b. Integritas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala situasi dan kondisi organisasi. Seberapa penting integritas dibutuhkan dalam bekerja menurut hasil survei dapat dilihat sebagai berikut;



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 34 : Kompetensi Integritas

Reseponden memberikan jawaban bahwa tuntutan organisasi terhadap integritas cenderung sudah masuk kategori dibutuhkan dimana terdapat 10 orang yang memberi penilaian "sedang" serta 10 orang yang memberi penilaian tinggi sebagai kebutuhan organisasi. Sedangkan kesenjangan kompetensi secara umum dinilai "sedang". Responden memberikan asumsi kebutuhan akan integritas dalam organisasi "sedang", sesuai dengan kondisi organisasi yang memiliki kesenjangan yang cukup. Dalam Organisasi dianggap telah cukup memilih SDM untuk level manajerial yang memiliki kompetensi integritas.

e. Manajemen Perubahan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan mengelola sumber daya untuk menghadapi tuntutan perubahan dalam rangka mencapi tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Responden memberikan jawaban sebagai berikut;

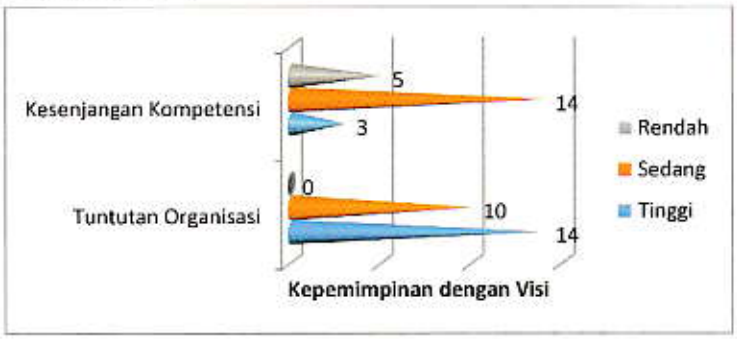
Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 35 : Kompetensi Manajemen Perubahan

Responden memberikan tanggapan bahwa manajemen perubahan dalam organisasi cukup dibutuhkan "Tinggi", sedangkan kesenjangan kompetensi dalam organisasi adalah "sedang" dan cenderung rendah. Data di atas menunjukkan bahwa manajemen perubahan di Kota Tidore telah diberlakukan sebagai hal yang penting bagi organisasi. Pada kenyataanya setiap level manajer mengalami hambatan disetiap program/pekerjaan, untuk mengatasi hambatan perlu ada manajemen perubahan sehingga hambatan tersebut tidak datang berulang-ulang.

Responden memilih "rendah" untuk tuntutan organisasi dijawab oleh lima responden begitu juga dengan kesenjangan kompetensi dijawab "rendah" oleh satu responden.

d. Kepemimpinan Dengan Visi

Kemampuan mengambil peran sebagai pemimpin dalam menyusun rencana strategis untuk mencapai visi dan tujuan. Responden memberikan jawaban sebagai berikut;



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 36 : Kompetensi Kepemimpinan dengan Visi

Responden memberikan jawaban "tinggi" sebagai tuntutan organisasi untuk kompetensi kepemimpinan dengan visi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menyadari akan pentingnya kepemimpinan dengan visi bagi seorang manajer. Sedangkan kesenjangan kompetensi di dalam organisasi menurut responden "sedang", bahkan terdapat 5 orang responden yang memberi penilaian rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Dengan Visi sudah menjadi kebutuhan di Kota Tidore.

e. Inovasi

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk menghasilkan upaya alternatif dengan cara yang berbeda dan orisinil dalam rangka meningkatkan efektivitas pencapaian visi dan misi. Responden memberikan pendapat sebagaimana data pada diagram berikut:

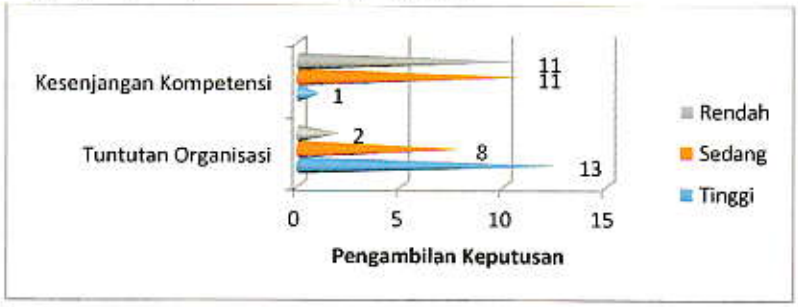
Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 37 : Kompetensi Inovasi

Tuntutan organisasi terhadap manajer yang inovatif untuk Kota Tidore menurut responden berada pada kategori tinggi. Sementara itu kesenjangan kompetensi termasuk dalam kategori rendah dimana ada sepuluh responden menjawab bahwa kesenjangan organisasi ini saat ini dianggap sedang, tetapi terdapat 12 responden menganggap kesenjangan organisasi dinilai rendah. Hal ini menggambarkan banyak responden mengganggap saat ini inovasi sudah menjadi perhatian di Kota Tidore.

f. Pengambilan keputusan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk menghasilkan tindakan secara cepat dan tepat dengan mempertimbangkan dampak serta bertanggung jawab dengan keputusannya. Salah satu responden memberikan pendapat bahwa kesenjangan kompetensi tidak relevan dengan pengambilan keputusan, lebih lengkapanya dapat dilihat dibawah ini.

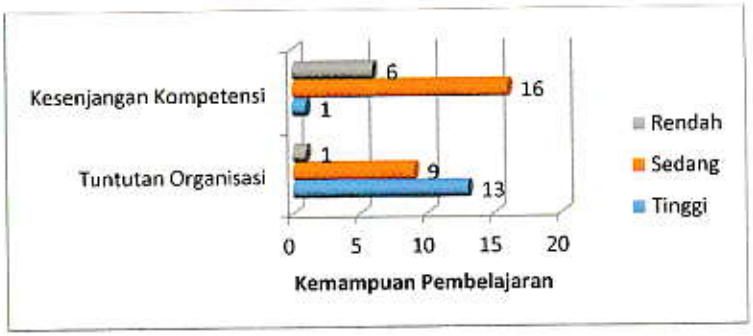


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 38 : Kompetensi Pengambilan Keputusan

Bahwa manajer yang baik harus memiliki kompetensi pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Untuk hal ini responden memberikan jawaban bahwa kesenjangan kompetensi yang ada sekarang "tinggi". Sejalan dengan hal tersebut responden memberi penilaian bahwa kompetensi Pengambilan Keputusan merupakan tuntutan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat pada mayoritas responden yang memberi penilaian tinggi sebagai kebutuhan organisasi. Dengan kondisi organisasi tersebut responden memberikan jawaban manajer yang ada belum dapat memenuhi kompetensi pengembilan keputusan yang sangat dibutuhkan oleh organisasi.

g. Kemampuan Pembelajaran

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan dalam memperbaharui informasi dan pengetahuan serta menerima *feedback* terhadap kinerjanya, responden memberikan jawaban sebagai berikut:



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 39 : Kompetensi Kemampuan Pembelajaran

Responden memberikan jawaban tuntutan organisasi terhadap Kemampuan Pembelajaran manajer "tinggi", meskipun begitu kesenjangan kompetensi dinilai berada pada kategori "sedang". Hal ini berarti bahwa responden menilai "kemampuan pembelajaran" bagi organisasi pemerintah di Kota Tidore sudah bagus.

h. Kemandirian Dalam Bertindak

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan bekerja secara mandiri tanpa supervisi orang lain atau kemampuan mengambil langkah-langkah aktif tanpa menunggu perintah. Untuk hal ini responden memberikan jawaban sebagai berikut:

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 40 : Kompetensi Kemandirian dalam Bertindak

Data di atas menunjukkan bahwa responden mengganggap organisasi membutuhkan manajer yang dapat bertindak mandiri dimana terdapat orang responden atau 50% yang menilai tuntutan organisasi terhadap hal ini "tinggi". Sedangkan kompetensi kemandirian bertindak dihubungkan dengan kesenjangan kompetensi dijawab "rendah". Responden mengganggap bahwa kesenajngan kompetensi terhadap kemandirian dalam bertindak saat ini rendah.

hal ini juga berarti bahwa kompetensi kemandirian dalam bertindak sudah cukup baik.

i. Ketahanan Pribadi

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif, jawaban responden terhadap indikator ini adalah sebagai berikut;

Sumber : Diolah dari data Kuesioner

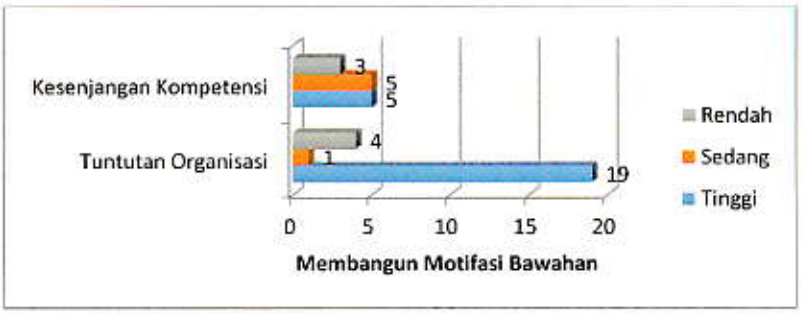
Gambar 41 : Kompetensi Ketahanan Pribadi

Organisasi membutuhkan manajer yang dapat mengendalikan diri atau memiliki ketahanan diri saat menghadapi masalah. Untuk hal ini responden yang memberikan jawaban "tinggi" sebanyak 11 orang responden sebagai tuntutan organisasi. Sedangkan kesenjangan kompetensi pada indikator ini berada pada kategori "sedang". Meskipun begitu data ini juga menunjukkan dimana masih banyak manajer yang ada di organisasi belum memiliki ketahanan pribadi. Responden yang memilih jawaban "rendah" untuk tuntutan organisasi ada 4 orang, sedangkan untuk kesenjangan kompetensi ada 2 responden.

Manajer harus memiliki ketahanan pribadi yang dapat digunakan untuk menghadapi masalah-masalah yang ada didalam organisasi. Secara umum tidak semua manajer memiliki kemampuan dalam menghadapi masalah yang sulit atau saat dikritik oleh orang lain.

j. Membangun motivasi bawahan

Kemampuan dalam menetapkan sasaran kerja, memberikan arah bagi bawahan dan mendorong mereka untuk bekerja dengan baik, untuk hal ini responden memberikan jawaban sebagai berikut;

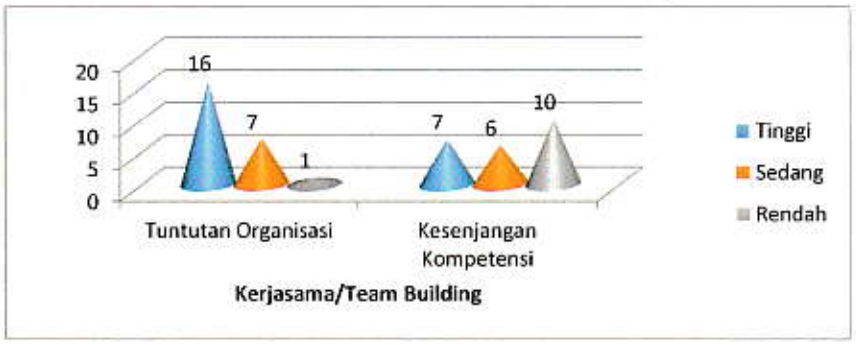


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 42 : Kompetensi Membangun Motifasi Bawahan

Menurut responden bahwa kemampuan membangun motivasi bawahan sangat dituntut oleh organisasi dengan jawaban "tinggi" sebanyak 19 responden. Kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh manajer saat ini seimbang antara "tinggi" dan "sedang" masing-masing dipilih oleh lima orang responden. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi membangun motivasi bawahan saat ini msih sangat dibutuhkan.

k. Kerjasama/team Building

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan unit/organisasi. Jawaban responden adalah sebagai berikut;

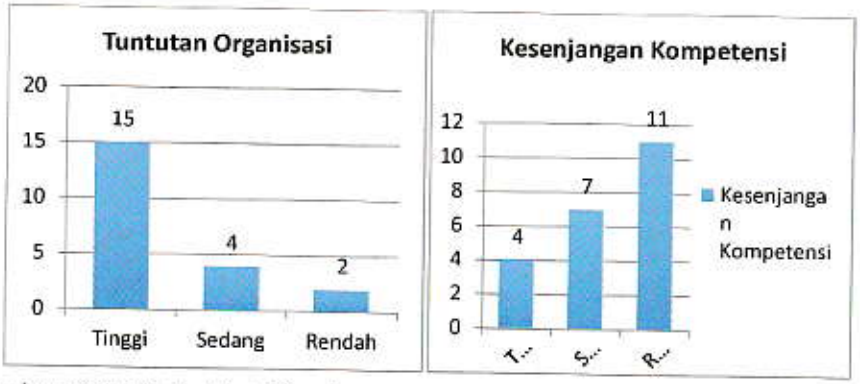


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 43 : Kompetensi Kerjasama/Team Building

Data di atas menunjukkan bahwa menurut responden kesenjangan kompetensi untuk indikator kompetensi dalam kerjasama atau membangun tim adalah rendah atau dengan kata lain menurut responden saat ini kerjasama sudah baik. Hal yang menarik adalah tuntutan organsiasi terhadap kompetensi kerjasama juga "tinggi". Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi kerjasama didalam organisasi dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama.

l. Komunikasi lisan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan menyampaikan pendapat/ide/ informasi secara lisan dengan menggunakan kata/kalimat yang mudah dimengerti. Responden memberikan jawaban terhadap indikator ini sebagai berikut;



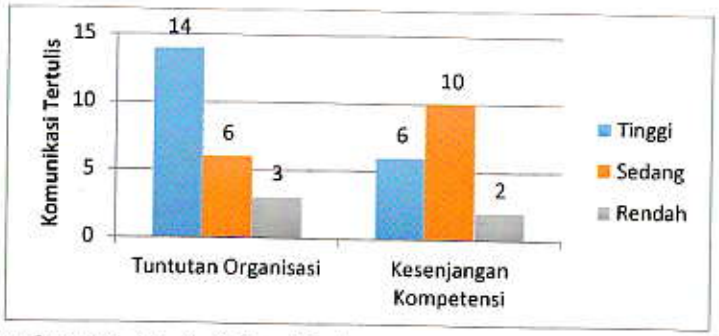
Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 44 : Kompetensi Komunikasi Lisan

Menurut responden bahwa tuntutan organisasi untuk komunikasi lisan adalah tinggi, sedangkan untuk kesenjangan kompetensi organisasi saat ini sebanyak 11 responden menilai rendah. Hal ini berarti menurut responden komunikasi lisan sudah dianggap baik.

m. Komunikasi tertulis

Kemampuan menyampaikan pendapat/ide/informasi secara jelas dengan menggunakan tulisan dan tata bahasa dengan baik dan benar. Responden memberikan jawaban sebagai berikut;.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

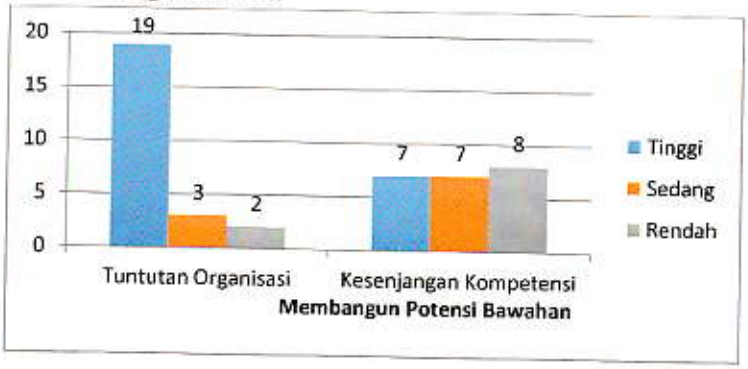
Gambar 45 : Kompetensi Komunikasi Tertulis

Berbeda dengan komunikasi lisan, komunikasi tertulis sebagaimana data di atas menunjukkan masih adanya pengakuan akan kesenjangan kompetensi. Karena itu tuntutan organisasi terhadap kompetensi komunikasi tertulis bagi seorang

manajer oleh responden mendapat jawaban "tinggi". Kompetensi tertulis dipahami responden sebagai kemampuan yang dibutuhkan pegawai, bukan hanya manajer atau calon manajer tetapi semua pegawai harus memiliki kompetensi komunikasi tertulis.

n. Membangun Potensi Bawahan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan dalam mendorong bawahan untuk mengembangkan kompetensi dan kinerjanya. Penilaian akan indikator ini adalah sebagai berikut;



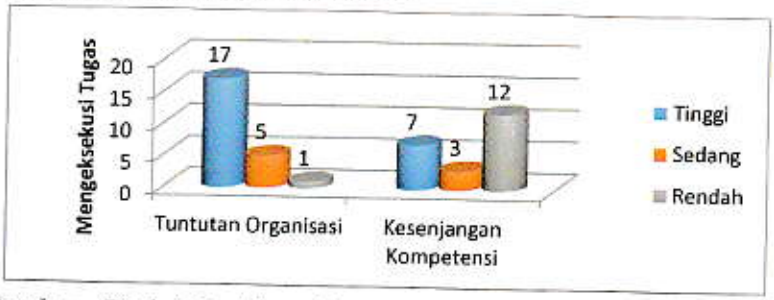
Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 45 : Kompetensi Membangun Potensi Bawahan

Kompetensi membangun potensi bawahan menurut tuntutan organisasi masih sangat "tinggi", sedangkan manajer yang ada dalam organisasi juga memiliki kompetensi membangun potensi bawahan sudah cukup baik terlihat dari angka antara jawaban "tinggi" dan "sedang" sama jumlah pilihan responden untuk kategori kesenjangan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi membangun potensi bawahan di Kota Tidore dinilai sudah cukup bagus.

o. Mengeksekusi tugas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengimplementasikan rencana dan kebijakan yang telah disusun secara efektif dan efisien jawaban responden adalah sebagai berikut;



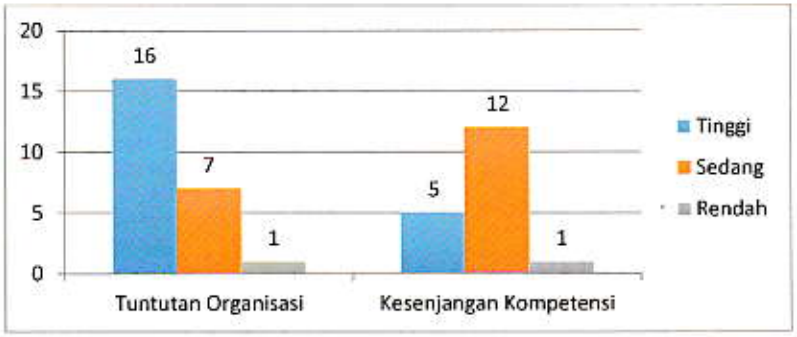
Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 46 : Kompetensi Mengeksekusi Tugas

Tuntutan organisasi terhadap kompetensi manajer dalam mengeksekusi tugas menurut penilaian responden adalah "tinggi", dalam hal ini terdapat 17 responden yang memberi penilaian akan hal tersebut, sementara itu jawaban "rendah" dipilih oleh 1 responden.. Kesenjangan kompetensi mengeksekusi tugas dalam organisasi, menurut responden berada pada kategori "rendah", hal ini diungkapkan oleh 12 orang. Hal ini berarti bahwa kompetensi dalam mengeksekusi tugas secara umum oleh responden dipandang sudah baik.

p. Berorientasi Pada Pelayanan

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan melakukan upaya untuk mengetahui, memahami, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam setiap aktivitas pekerjaannya, jawaban responden akan indikator ini adalah sebagai berikut;



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 47 : Kompetensi Berorientasi pada Pelayanan

Kesenjangan kompetensi pada orientasi pelayanan sebagaimana data di atas menunjukkan bahwa saat ini menurut responden masih terdapat kesenjangan kompeensi, bahkan 5 orang responden berpandangan kesenjangannya sangat tinggi. Menurut responden tuntutan organisasi terhadap kompetensi ini adalah "tinggi". Hal ini mengindikasikan bahwa menurut responden tuntutan berorientasi pada pelayanan sangat penting.

q. Berorientasi pada kualitas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan mempertimbangkan semua aspek pekerjaan secara detil untuk mencapai mutu yang lebih baik. Penilaian akan hal ini dapat dilihat pada gambar berikut;

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 48 : Kompetensi Berorientasi pada Kualitas

Menurut responden bahwa organisasi sangat membutuhkan kompetensi berorientasi pada kualitas, hal ini dapat dilihat dari tingginya pilihan responden terhadap tuntutan organisasi. Satu hal yang menarik bahwa dari data tersebut ada indikasi kuat bahwa sudah ada kesadaran yang tinggi terhadap orientasi pada kualitas. Hal ini ditandai dengan mayoritas responden yang menjawab kesenjangan kompetensi saat ini adalah rendah.

Data 17 kategori kompetensi manajerial ada diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut;

1. Menurut responden kompetensi berpikir strategis terbatas pada puncak manajerial. Memecahkan permsalahan dengan mempertimbangkan isu-isu strategis tidak dapat dipahami sebagai bagian dari pengambilan keputusan manajer dilevel bawah. Organisasi tidak menuntut semua tingkatan manajer memiliki kemampuan mengidentifikasi permasalahan kompleks serta mengembangkan rencana dan tindakan nyata sehingga jawaban responden banyak menjawab "sedang" dibandingkan "tinggi" atau sama sekali "rendah". Responden memberikan jawaban bahwa kesenjangan dalam organisasi pada kompetensi berpikir strategis dapat diatasi dengan manajer yang ada sekarang.
2. Jawaban responden menunjukkan bahwa kompetensi integritas "tinggi" dengan selisih 1 point dengan jawaban "rendah". Organisasi masih sangat membutuhkan manajer yang dapat konsisten dan transparan sesuai dengan nilai-nilai dan norma agama. Manajer yang ada sekarang belum dapat memenuhi kriteria integritas seperti yang diinginkan oleh para responden. Keinginan responden mendapatkan manajer yang berintegrasi cukup besar melihat dari data interval antara jawaban "tinggi" dan"rendah". Jawaban responden terhadap kesenjangan kompetensi interitas yang cukup besar dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

3. Responden memberikan jawaban tidak signifikan (sedang) terhadap manajemen perubahan. Kesadaran akan pentingnya perubahan belum dirasakan organisasi, padahal setiap saat para manajer harus mengatasi hambatan-hambatan dan dituntut untuk terus berkinerja lebih baik. Permasalahan organisasi tidak hanya dirasakan pada level manajer yang paling atas tetapi semua manajer menghadapi permasalahan tersebut. Mengatasi permasalahan rutin tidak hanya diselesaikan dengan menyelesaikan program kerja tetapi bagaimana menghadapi perubahan pada setiap program kerja. Kesenjangan kompetensi yang ada sekarang menurut responden tidak terlalu jauh dengan tuntutan manajemen perubahan, jawaban yang diberikan responden adalah "sedang".
4. Kepemimpinan dengan visi menurut responden cukup penting karena setiap pemimpin melakukan perencanaan untuk mencapai visi. Manajer yang ada sekarang belum memenuhi kompetensi kepemimpinan, begitu juga tuntutan organisasi terhadap manajer sangat "tinggi". Antara kesenjangan kompetensi dan tuntuntan organisasi yang tinggi maka organisasi memerlukan instrumen untuk memilih calon manajer dengan kompetensi kepemimpinan dengan visi yang baik.
5. Menurut responden organisasi tidak menuntut kompetensi inovasi kepada manajer, sedangkan manajer yang ada sekarang sudah memiliki kompetensi inovasi. Interpretasi terhadap inovasi belum terlalu populer dikalangan responden, saat membaca defenisi inovasi yang ada dikolom pengisian

c. Kompetensi Sosio – Kultural

Berdasarkan hasil wawancaradengan kepala BKD, bahwa pegwsai terutama pejabat dikota Tidore, harus memahami adat dengan baik. Di Tidore dikenal adat istiadat yang di beri nama "bobeto Tumaloa Sebanari" (jalan yang lurus dalam kebenaran dan kejujuran) .

Di kota Tidore pejabat pemerintah wajib hadir dan memakai pakaian adat pada saat upacara adat. Di Tidore menurut kepala BKD kompetensi kultural adalah wajib bagi para pejabat, dimana seorang pejabat terutama Camat, Lurah dan Kepala Desa wajib menghadiri acara apapun yang dilaksanakan oleh masyarakat.

Hal yang menarik lainnya yang terjadi di Tidore bahwa banyak pejabat pejabat yang memilki "rangkap jabatan" yaitu pejabat pemerintah dan pejabat adat. Sebagai contoh, dalam kedudukannya sebagai Camat (pemerintahan), mereka diangkat oleh Bupati, tapi sebagai tokoh adat mereka diangkat oleh Sultan.

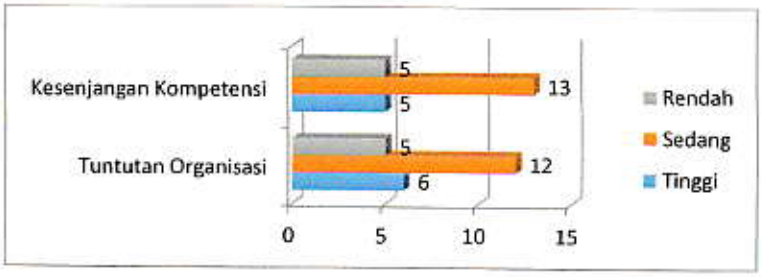
Wawancara senada juga disampaikan oleh Kabag Organisasi Kota Tidore. beliau mengusulkan dalam mengelola kompetensi social cultural, juga dimasukkan nilai-nilai kearifan local sebagai pengikat bagi aparaturnya untuk bisa bekereja secara jujur dan transparan. Sebagai contoh, beliau memberikan beberapa ide Nilai yang ada di Tidore untuk dimuat dalam kompetensi sosial budaya , yaitu ;

1. Toma Loa Se banari (bekerja dalam kejujuran dan kebenaran)
2. Mae se kolofino (malu dan takut kepada allah)
3. Cong se cingari (merakyat dan rendah hati)
4. Oli se nyemo-nyemo(tata karma dalam berbicara)

Terlihat dari hasil waancara ini bawsannya di Kota Tidore telah berusaha untuk memasukkan nilai-nilai sosio cultural/kearifan lokal dalam pelaksanaan pemerintahan, minimal menjadi pegangan aparatur dalam bekerja.

a. Mengelola keragaman lingkungan budaya.

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan memahami dan menyadari adanya perbedaan budaya dan melihatnya sebagai hal yang positif, dalam bentuk implementasi manajemen kerja dengan mencegah diskriminasi dan menerapkan prinsip inklusifitas sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.



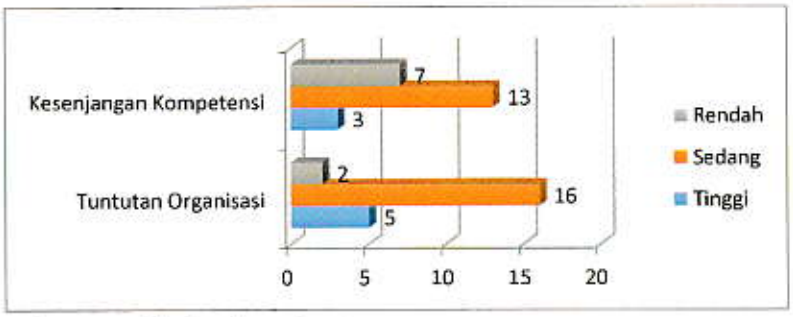
Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 49 : Kompetensi Mengelola Keragaman Lingkungan Budaya

Menurut responden kompetensi "mengelola keragaman lingkungan budaya" pada tuntutan organisasi "sedang", dirasakan belum dibutuhkan, begitu pula dengan kesenjangan kompetensi responden paling menjawab "sedang". Keragaman budaya di tempat kerja tidak dirasakan oleh responden sehingga jawaban yang diberikan tidak signifikan.

b. Membangun network sosial

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan membangun interaksi sosial atau hubungan timbal balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi atau individu, antara kelompok atau antar individu dan kelompok.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 50 : Kompetensi Membangun Network Sosial

13 responden memberikan jawaban "sedang", 7 responden yang menjawab "tinggi". Menurut kompetensi membangun network sosial sudah dimiliki oleh manajer yang ada diorganisasi. Tuntutan organisasi responden memberikan jawaban "sedang" 16 orang, interaksi sosial belum dibutuhkan untuk kompetensi membangun network sosial.

c. Manajemen konflik

Sumber : Diolah dari data Kuesioner

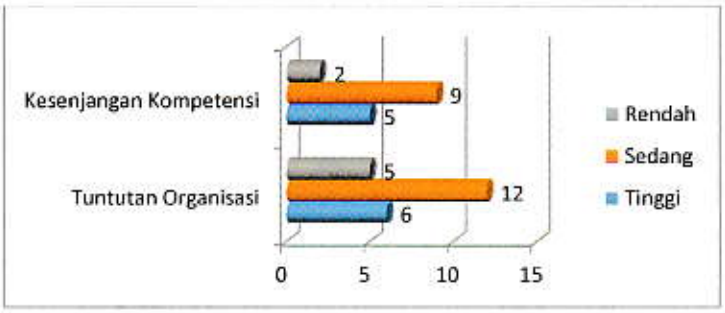
Gambar 51 : Kompetensi Manajemen Konflik

Dalam tuntutan organisasi ada dua responden yang menjawab tidak relevan untuk tuntutan organsiasi, sedangkan kesenjangan kompetensi satu responden yang menjawan tidak relevan.

Organisasi membutuhkan manajemen konflik sebagai pemahaman bahwa organisasi merupakan kebutuhan yang ada dalam organisasi. Kesenjangan kompetensi yang ada dalam organisasi menjawab "sedang", manajer yang ada sekarang memahami manajemen konflik. Organisasi tidak dapat menghindari adanya konflik.

d. Empati Sosial

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan, atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda.

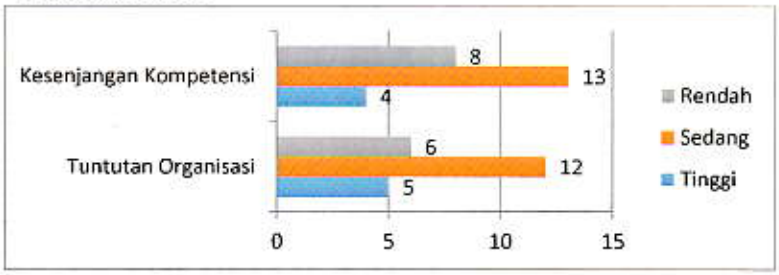


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 52 : Kompetensi Empati Sosial

Responden memberikan jawaban bahwa kompetensi empati sosial tidak signifikan "sedang" pada kategori tuntutan organisasi. Menurut responden bahwa organisasi pada tingkat "sedang" kompetensi empati sosial dibutuhkan. Signifikansi kompetensi sosial belum dilihat sebagai hal yang mempangaruhi para manajer dalam mengambil keputusan. Responden dalam menanggapi empati sosial pada kategori kesenjangan kompetensi hanya sampai pada level "sedang". Manajer yang ada juga belum memiliki kompetensi empati sosial.
Masing-masing responden menjawab tidak relevan untuk kategori tuntutan organisasi dan kesenjangan kompetensi.

e. Kepekaan Gender

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, control dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 53 : Kompetensi Kepekaan Gender

Responden memberikan jawaban bahwa kepekaan gender dalam tuntutan organisasi "sedang". Isu kesenjangan akses, partisipasi antara laki-laki dan perempuan belum menjadi hal yang penting didalam organisasi. Pada kategori kesenjangan kompetensi menunjukkan bahwa manajer belum memahami

mengenai isu-isu kesenjangan antara perempuan dan laki-laki, belum dipahami bagaimana mengatasi kesenjangan tersebut.

f. Kepekaan Difabilitas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan untuk mengenali dan menyadari kebutuhan kelompok dengan keterbatasan fisik dan mental (difabel). Kesenjangan kompetensi tidak relevan dijawab oleh 1 responden

Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 54 : Kompetensi Kepekaan Difabilitas

kompetensi terhadap kepekaan difabilitas kategori tuntutan organisasi "sedang" organisasi belum membutuhkan kepekaan difabilitas untuk membantu organisasi dalam proses manajemen. Satu responden memberikan jawaban tidak relevan pada kategori kesenjangan kompetensi, manajer belum membutuhkan kompetensi kepekaan difabilitas untuk memperlancar tugas-tugas manajerial.

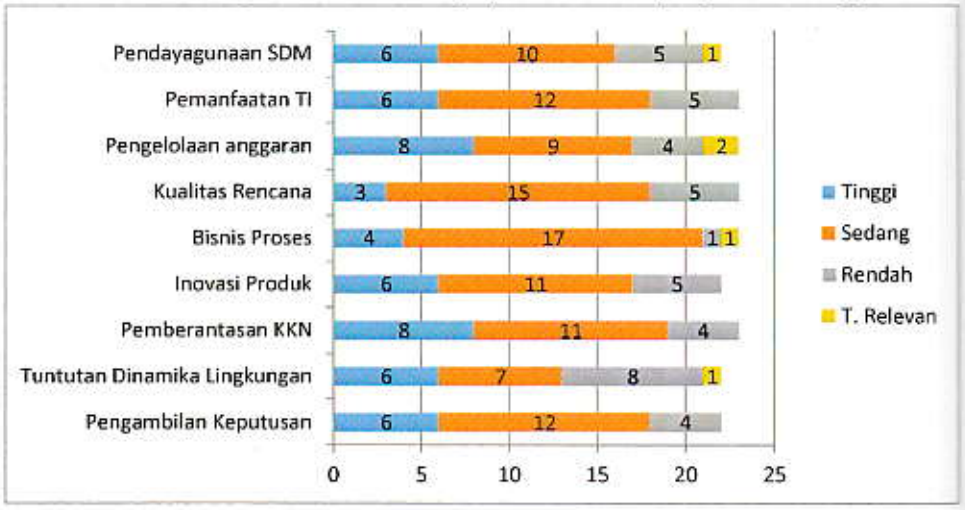
d. Tantangan Mewujudkan Agenda Nawa Cita

Pemerintahan Joko Widodo dan Yusuf Kalla memiliki tantangan di tingkat Kabupaten dan Kota, selain karena panjangnnya birokrasi yang harus dilalui program pemerintah. Sosialisasi program pemerintah belum berjalan dengan baik. Pemahaman birokrasi daerah terhadap agenda nawa cita Pemerintah Kota Tidore Kepulauan menurut responden memiliki tantangan internal dan eksternal organisasi yaitu;

1. Tantangan Internal Organisasi

Menurut responden ada tiga kategori dari 9 tantangan organisasi unit keja dalam mewujudkan agenda nawa cita Presiden Joko Widodo, yaitu kategori dengan angka 8 dan kategori yang di dibawah 6. Sedangkan pada kategori jawaban sedang ada 7 kategori yang dijawab diatas sepuluh responden sedangkan hanya 2 dua kategori yang dibawah jawaban 10.

Responden tidak memberikan jawaban yang "tinggi" terhadap kategori tantangan internal organisasi, lebih banyak yang menjawab sedang. Meskipun responden tidak terlalu tertarik untuk memberikan jawaban yang tinggi terhadap kategori tantangan internal organisasi, tetapi responden tetap memilih dua kategori yang tinggi diantara 9 kategori yaitu; kinerja pengelolaan anggaran dan pemberantasan praktek KKN. Pengelolaan anggaran belum transparan dan terbuka kepada masyarakat. Praktek pengelolaan anggaran yang belum terbuka mengindikasikan adanya potensi KKN pengelolaan anggaran.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

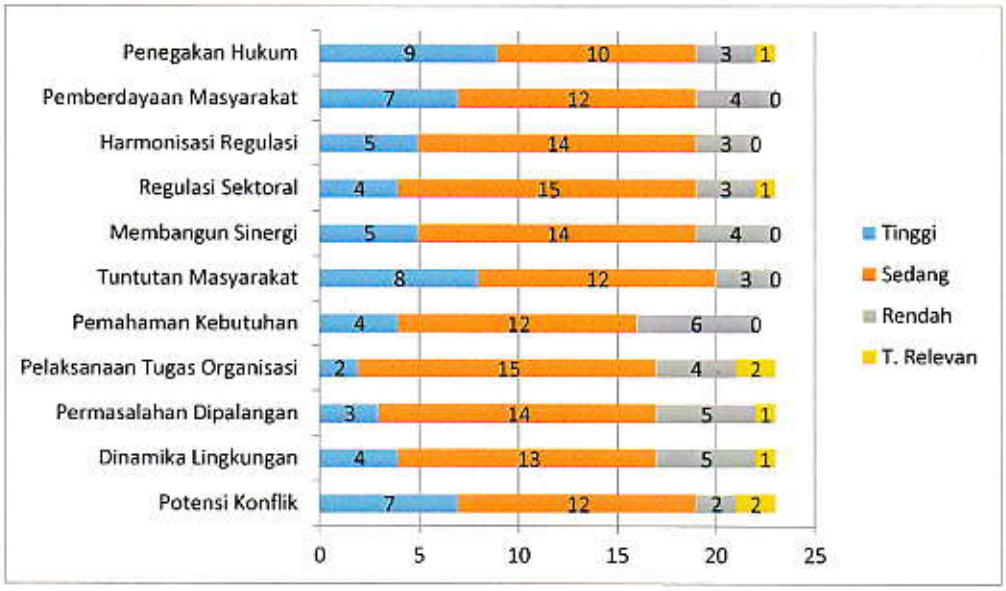
Gambar 55 : Tantangan Internal Organisasi dalam Mewujudkan Agenda Nawa Cita

Kategori jawaban "sedang" yang tertinggi ada pada koordinasi dan bisnis proses (ketatalaksanaan) yang lebih efisien dan kualitas penyusunan rencana strategis. Kedua kategori tersebut masih merupakan kendala yang sering dihadapi oleh Pemerintah Daerah, perencanaan yang tidak terkoordinasi dengan lini menyebabkan output kegiatan tidak terfokus. Kegagalan koordinasi perencanaan berawal dari tidak terbangunnya proses (katatalaksanaan) antara semua lini dan supporting organisasi. Sementara itu tantangan Internal Organisasi yang paling rendah menurut responden adalah Tuntutan Dinamika Lingkungan, hal ini bisa bermakna ASN yang ada sudah memiliki kemampuan dalam memenuhi tuntutan dinamika lingkungan.

2. Tantangan Eksternal Organisasi

Jawaban responden terkait tantangan eksternal organisasi sama dengan tantangan internal organisasi tidak ada jawaban yang "tinggi" dibandingkan dengan jawaban "sedang". Mayoritas responden memberikan jawaban

"sedang" terhadap semua kategori, responden menggap bahwa semua kategori yang terdapat dalam kuesioner tidak berkaitan dengan tantangan eksternal organisasi. Meskipun seperti itu tetap ada pilihan tertinggi dari jawaban responden yaitu a). Penegakan hukum, b). tuntutan masyarakat tentang kualitas pelayanan, c). mengelola potensi konflik dalam masyarakat yang dilayani, d) peran serta dan pemberdayaan masyarakat. Penegakan hukum merupakan masalah yang belum dapat diselesaikan oleh pemerintah daerah, salah satunya adalah penegakan disiplin pegawai. Kualitas pelayanan, mengelola potensi konflik dan pemberdayaan masyarakat merupakan satu masalah yang dikemukakan berbeda oleh masyarakat yaitu kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah yang belum ada.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 56 : Tantangan Eksternal Organisasi dalam Mewujudkan Agenda Nawa Cita

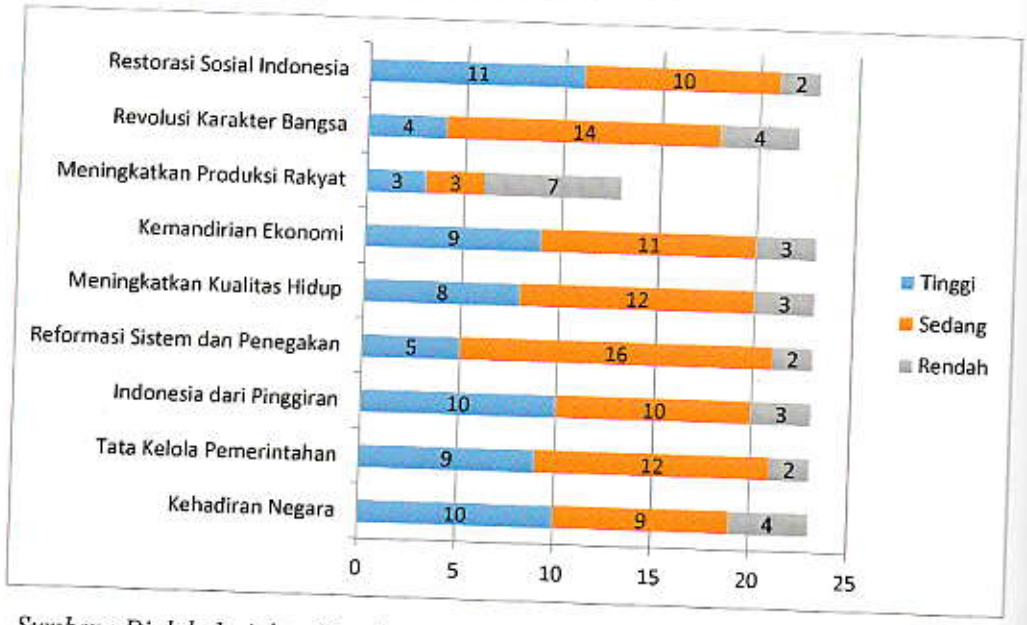
Sebagaimana terlihat pada data diatas, untuk jawaban "sedang" semua kategori eksternal dipilih oleh 10 responden atau lebih. Dua kategori dilih oleh 15 responden yaitu harmonisasi regulasi dengan sektor lain dan konsistensi dan harmonisasi regulasi yang mengatur pelaksanaan tugas organisasi. Kedua kategori tersebut saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Regulasi sering bermasalahan pada penegakan, sehingga konsistensi regulasi tersebut berhenti saat menghadapi kasus-kasus yang berbeda, sedangkan harmonisasi antara regulasi SKPD sering bermasalah contohnya koordinasi simtap atau

pemberian kewenangan kepada Kecamatan. Permasalahan-permasalahan yang terkait dengan regulasi pada pemerintah daerah masih sering bermasalah baik pada tingkat peraturan daerah dan peraturan walikota. Masalah yang muncul akan mempengaruhi fungsi koordinasi di Tingkat SKPD atau yang lebih rendah.

3. Agenda Nawa Cita Pemerintah

Dalam melaksanakan agenda nawa cita pemerintah, responden memberikan jawaban terhadap 9 program sebagai berikut:

Memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia merupakan pilihan tertinggi oleh responden, semangat perubahan yang dikampanyekan Jokowi saat mencalonkan diri sebagai presiden memberikan kepercayaan masyarakat akan adanya perubahan. Semangat perubahan merupakan harapan yang harus diwujudkan oleh Pemerintahan Joko Widodo. Pada jawaban tertinggi kedua ada pada kategori; a). menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara. b). membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Peran pemerintah untuk membangun kepercayaan diri masyarakat terhadap pemberian layanan dan pembangunan di desa-desa dan kelurahan menjadi kewajian yang segara dilakukan oleh pemerintah.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 57 : Agenda Nawa Cita yang sesuai dengan Program Pemerintah Kota Tidore Kepulauan

Jawaban responden "sedang" yang paling banyak dipilih ada pada kategori ; a) memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya, b) melakukan revolusi karakter bangsa. Responden mengharapkan bahwa perubahan bukan hanya pada sistem pemerintahan, tetapi karakter individu dalam menjalankan pemerintahan harus juga berubah. Pendekatan karakter merupakan pendekatan yang ingin dilakukan oleh pemerintahan Jokowi, dan ini mendapatkan dukungan dari para responden.

C. Hasil Penelitian di Kabupaten Kepulauan Selayar

1. Potensi Daerah

Kabupaten Kepulauan Selayar secara geografis, terletak pada posisi antara 5°42'-7°35' Lintang Selatan dan 120° 25' – 122° 30' Bujur Timur, berbatasan dengan Kabupaten Bulukumba (Propinsi Sulawesi Selatan) di sebelah utara, dengan Laut Flores Selatan di Sebelah Timur, dengan Laut Flores dan Selat Makassar di Sebelah Barat, serta dengan wilayah Propinsi Nusa Tenggara Timur di sebelah selatan.

Wilayah Kabupaten Kepulauan Selayar terdiri dari 130 buah gugus pulau besar dan kecil dengan luas keseluruhan wilayahnya mencapai 10.503,69 Km^2 yang terdiri dari daratan (1.357,03 Km^2 atau 12,92%), dan lautan (9.146,66 Km^2 atau 87,08%. Secara Administratif, Kabupaten Kepulauan Selayar terbagi dalam 11 kecamatan, 5 diantaranya berada di Kepulauan dan 6 kecamatan lainnya berada di daratan Pulau Selayar.

Dengan wilayah laut seluas 87% dari total wilayahnya, Kepulauan Selayar memiliki potensi yang cukup besar di sektor kelautan dan perikanan. Komoditas andalan di sektor ini meliputi: tuna dengan produsi 408,5 ton. Tuna hanya terdapat di Kecamatan Pasilambena. Komoditas lainnya meliputi Ikan Kerapu Sunu (673.2 ton), Ikan Cakalang (180 ton), Ikan Tongkal (62,1 ton), Ikan Layang (177,5 ton), dan Ikan Terbang (92,9 ton). Potensinya terdapat disemua Kecamatan Kabupaten Kepulauan Selayar dengan peluang yang prospektif untuk dikembangkan adalah pengadaan Sarana dan Prasarana, Kemitraan, dan Industri Pengolahan.

Rumput laut banyak diusahakan di Kecamatan Bontomatene, Bontosikuyu, Pasimasunggu, Pasimarannu, Takabonerate dan Pasilambena dengan luas areal 8.746 Ha dan produksi 504,81 ton. Peluang Investasi yang ditawarkan adalah Industri pengolahan, Budidaya perikanan, Teknologi Budidaya, Penyediaan bibit dan Penyedian sarana dan prasarana.

Bandeng dan Udang banyak diusahakan masyarakat di Kecamatan Benteng, Bontomanai, Bontoharu, Bontosikuyu, Pasimasunggu, Pasimasunggu Timur dan Buki. Luas areal yang tersedia adalah 685 Ha dengan prokdusi bandeng 86,9 ton dan Udang 42,81 ton. Peluang Investasi yang ditawarkan adalah Teknologi Budidaya, Penyediaan bibit, pakan dan pupuk serta penyediana sarana dan prasaran (PEMKAB. Kepulauan Selayar, 2011).

Misi Kabupaten Kepulauan Selayar

Ada 6 Misi Pembangunan Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar dalam periode 5 (lima) Tahun RPJMD 2010-2015, diantaranya berfokus pada pemberdayaan ekonomi rakyat dan peningkatan tata kelola pemerintahan dan penegakan hukum

a. Memberdayakan ekonomi kerakyatan

   Memberdayakan ekonomi kerakyatan melalui kebijakan ekonomi yang berpihak kepada masyarakat, terutama dalam hal pengentasan kemiskinan. Hal ini dilakukan agar masyarakat dapat menikmati pembangunan ekonomi secara lebih baik dan mereka juga dapat lebih jauh terlibat dalam aktivitas ekonomi. Kebijakan ini dilakukan dengan pendekatan yang tidak saja mengutamakan pertumbuhan tetapi juga distribusi, atau dikenal dengan "pertumbuhan dengan pemerataan" (growth with equity) dalam mewujudkan "pertumbuhan dengan basis yang luas" (broad-based growth).

b. Meningkatkan tata kelola pemerintahan dan penegakan hukum

   Penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan penegakan hukum memegang peranan yang sangat penting dalam rangka terwujudnya pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. (PEMKAB. Kepulauan Selayar, 2011)

Pendekatan ekonomi kerakyatan ini berfokus kepada 3 (tiga) hal, yaitu:

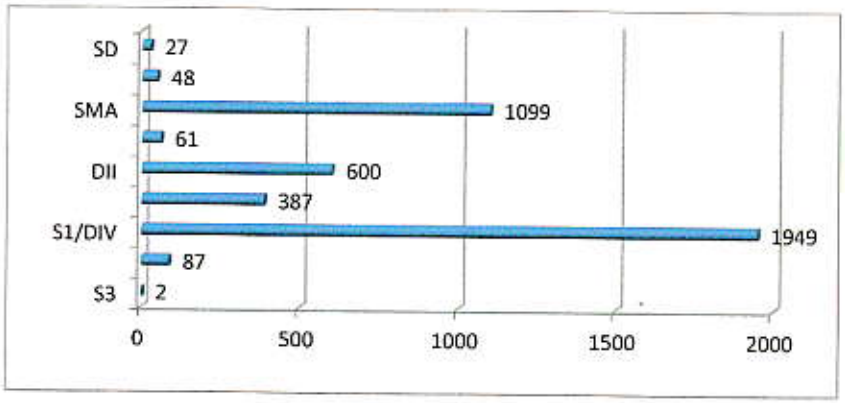
a. Mengedepankan kebijakan pada penciptaan keadaan yang mendorong dan mendukung usaha – usaha masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri dan memecahkan permasalahan mereka sendiri pada tingkat individual, keluarga, dan komunitas.
b. mengembangkan kelembagaan ekonomi yang berfungsi dan sesuai kaidah-kaidah organisasi yang mandiri.
c. mengembangkan sistem produksi berdasarkan sumberdaya di setiap kawasan dan wilayah.

Sumber daya alam yang melimpah dalam bidang pertanian, perkebunan, peternakan, kelautan, perikanan, pertambangan, dan energy, perlu dikelola secara optimal sehingga sumber daya alam itu tidak hanya diekploitasi oleh segelintir orang tetapi dinikmati dan mampu memenuhi kebutuhan bahkan mendatangkan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat tanpa melupakan pelestarian lingkungan.

2. Profil Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Selayar

Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar memiliki potensi pengembangan sumberdaya manusia kedepan cukup baik. Dengan tingkat pendidikan lebih banyak pada strata 1 sebanyak 1949 Orang tersebar ke SKPD. sedangkan untuk pendidikan SMA sebanyak 1099 merupakan potensi yang dapat dikembangkan. Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar melakukan moratorium PNS yang dilanjutkan dengan identifikasi kompetensi untuk memetakan sebaran PNS. Moratorium PNS yang disertai dengan identifikasi kompetensi akan membantu Pemerintah Kabupaten Selayar Kepulauan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki daerah.

Data tingkat pendidikan PNS



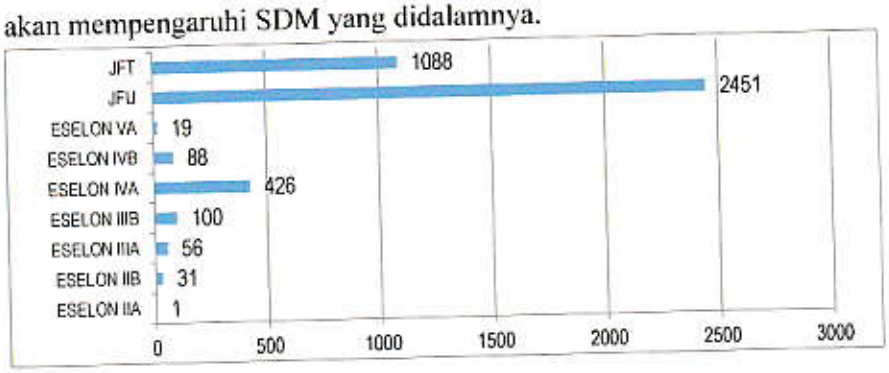
Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015

Gambar 58 : Tingkat Pendidikan PNS Kabupaten Selayar Kepulauan

Menurut informan, di Kab. Kepulauan Selayar mengelola sumberdaya alam dengan baik sama baiknya dengan mengelola sumberdaya manusia (PNS). Menurutnya Pemerintah Daerah banyak yang lebih mengutamakan mengelola SDM dibandingkan dengan mengelola SDM terlebih dahulu. Akhirnya sumberdaya alam habis sedangkan masalah SDM terbengkalai, proses mengidentifikasi potensi SDM akan membantu Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar dalam mekasimalkan potensi alam.

Perhatian pemerintah daerah terhadap pemetaan kompetensi belum menjadi persoalan yang menarik di daerah. Padahal Reformasi Birokrasi dibangun oleh argumen bahwa selama ini pengelolaan pemerintah daerah tidak maksimal karena mengabaikan pengelolaan SDM. Data yang disajikan didalam Grafik Jabatan Struktural, Fungsional Tertentu Dan Fungsional Umum merupakan potensi yang besar untuk dikelola. Pemerintah Kabupaten Kepuluan Selayar tinggal mengembangkan potensi SDM untuk lebih maksimal. Penegakan peraturan membuat mekanisme jam kerja yang baik

akan mempengaruhi SDM yang didalamnya.



Sumber : Diolah dari data BKD Tahun 2015

Gambar 59 : Seberanan Jabatan Struktural/Fungsional PNS Kabupaten Selayar Kepulauan

Jika merujuk pada data di atas maka terlihat bahwa Komposisi ASN di Kabupaten Kepulauan Selayar masih dapat dikategorisasi berada dalam kategorisasi cukup baik dimana perbandingan antara struktural dengan fungsional umum adalah 1 berbanding 3.

Dari data yang dikumpulkan dari BKD Kabupaten Kepulauan Selayar riwayat pendidikan belum dilengkapi dengan kompetensi minat kerja PNS serta riwayat pekerjaan, sehingga saat menempatkan PNS hanya menggunakan data berupa riwayat pendidikan.

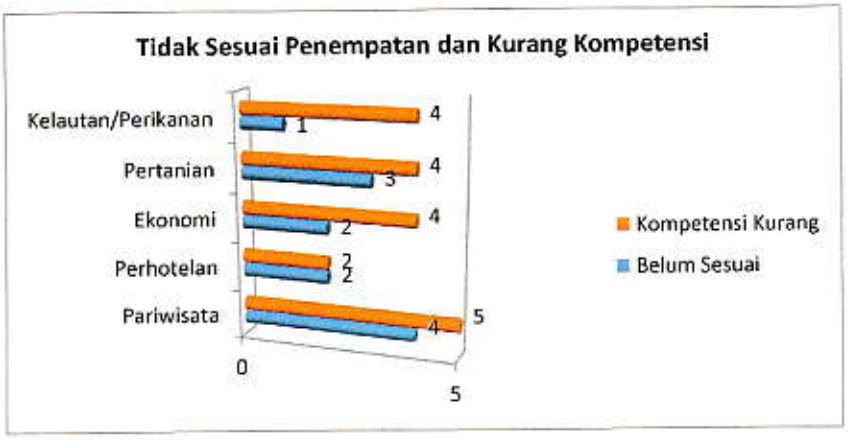
Dengan semangat Reformasi Birokrasi perbaikan data-data kepegawaian sudah mulai dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Kepulauan Selayar. Diharapkan dengan kekayaan data PNS akan memberikan informasi kepada Baperjakat untuk menempatkan PNS secara maksimal sehingga dapat mensukseskan program dan kegiatan yang ada di SKPD.

3. Pengolahan Data dan Analisis Data Kajian

a. Kompetensi Teknis

Pariwisata (budaya bahari), kelautan perikanan, pertanian merupakan kompetensi teknis yang menurut responden paling dibutuhkan di Kabupaten Kepulauan Selayar. Responden memberikan jawaban bahwa latar belakang pendidikan pariwisata, kelautan perikanan masih sangat kurang dimiliki oleh SKPD teknis sehingga diperlukan pelatihan atau menambah jumlah melalui formasi PNS.

Potensi daerah yang sangat besar dikelautan belum maksimal dimanfaatkan karena tenaga-tenaga teknis untuk mendukung program pariwisata, kelautan perikanan. Responden memberikan informasi beberapa PNS yang berlatar belakang kesarjanaan tidak ditempatkan dengan kompetensinya.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 60 : Tidak sesuai penempatan dan kurang kompetensi

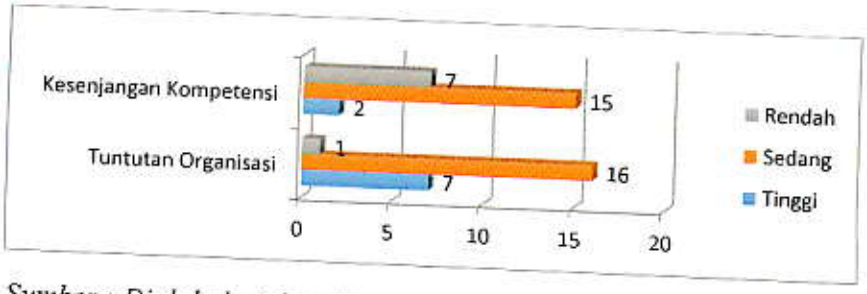
Menurut Responden sebagaimana data di atas bahwa ke empat latar belakang pendidikan di Grafik belum sesuai tempat teknis dimana PNS bekerja. Penelitian ini hanya sebatas pada potensi daerah dan penempatan PNS dengan kompetensi dalam mendukung penembangan potensi Kabupaten Kepulauan Selayar. Dari data di atas selain tidak sesuai problem yang ingin diangkat adalah kekurang kompetensian dari latar belakang kesarjanaan PNS, beberapa PNS yang sudah menempat posisi sesuai dengan latar belakang pendidikan tetapi tidak bisa menjalankan tupoksi dengan baik terkendala pada pengetahuan PNS.

Responden menganggap bahwa kurangnya potensi PNS tidak berarti bahwa pendidikan PNS tidak tepat, tetapi terkendala pada pelaksanaan program yang tidak maksimal sehingga responden berpandangan bahwa kompetensi PNS tersebut tidak cocok dengan jenis pekerjaan di tempat PNS bekerja.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk menghubungkan antara kompetensi yang dibutuhkan organisasi (tuntutan organisasi) dengan ketepatan posisi manajer yang dimilikinya (kesenjangan kompetensi). Berikut ini adalah jawaban responden terhadap 16 kompetensi manajerial yang ditanyakan.

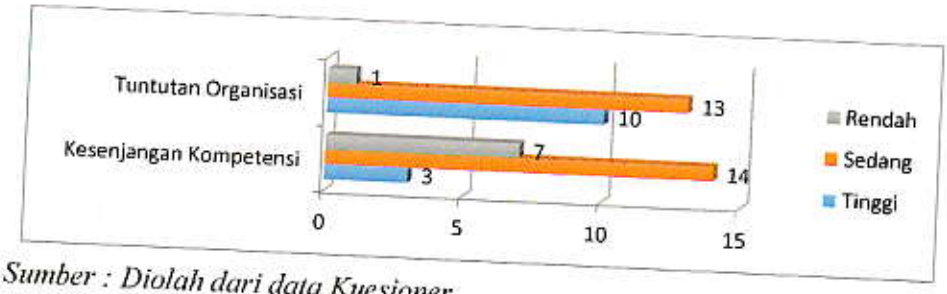
a. Berpikir trategis



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 61 : Kompetensi Berpikir Strategis

Secara umum responden memberikan jawaban bahwa kesenjangan kompetensi berpikir strategis berada pada kategori "sedang". Beberapa responden berpandangan bahwa kesenjangan kompetensi berpikir strategis adalah rendah. Artinya terdapat keyakinan bahwa manajer sudah memiliki komptensi berpikir secara sistematis mengenai isu-isu strategis dan mengidentifikasi permasalahan kompleks organisasi. Sedangkan pada saat responden menjawab kategori berpikir strategis sebagai tuntutan organisasi, umumnya responden menjawab "sedang", namun 7 orang berpandangan tunutan tersebut tinggi. Hal ini berarti bahwa menurut responden kompetensi berpikir memrupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh tingkatan manajerial. Berpikir strategi berkaitan dengan visi dan misi organisasi yang hanya dipahami oleh manajer yang paling tinggi.

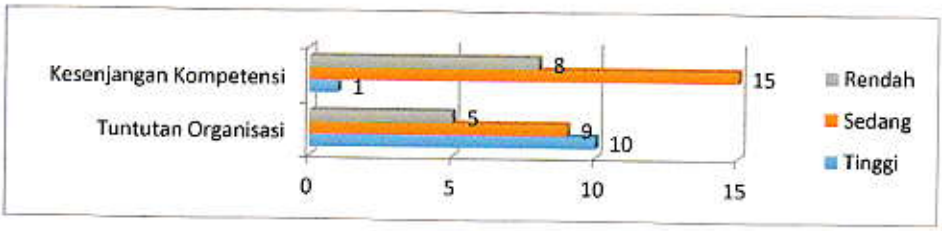
b. Integritas



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 62 : Kompetensi Integritas

Tuntutan oragnisasi terhadap kompetensi Integritas, sebagaimana terlihat pada data di atas menunjukkan bahwa kompetensi ini sangat dibutuhkan. Meskipun begitu kesenjangan kompotensi pada indikator kompetensi ini tidak terlalu tinggi, terlihat dari adanya 7 orang responden yang berpandangan kesenjangannya rendah. Data di atas menunjukkan bahwa menurut responden bahwa para manajer sudah memiliki kompetensi integritas.

c. Manajemen perubahan

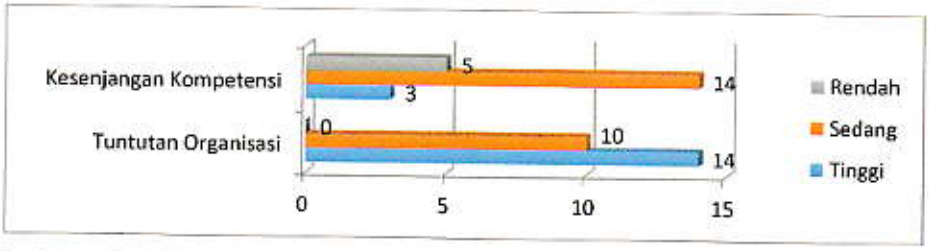


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 63 : Kompetensi Manajemen Perubahan

Data di atas menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban "rendah" sebanyak 8orang untuk kesenjangan kompetensi manajemen perubahan, serta hanya 1 orang yang memberi penilaian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dimata responden kompetensi manajemen perubahan sudah cukup baik. Meskipun begitu penilaian responden yang paling banyak pada pilihan tuntutan organisasi terhadap manajemen perubahan adalah pada pilihan tinggi. Artinya responden tetap berpandangan bahwa meskipun kesenjangan sudah rendah tapi kebutuhan akan kompetensi manajemen perubahan tetap dibutuhkan.

d. Kepemimpinan Dengan Visi

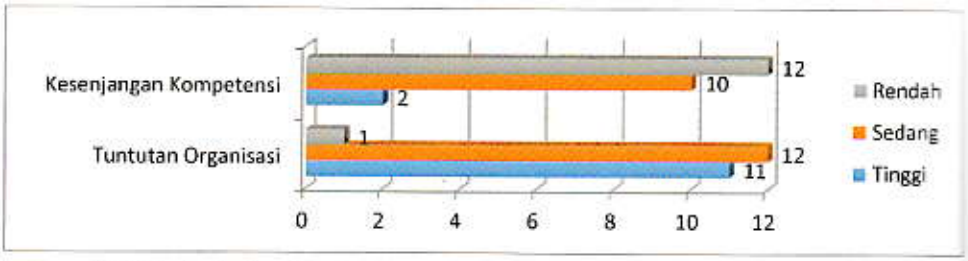


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 64 : Kompetensi Kepemimpinan dengan Visi

Responden memberikan jawaban "sedang" sebagai pilihan terbanyak pada kategori kesenjangan kompetensi kepemimpinan dengan visi. Sementara itu kompetensi Kepemimpinan dengan Visi sebagai tuntutan organisasi juga berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun tuntutan terhadap kompetensi ini sangat tinggi namun kesenjangan kompetensi bagi manajer di Kabupaten Selayar tidak terlalu tinggi. Bahwa secara ideal, setiap level manajer harus mampu mengambil peran sebagai pimpinan dalam menyusun rencana, baik ditingkat sub bagian sampai pada tingkat paling tinggi dalam organisasi. Dalam merecanakan kompetensi dengan visi manajer harus mampu membayangkan apa yang harus dilakukan dimasa yang akan datang, dan jika mengalami hambatan maka manajer punya alternatif penyelesaian.

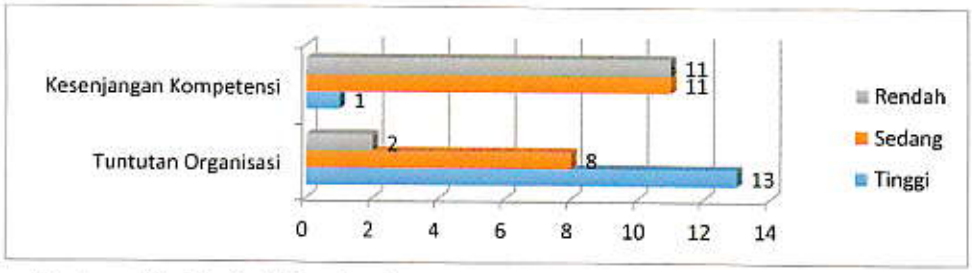
e. Inovasi



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 65 : Kompetensi Inovasi

Responden sebagaimana data di atas menunjukkan bahwa tuntutan organisasi terhadap kompetensi inovasi meskipun lebih banyak pada pilihan "sedang" namun tuntan organisasi terhadap inovasi adalah tinggi. Kesenjangan kompetensi inovasi menurut respon berada pada kategori "rendah" artinya banyak manajer yang sudah memiliki kompetensi inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pejabat di daerah dipandang memahami langkah-langkah alternatif sebagai upaya untuk menyelesaikan tantangan.

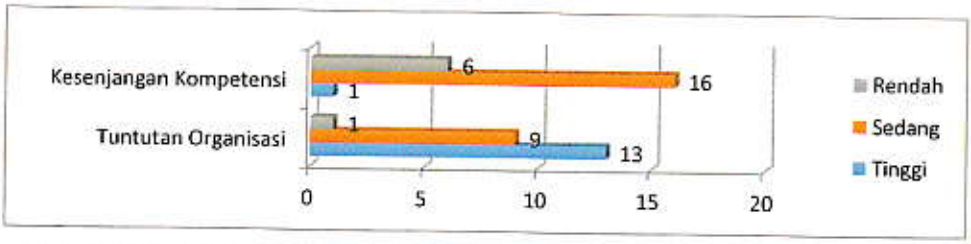
f. Pengambilan keputusan



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 66 : Kompetensi Pengambilan Keputusan

Tuntutan organisasi pada kompetensi pengambilan keputusan menurut responden berada pada kategori "tinggi", artinya organisasi menurut rsponden masih membutuhkan manajer yang memiliki kompetensi pengambilan keputusan. Sedangkan jawaban responden terhadap kesenjangan kompetensi untuk pengambilan keputusan menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi berada pada kategori rendah. Artinya bahwa secara umum pejabat di Kab. Selayar Kepulauan memiliki kompetensi dalam Penganbilan Keputusan. Menurut responden kebutuhannya agar manajer mengambil tindakan secara cepat untuk mengatasi masalah sudah dilaksanakan dilingkup organisasi, tetapi pengambilan keputusan secara cepat belum menggambarkan bawah keputusan tersebut memberikan dampak yang baik terhadap organisasi.

g. Kemampuan Pembelajaran

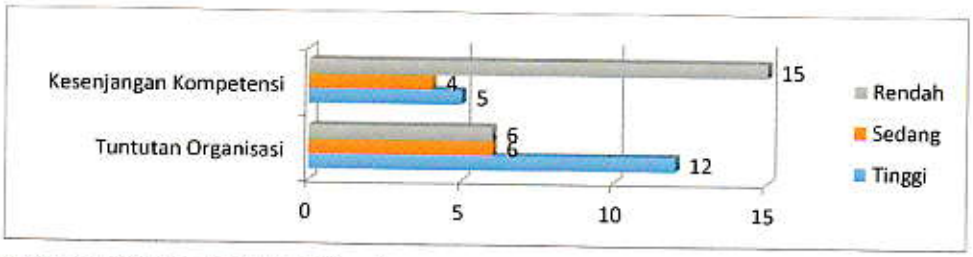


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 67 : Kompetensi Kemampuan Pembelajaran

Menurut responden kesenjangan kompetensi dalam kemampuan pembelajaran berada pada kategori "sedang", menurut responden manajer yang ada sekarang sudah mampu memahami tantangan melalui pengalaman selama menjadi manajer. Sementara itu tuntutan organisasi terhadap kompetensi kemampuan pembelajaran menruut responden berada pada kategori "tinggi", hal ini berarti bahwa manajer masih dituntut meningkatkan kemampuan belajar guna perkembangan organisasi. Secara prinsip, kemampuan pembelajaran memberikan pemahaman terhadap manajer setiap tantangan yang dihadapi dalam organisasi.

h. Kemandirian Dalam Bertindak

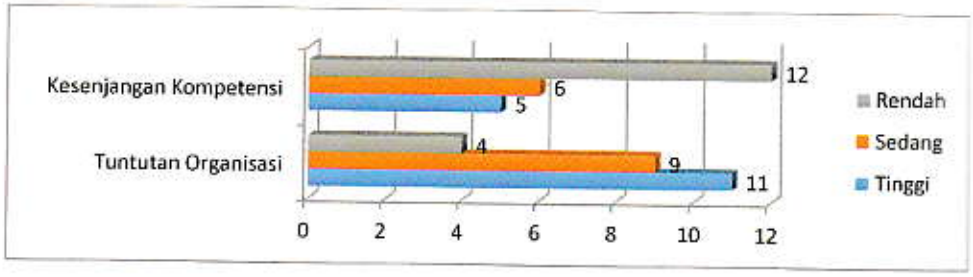


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 68 : Kompetensi Kemandirian dalam Bertindak

Pada indikator ini, sebagaimana terlihat pada data di atas responden memberikan jawaban bahwa tuntutan organisasi terhadap kompetensi kemandirian dalam bertindak "tinggi", artinya kebutuhan akan kompetensi kemandirian dalam bertindak masih sangat dibutuhkan. Artinya setiap manajer diwajibkan dapat mengambil langkah-langkah aktif tanpa menunggu perintah untuk tujuan organisasi. Sedangkan untuk kesenjangan kompetensi kemandirian dalam bertindak sudah bagus atau dengan kata lain kesenjangan kompetensinya sudah rendah (jawaban responden banyak memilih kategori "rendah"), hal berarti setiap manajer yang ada dalam organisasi sudah dapat mengambil langkah dalam menyelesaikan tanggung jawab organisasi.

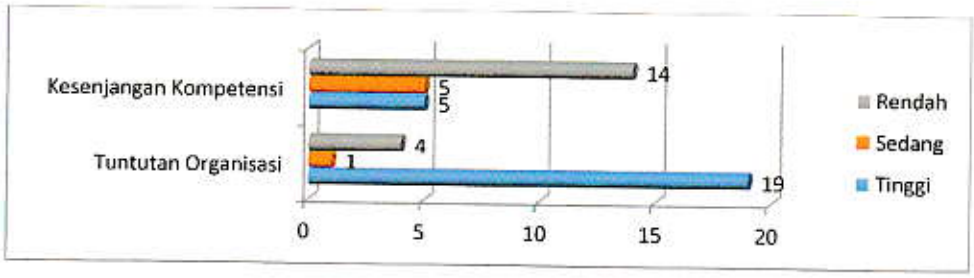
i. Ketahanan pribadi



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 69 : Kompetensi Ketahanan Pribadi

Pada kategori kesenjangan kompetensi jawaban responden adalah "rendah" artinya tidak ada kesenjangan kompetensi dengan manajer yang ada sekarang. Pada sisi lain organisasi sangat membutuhkan manajer yang memiliki kompetensi ketahanan pribadi. Dalam mengendalikan seluruh potensi organisasi seorang manajer harus siap menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain. Tantangan yang ada dalam organisasi disediakan untuk para manajer dengan ketahanan pribadi yang baik, responden memahami bahwa manajer yang dipilih organisasi adalah manajer dengan kepribadian yang siap menghadapi tantangan organisasi.

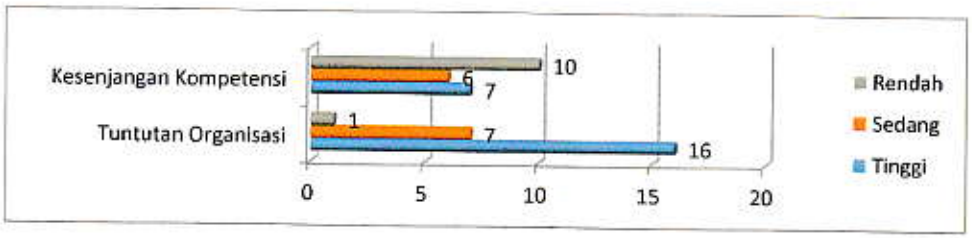
j. Membangun motivasi bawahan



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 70 : Kompetensi Membangun Motivasi Bawahan

Responden memberikan jawaban tuntutan organisasi yang sangat tinggi terhadap kompetensi membangun motivasi bawahan. Dengan kompetensi tersebut manajer dapat mendorong bawahan untuk tetap bekerja, serta manajer dapat menjaga keharmonisan organisasi. Sedangkan manajer yang ada di dalam organisasi sudah memiliki kompetensi membangun motivasi bawahan. Hal tersebut terlihat dari responden yang secara umum berpandangan bahwa kesenjangan kompetensi untuk saat ini adalah rendah.

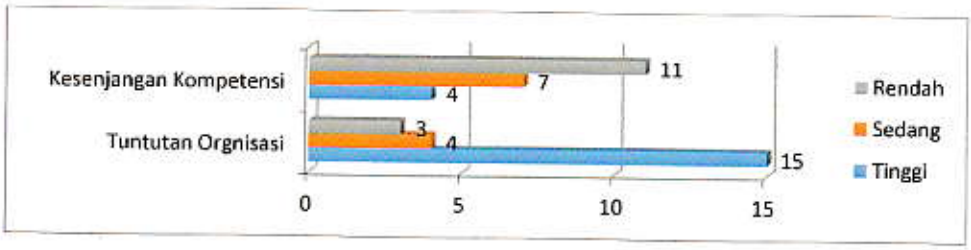
k. Kerjasama/team Building



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 71 : Kompetensi Kerjasama/Team Building

Menurut penilaian responden bahwa tuntutan organisasi pada kompetensi kerjasama/team building sangat "tinggi", artinya organisasi membutuhkan manajer yang dapat menyelesaikan pekerjaan bersama-sama dengan menjadi bagian dari satu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kesenjangan kompetensi kerjasama sudah baik, atau dengan kata lain kesenjangan rendah dengan manajer yang ada sekarang. Manajer sekarang masih perlu meningkatkan kompetensi kerjasamanya, karena menurut responden hanya berbeda tiga point dengan lebih rendah dengan jawaban "tinggi" pada kategori kesenjangan kompetensi kerjasama/team bulding. Organisasi dapat mengintervensi kompetensi kerjasama dengan terus memberikan kesadaran kepada manajer bahwa setiap individu terlibat dalam pekerjaan organisasi.

l. Komunikasi lisan

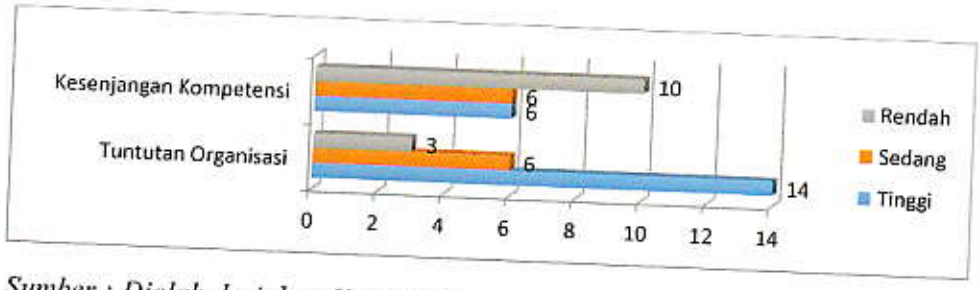


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 72 : Kompetensi Komunikasi Lisan

Kesenjangan kompetensi komunikasi lisan dengan manajer yang ada sudah bagus "rendah", tetapi responden memberikan jawaban bahwa kompetensi tersebut masih perlu melakukan perbaikan mengingat perbedaan antara jawaban "rendah", "sedang", dan "tinggi" tidak terlalu jauh. Responden menggap bahwa sebagaian manajer hanya memahami komunikasi lisan dengan menyampaikan informasi tetapi belum efektif. Tuntutan organisasi terhadap

kompetensi lisan sangat tinggi, karena hampir semua koordinasi masih menggunakan bahasa lisan. Manajer yang tidak memahami bahasan lisan dengan baik akan sering membuat bawahannya salah menerima informasi.

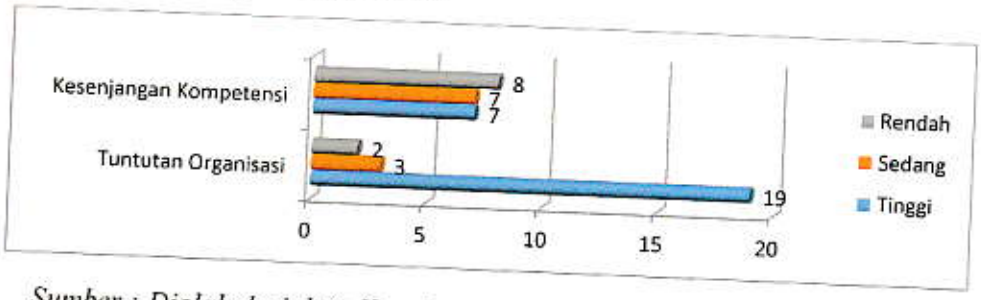
m. Komunikasi tertulis



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 73 : Kompetensi Komunikasi Tertulis

Responden memberikan jawaban bahwa tuntutan organisasi terhadap kompetensi komunikasi tertulis "tinggi". Manajer harus mampu menyempaikan informasi secara jelas dengan menggunakan tulisan dan tata bahasa yang mudah dimengerti. Beberapa kesempatan manajer memberikan pekerjaan melalui pesan tertulis, atau membuat himbauan melalui bahasa tertulis, jika manajer kurang memahami bahasa tulis maka akan menimbulkan masalah terhadap organisasi. Kesenjangan kompetensi komunikasi tertulis "rendah", semua manajer di setiap level sudah memahami bagaimana menggunakan komunikasi tertulis. Memilih untuk menggunakan bahasa tertulis dan tulisan pada saat yang tepat untuk memberikan informasi kepada bawahan merupakan suatu kompetensi yang dimiliki manajer.

n. Membangun potensi bawahan

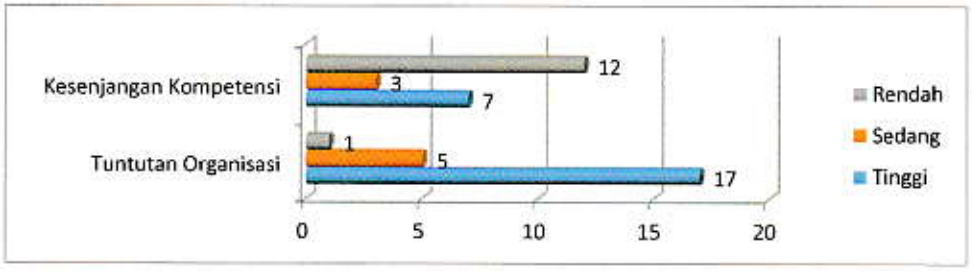


Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 74 : Kompetensi Membangun Potensi Bawah

Responden memberikan jawaban kesenjangan kompetensi membangun potensi bawahan sudah dimiliki oleh manajer, hal ini ditandai dengan penilaian kesenjangan yang menurut responden "rendah" dikemukakan oleh 8 orang.

Namun hal yang menarik adalah juga terdapat sebanyak 7 orang yang menilai kesenjangan kompetensinya tinggi. Sementara itu penilaian responden tentang tuntutan organisasi terhadap kompetensi membangun potensi bawahan terlihat sangat tinggi. Artinya kompetensi ini sangat dibutuhkan di Kab. Selayar. Secara umum organisasi membutuhkan manajer yang memiliki kompetensi membangun potensi bawahan, karena jika manajer gagal dalam membangun potensi bawahan organisasi tidak akan berkembang. Regenarasi yang terjadi di dalam organisasi tidak akan dapat berjalan jika manajer tidak mampu membangun kepercayaan diri bawahan bahwa kelak bawahan yang akan mengganti manajer yang sudah ada sekarang.

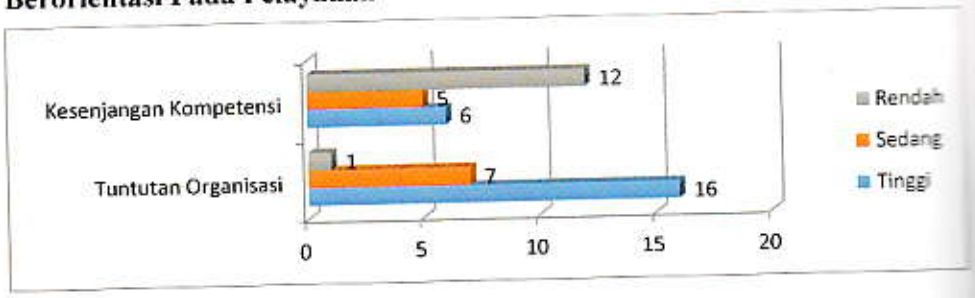
o. Mengeksekusi tugas



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 75 : Kompetensi Mengeksekusi Tugas

Jika merujuk data di atas, maka manajer yang ada didalam organisasi pemerintah di Kab. Selayar dapat dipandang sudah memiliki kompetensi untuk mengeksekusi tugas dengan baik, tetapi sebagaian responden masih meragukan bahwa manajer sudah melakukan tugasnya untuk membuat keputusan terhadap setiap persoalan organisasi, hal ini terlihat dari masih adanya responden yang berpandangan bahwa kesenjangan kompetensi masih tinggi. Responden memberikan jawaban yang tidak terlalu jauh antara jawaban "rendah" dan "tinggi" hanya selisih lima jawaban, indikasi keraguan masih ada dibenak responden. Organisasi sangat membutuhkan manajer yang dapat mengeksekusi tugas dengan baik. Responden memberikan jawaban "tinggi" terhadap tuntutan organisasi. Manajer dengan kualifikasi yang baik, jika mampu mengimplementasikan rencana dan kebijakan yang telah disusun secara efektif dan efisien. Dalam kenyataannya sering kali manajer tidak konsisten dengan perencanaan yang sudah mereka buat atau mengabaikan tahapan yang sudah disusun bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

p. Berorientasi Pada Pelayanan

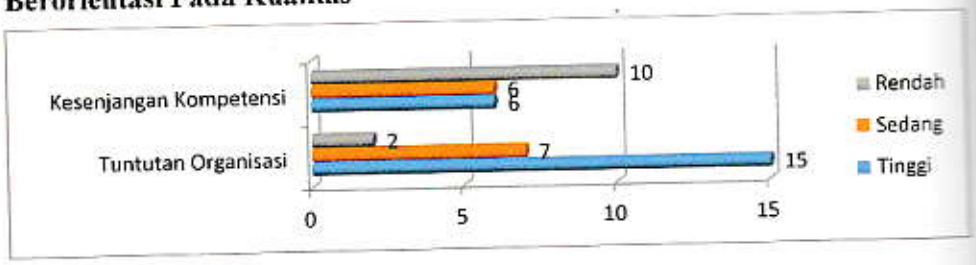


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 76 : Kompetensi Berorientasi pada Pelayanan

Data di atas menunjukkan bahwa menurut responden kesenjangan kompetensi pada kompetensi berorientasi pada pelayanan sudah baik, hal ini terlihat dari banyaknya responden yang berpandangan bahwa kesenjangan kompetensi untuk orientasi pada pelayanan adalah "rendah". Data ini menunjukkan bahwa manajer yang ada saat ini, dalam menghadapi masyarakat sudah mengutamakan pemberian pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu tuntutan organisasi terhadap kompetensi berorientasi pada pelayanan adalah sangat "tinggi". Artinya organisasi membutuhkan manajer yang mampu memahami bagaimana memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder-nya.

q. Berorientasi Pada Kualitas



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 77 : Kompetensi Berorientasi pada Kualitas

Data di atas menunjukkan bahwa menurut responden kebutuhan akan kompetensi pada orientasi kualitas sangat tinggi. Mayoritas responden berpandangan bahwa tuntutan organisasi akan orientasi pada kualitas adalah tinggi. Meskipun begitu mayoritas responden juga berpandangan bahwa tuntutan organisasi terhadap kualitas adalah sangat tinggi. Hal ini berarti meskipun seecara umum kompetensi pada orientasi kualitas sudah bagus namun kebutuhan akan kompetensi ini tetap mendapat perhatian yang tinggi.

Dalam praktek, manajer sering memetingkan tujuan dibadingkan aspek kualitas atau proses yang dilakukan bawahan. Padahal evaluasi terhadap setiap program akan memberikan gambaran terhadap kualitas yang akan dicapai pada program

selanjutnya. Organisasi menuntut kepada setiap manajer untuk memperbaiki kualitas program, dengan kualitas progam tersebut akan memberikan penilain terhadap pekerjaan organisasi secara utuh. Perhatian terhadap kualitas juga menyentuh pada aspek layanan secara umum, karenanya dapat dipahami jika tuntutan akan hal tersebut sangat tinggi.

Dari kompetensi manajerial yang sudah dipaparkan di atas, dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kompetensi manajerial pada lokus Kabupaten Kepulauan Selayar adalah sebagai berikut;

1. Kompetesi manajerial berpikir strategis dan integritas responden memberikan jawab lebih banyak pada jawaban "sedang", manajer yang ada sekarang sudah memiliki kompetensi berpikir strategis dan integritas pada kategori kesenjangan kompetensi sudah terpenuhi begitu juga pada kategori tuntutan organisasi juga "sedang" padahal kedua kompetensi ini sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Berpikir secara sistematasi dan komprehensif mengenai isu-isu strategis organisasi merupakan kompetensi dasar yang dimiliki manajer jika gagal maka organisasi akan berjalan apa adanya. Begitu juga dengan integritas bagi seorang manajer, konsistensi dan transparan akan mewarnai kinerja organisasi jika manajernya memegang teguh integritas.
2. Kompetensi manajemen perubahan sangat dibutuhkan oleh organisasi tetapi tanggapan responden terkait kesenjangan kompetensi justru menjawab baik. Organisasi belum dapat memenuhi kompetensi manajemen perubahan karena manajer yang ada sekarang baru memenuhi tujuan organisasi. Perubahan yang harus dilakukan sesuai dengan pendekatan dan cara belum dilaksanakan oleh manajer. Begitu juga dengan kepemimpinan organisasi sangat membutuhkan manajer yang memiliki kepemimpinan dengan visi tetapi kriteria tersebut hanya dapat di penuhi oleh para manajer sebatas pada penyusunan perencanaan. Pemahaman responden terhadap manajer inovasi yang berada diorganisasi sekarang, baru sebatas pada memfokuskan pada visi organisasi. Cara yang digunakan belum menjadi pertimbangan penting bagi manajer untuk mengefektifkan dan mengaksimalkan program.
3. Organisasi sangat membutuhkan manajer yang memiliki kompetensi pengambilan keputusan sedangkan manajer yang ada diorganisasi sudah memiliki kompetensi tersebut. Responden memberikan jawaban bahwa tuntutan organisasi terhadap kompetensi kemampuan pembelajaran bertindak sedangkan kesenjangan kompetensi sudah tidak bermasalah karena manajer yang ada sudah memiliki kompetensi kemampuan pembelajaran. Kompetensi ketahanan pribadi tinggi untuk kategori tuntutan

organisasi tetapi pada saat kesenjangan kompetensi sudah sesuai dengan kompetensi manajer yang ada sekarang.

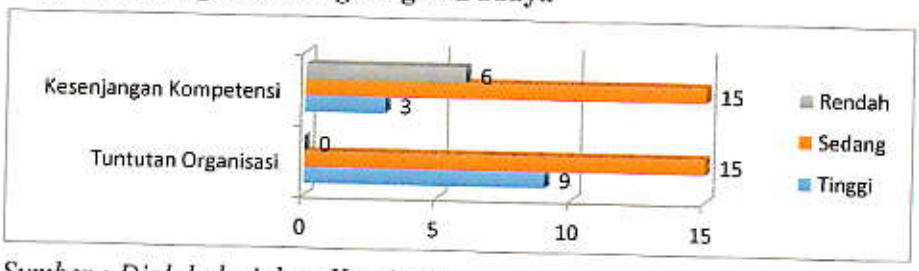
4. Responden memberikan tanggapan bahwa kompetensi membangun motivasi bawahan sangat penting sedangkan kesenjangan kompetensi tersebut sudah memenuhi syarat oleh para manajer yang ada. Kompetensi membangun motivasi bawahan belum dimiliki secara maksimal oleh para manajer, responden memberikan jawab yang berbeda antara fakta di organisasi dengan keadaan organisasi terhadap kompetensi membangun motivasi bawahan. Pada kompetensi kerjasama tim responden memberikan jawaban yang sama dengan kompetensi sebelumnya, pada hal kompetensi kerjasama tim sangat diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Sering didapati manajer hanya memilih orang tertentu yang diandalkan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Keterlibatan semua orang dalam organisasi tidak hanya dibangun melalui kegiatan formal tetapi dibangun melalui kegiatan informal organisasi.

Menurut responden bahwa dalam mengeksekusi tugas organisasi harus memilih banyak manajer dengan karakter yang baik dalam mengeksekusi tugas. Responden menggap bahwa manajer yang ada sekarang sudah memenuhi kompetensi mengsekusi tugas. Kriteria kompetensi mengeksekusi untuk mengimplementasikan rencana dan kebijakan yang telah disusun secara efektif dan efisien. Pada kompetensi berorientasi pada pelayanan organisasi sangat membutuhkan manajer dengan kualifikasi kompetensi pada pelayanan tetapi organisasi yang ada sekarang sudah memiliki manajer berkompetensi berorientasi pada pelayanan.

c. Kompetensi Sosio Kultural

Kompetensi sosio kultural merupakan kompetensi yang dimiliki oleh manajer dalam memahami kondisi kerja dengan prespekstif latar belakang kultural yang dimiliki oleh lingkungan organisasi. Adapun indikator yang berkaitan dengan kompetensi ini adalah sebagai berikut:

a. Mengelola Keragaman Lingkungan Budaya

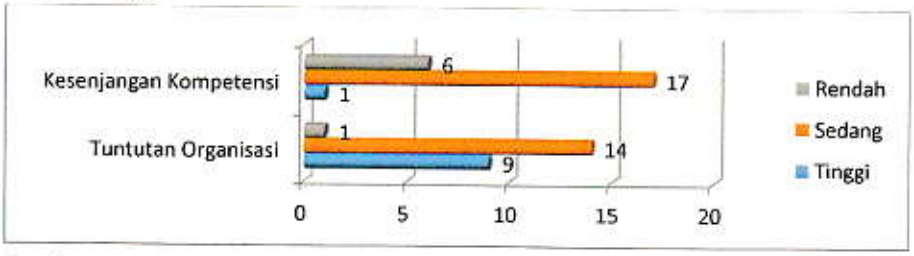


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 78 : Kompetensi Mengelola Kergaman Lingkungan Budaya

Sebagaimana data di atas, Menurut responden bahwa kompetensi mengelola keragaman lingkungan budaya oleh para manajer belum memenuhi kompetensi tersebut. Responden menggap bahwa manajer yang ada belum memahami adanya perbedaan budaya didalam organisasi. Pemahaman terhadap keragaman budaya juga belum menjadi salah satu kebutuhan organisasi apabila dibandingkan dengan jawaban responden terhadap tuntutan organisasi juga tidak terlalu tinggi (sedang). Keragaman budaya menjadi kompetensi sosial dimiliki manajer saat berkomunikasi terhadap stakeholder serta dengan staff atau lingkungan kerja yang memiliki budaya yang berbeda.

b. Membangun Network Sosial

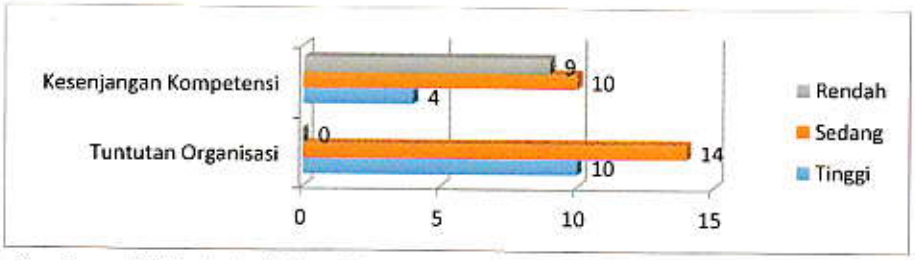


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 79 : Kompetensi Membangun Network Sosial

Menurut responden bahwa kesenjangan kompetensi dalam membangun network sosial di Kab. Selayar saat ini adalah "sedang". Artinya manajer yang ada pada dasarnya sudah mampu membangun network sosial di luar dan di dalam organisasi. Sedangkan pada tuntutan organisasi juga "sedang", artinya menurut responden kebutuhan kompetensi dalam membangun network sosial bukan suatu hal yang sangat penting dan mendesak. Secara prinsip kemampuan dalam membangun network sosial bukan hanya bagaimana membangun hubungan dengan SKPD atau Stakeholder yang berbeda tetapi bagaimana mengambil manfaat dari hubungan tersebut. Manajer yang memiliki kompetensi network yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi dan stakeholder akan merasakan kinerja tersebut.

d. Manajemen Konflik

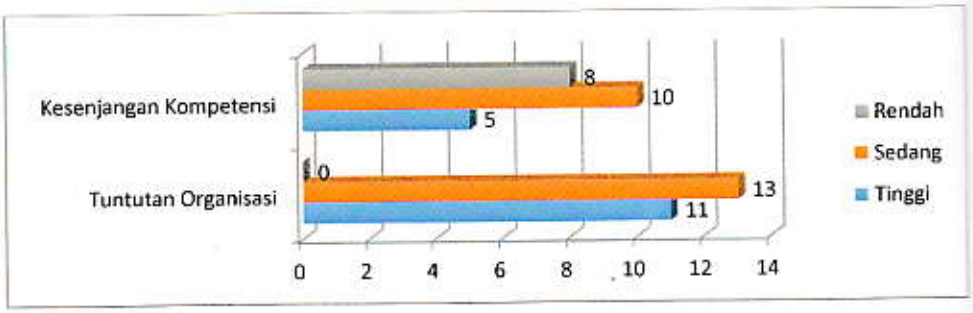


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 80 : Kompetensi Manajemen Konflik

Kesenjangan kompetensi manajemen konflik yang ada ditempat kerja tidak tinggi "sedang" dan hanya berbeda 1 point lebih rendah dibandingkan dengan jawaban "rendah", hal ini menunjukkan bahwa dimata responsen pegawai atau manajer di Kab. Selayar sudah memiliki kemampuan atau kompetensi dalam manajemen konflik. Kebutuhan terhadap kompetensi manajemen konflik tergambar dari jawaban atau penilaian responden, dimana 10 responden yang menilai sebagai tuntutan organisasi yang tinggi dan 14 responden yang menilai dengan kategori sedang. Data ini berarti bahwa di Kab. Selayar diperlukan upaya pengembangan kompetensi pada kemampuan dalam Manajemen Konflik.

e. Empati Sosial

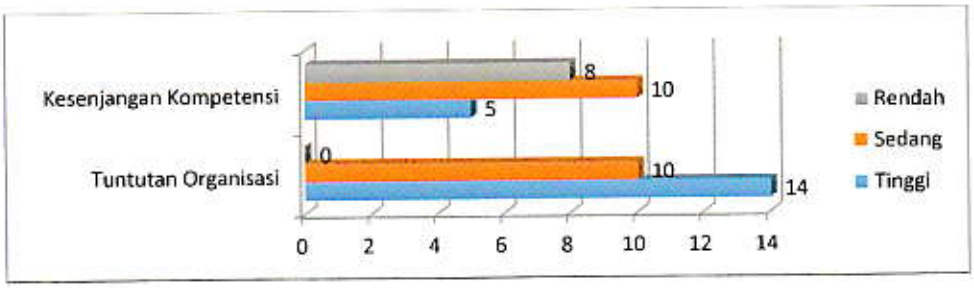


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 81 : Kompetensi Empati Sosial

Perbedaan antara jawaban tinggi dan rendah hanya 2 responden pada saat menjawab kompetensi empati sosial pada kategori tuntutan organisasi. Artinya empati sosial saat ini merupakan satu kebutuhan dalam pengembangan kompetensi ASN. Namun begitu data di atas menunjukkan bahwa secara umum kompetensi empati sosial sudah cukup bagus, dimana menurut responden kesenjangan kompetensi akan hal empati sosial tergolong "sedang" dan cenderung rendah.

f. Kepekaan Gender

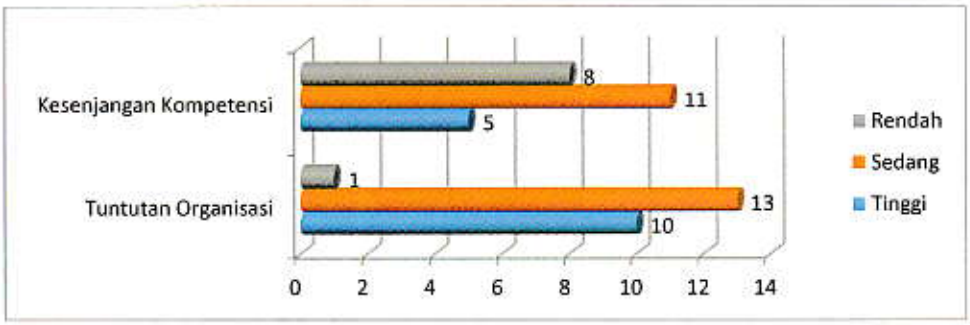


Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 82 : Kompetensi Kepekaan Gender

Responden sebagaimana data di atas memberikan jawaban dimana kompetensi kepekaan gender menurut tuntutan organisasi adalah "tinggi". Data ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan kompetensi ini masih diperlukan. Namun begitu sejumlah responden juga beranggapan bahwa kesenjangan kompetensi kepekaan gender adalah rendah. Jika data di atas dicermati dengan baik maka terlihat bahwa perbedaan gender masih dirasakan didalam organisasi pemerintah, sehingga organisasi menuntut adanya kompetensi kepekaan gender.

g. Kepekaan Difabelitas



Sumber : Diolah dari data Kuesioner
Gambar 83 : Kompetensi Kepekaan Difabelitas

Salah satu kompetensi yang banyak mendapat perhatian adalah "kepekaan difabel", jika merujuk pada data di atas maka terlihat bahwa kebutuhan kompetensi ini adalah tinggi. Sementara itu kesenjangan kompetensi yang dimiliki manajer berdasarkan jawaban responden adalah "sedang", hal ini menunjukkan bahwa manajer yang ada diorganisasi saat ini memiliki kompetensi kepekaan difabilitas. Namun begitu kompetensi ini memerlukan perhatian untuk dikembangkan.

Berdasarkan 6 kategori kompetensi sosio – kultural dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

1. Keragaman lingkungan budaya pada Pemerintah Kabupaten Selayar menurut responden belum dibutuhkan sebagai sebuah kompetensi yang harus dimiliki oleh manajer. Interaksi antara PNS dilingkungan Organisasi pemerintah tidak beragaman sehingga kompetensi mengelola keragaman lingkungan budaya belum menjadi tuntutan organisasi.
2. Responden memberikan jawaban sedang terhadap kesenjangan kompetensi dan tuntutan organisasi. Seluruh jawaban responden, tidak memberikan

informasi tentang bagaimana seorang manajer membangun interaksi sosial antara individu dan kelompok sehingga terjalin kerjasama. Interaksi antara individu terjadi secara alamia, tidak membutuhkan intervensi dari seorang manajer sebagai sebuah kompetensi yang harus dimiliki. Membangun interaksi sosial dalam organisasi pemerintah cukup dengan hubungan formal organisasi yang dibangun melalui jalur koordinasi.

3. Responden memberikan jawaban bahwa kompetensi manajemen konflik kategori tuntutan organisasi sedang begitu juga kesenjangan kompetensi yang pada manajer sedang. Kompetensi empati sosial responden memberikan jawaban sedang baik tuntutan organisasi maupun kesenjangan kompetensi. empati sosial dipahami manjer sebagai pemahaman terhadap perbedaan pikiran, perasaan atau masalah kelompok sosial yang berbeda.
4. Kompetensi kepekaan gender menurut responden sudah dimiliki oleh para manajer yang ada tetapi pada saat menerapkan hanya sebatas pada penyediaan ruangan laki-laki dan perempuan sedangkan perhatian partisipasi, control dan manfaat belum di laksanakan. Responden menjawab bahwa kompetensi kepekaan difabelitas belum memperhatikan keterbatas-keterbatasan masyarakat yang dilayani, dan bagaimana cara memberikan pelayanan yang mudah terhadap masyarakat difabelitas.

d. Tantangan Mewujudkan Agenda Nawa Cita

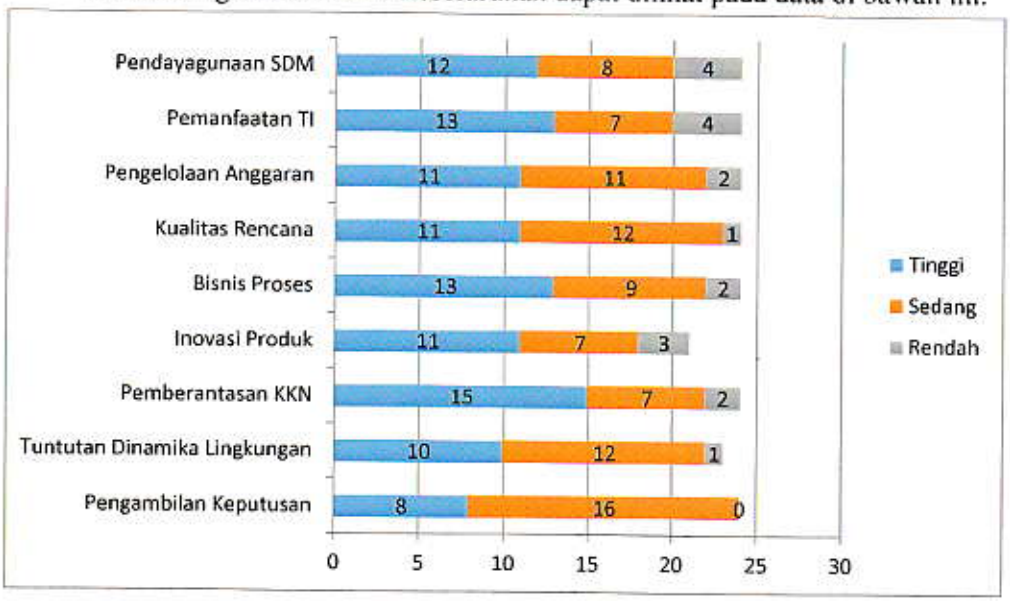
Tantangan dalam mewujudkan Agenda Nawa Cita Pemerintahan Jokowi pada level Kabupaten secara umum termasuk berat. Panjangnya birokrasi membuat koordinasi program antara pusat dan daerah menjadi lama. Identifikasi program pemerintah daerah yang sesuai dengan agenda nawa cita menjadi cara yang paling efektif dilakukan untuk mempercepat program pemerintah pusat. Selain identifikasi program, penguatan program pemerintah daerah dengan agenda nawa cita jokowi dapat dilakukan dengan menggali potensi daerah dan mempertajam program pemerintah daerah.

1. Tantangan Internal Organisasi

Tantangan internal organisasi pemerintah daerah dalam melaksanakan program pemerintah daerah menurut responden yaitu kategori yang paling tinggi adalah pemberantasan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Budaya KKN dilingkup organisasi masih sangat sulit untuk diubah, ini yang mempengaruhi organisasi pemerintah daerah sangat sulit melakukan perubahan. Kategori yang tinggi selanjutnya adalah a). koordinasi dan bisnis prosess (ketatalaksanaan) yang lebih efisien, b). pemanfaatan teknologi informasi. Koordinasi dengan unit kerja yang lain masih lambat dan tidak saling mendukung. Program kerja yang

membutuhkan koordinasi dengan unit-unit yang lain malah akan menghambat program kerja tersebut, semakin kecil unit yang melakukan pekerjaan semakin cepat melakukan pekerjaan. padahal koordinasi dengan unit yang berbeda akan memperkaya informasi untuk melaksanakan program kerja tersebut.

Pemanfaatan teknologi mulai dirasakan oleh organisasi pemerintah daerah, berkomunikasi dengan jarak yang jauh. Atau mengirim data antara SKPD akan lebih mudah dibandingkan dengan mengirim data dengan mengantar langsung ke SKPD bersangkutan. Organisasi membutuhkan fasilitas teknologi dalam mengelola data dan informasi ataupun mendokumentasikannya. Tantangan internal organisasi secara keseluruhan dapat dilihat pada data di bawah ini.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 84 : Tantangan Internal Organisasi dalam Mewujudkan Agenda Nawa Cita

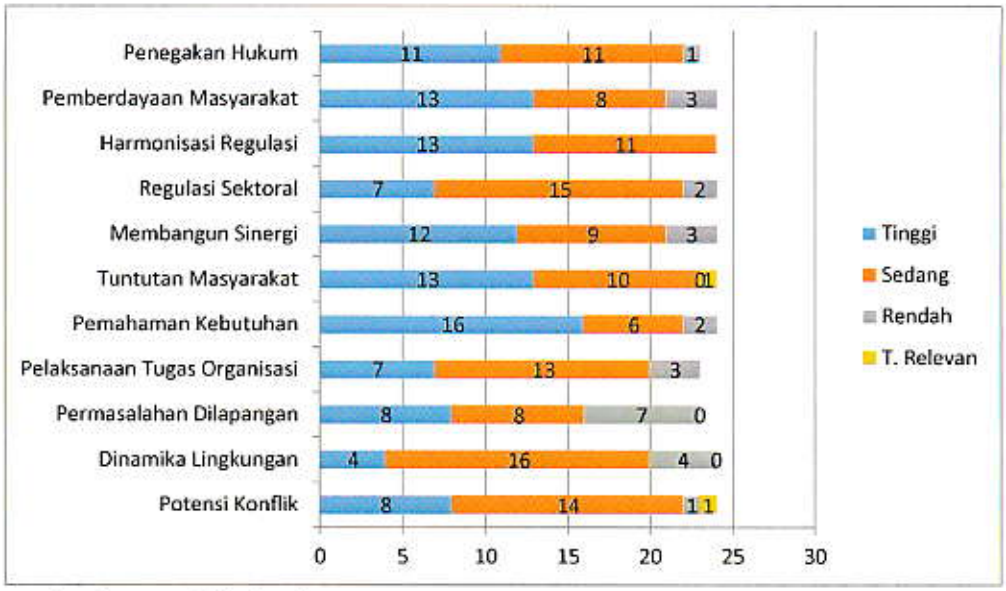
Pada data di atas terlihat dimana responden dengan jawaban "sedang" lebih banyak dipilih pada kategori pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Responden merasakan bahwa pengambilan keputusan cepat dan tepat sangat dibutuhkan didalam organisasi, dengan memperkuat komunikasi dan koordinasi baik dalam bentuk formal dan informal akan membantu mempercepat proses pengambilan keputusan organisasi. Jawaban "sedang" pada kategori tertinggi kedua pilihan respondan adalah a). Kualitas penyusunan rencana strategis, b). Perubahan organisasi sesuai dengan tuntutan dinamika lingkungan. Masih dirasakan adanya ketimpangan antara rencana yang sudah disusun didalam program kerja dengan output kegiatan yang sudah dilaksanakan pada pemerintah daerah. Rangkaian penjaringan aspirasi melalui

musrembang didaerah belum menjadi penghubung antara keinginan masyarakat dengan program yang dijalankan oleh pemerintah. Keinginan masyarakat belum dapat terealisasi pada program-program pemerintah, organisasi pemerintah daerah belum dapat menyesuaikan dengan keinginan-keinginan masyarat. Organisasi pemerintah daerah masih kaku dengan program kerja dengan peraturan-peraturan yang mengatur sehingga tidak mudah untuk dapat menyerap keinginan masyarakat kedalam program kerja organisasi.

2. Tantangan Eksternal Organisasi

Menurut responden tantangan eksternal organisasi yang paling tinggi pada kategori Pemahaman terhadap kebutuhan masyarakat yang beragam, kesadaran masyarakat untuk menfaatkan jalur-jalur aspirasi semakin besar. Aspirasi masyarakat yang semakin beragam menuntut kepada setiap organisasi pemerintah untuk bekerja lebih sungguh-sungguh. Masyarakat semakin mudah mengkritik pemerintah yang tidak memberikan pelayanan atau salah dalam memberikan pelayanan. Pemerintah dituntut untuk dapat memahami keinginan masyarakat dengan baik jika tidak maka pemerintah harus dapat berkomunikasi dengan masyarakat untuk segala jenis pelayanan yang diberikan.

Kategori kedua tertinggi dari jawaban "tinggi" adalah a). Peran serta dan pemberdayaan masyarakat, b). Tuntutan masyarakat tentang kualitas pelayanan, c). Harmonisasi regulasi dengan sektor lain. Masyarakat semakin dilibatkan didalam pembangunan dengan memberikan kucuran dana untuk menjalankan proyek-proyek pemerintah. Keterlibatan masyarakat didalam proyek pemerintah akan merupakan investasi yang baik bagi negara Indonesia. Regulasi yang tumpang tindih antara satu SKPD dengan SKPD lain masih dirasakan ditingkat aplikasi, percepatan pemberian izin usaha yang melibatkan antara SKPD teknis dengan SKPD pemroses administrasi dalam Sistem Satu Atap (SINTAP), merupakan salah satu contoh dari banyak proses regulasi yang tidak berjalan dengan baik. Secara lebih lengkap data akan hal ini dapat dilihat pada diagram berikut.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

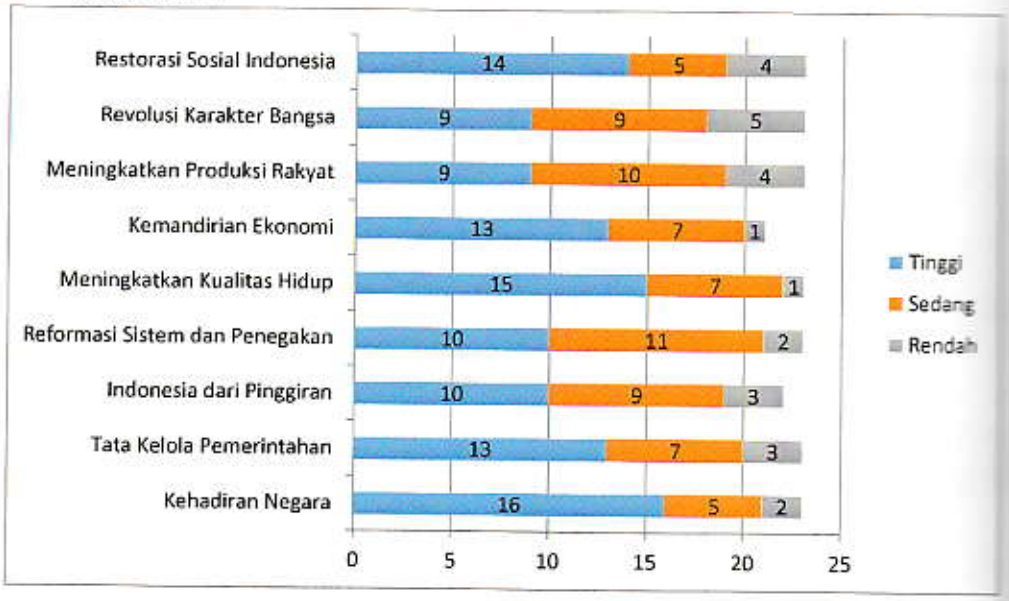
Gambar 85 : Tantangan Eksternal Organisasi dalam Mewujudkan Agenda Nawa Cita

Penilaian responden dengan kategori tantangan "sedang" pada tantangan eksternal meliputi; a). Ketidakpastian dinamika lingkungan politik, b). Regulasi sektoral, c). Mengelola potensi konflik dalam masyarakat yang dilayani, d). Konsistensi dan harmonisasi regulasi yang mengatur pelaksanaan tugas organisasi. Kondisi politik menjadi salah satu pertimbangan dalam mengukur sebuah program pemerintah daerah, dukungan politik di DPRD sangat penting untuk mendorong program berjalan dengan baik. Kemampuan organisasi dalam mengelola kepentingan masyarakat penting untuk disalurkan sangat penting untuk mengukur sejauh mana program pemerintah dapat berjalan dengan baik.

3. Agenda Nawa Cita Pemerintah

Program pemerintah jokowi dalam agenda nawa cita merupakan program yang besar dilaksanakan secara nasional. Cakupan nasional bukan hanya melibatkan tingkat kementerian tetapi sampai kepada Kabupaten/Kota se- Indonesia. Tantangan yang dihadapi Nawa Cita berada pada pengaplikasian program ditingkat Pemerintah Kabupaten/Kota. Menurut responden agendan nawa cita yang paling sesuai dengan program pemerintah Kabupaten Selayar Kepualauan adalah a). Menghadirkan Kembali Negara untuk Melindungi Segenap Bangsa dan Memberikan Rasa Aman pada Seluruh Warga Negara, b). Meningkatkan Kualitas Hidup Manusia Indonesia. Harapan masyarakat akan perubahan yang dihadirkan pemerintah Jokowi sampai ke tingkat Kabupaten/Kota. Pemerintah daerah harus dapat bersinergi dengan program pemerintah yang dapat

memberikan kehadiran pemerintah ditengah masyarakat. Pemerintah daerah harus meningkatkan program pendidikan, dan kesehatan sehingga dapat dirasakan secara luas oleh masyarakat untuk mendorong kualitas hidup masyarakat.



Sumber : Diolah dari data Kuesioner

Gambar 86 : Agenda Nawa Cita yang sesuai dengan Program Pemerintah Kabupaten Selayar Kepulauan

Kategori selanjutnya yang tertinggi pada jawaban ini adalah Memperteguh Kebhinekaan dan Memperkuat Restorasi Sosial Indonesia. Nilai-nilai nasionalisme memang sangat dibutuhkan saat ini, membangun kembali kesadaran akan kesatuan Bangsa Indonesia untuk menghadapi tantangan kehidupan bernegara yang semakin berat.

Nilai nasionalisme bukan hanya dimiliki oleh penduduk Jakarta tetapi seluruh Indonesia, Pemerintah Kabupaten/Kota harus mampu menghadirkan kehidupan bernegara yang tidak dibatasi oleh territorial saja tetapi merupakan kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah Kabupaten/Kota harus mampu meletakkan kebijakan-kebijakan lokal pada satu sisi sedangkan pada sisi lain, identitas kebernegaraan tidak tercabut dari pelaksanaan program Pemerintah Daerah.

Kualitas pelayanan tidak dapat diturungkan karena hanya adanya perbedaan wilayah Kabupaten/Kota, disinilah peran nasionalisme menghadirkan kembali tatanan bagi program dan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Pemerintah Kabupaten Selayar Kepulauan yang dibatasi oleh lautan harus mampu menjamin pelayanan bahan pokok tetap dapat tersedia tanpa adanya kenaikan harga barang.

BAB V
PENUTUP

A. SIMPULAN

Atas Setelah memperhatikan berbagai temuan di lapangan tim peneliti , kesimpulan sebagai berikut hal-hal sebagai berikut :

1. Kompetensi Teknis; Kompetensi teknis masih perlu banyak pembenahan dalam bentuk pelatihan maupun perekrutan ASN. Pengembangan kompetensi teknis belum didukung dengan penguatan visi dan misi pembangunan dalam bentuk program pelatihan. Pada lokus penelitian belum terkonsentrasi untuk mengatasi problem pengembangan potensi melalui ketersediaan kompetensi teknis di atas.
2. Kompetensi Manajerial; dari tiga lokus penelitian dapat disimpulkan bahwa secara umum ditemukan adanya kesenjangan kompetensi pada semua kategori. Dari 17 indikator kompetensi manajerial semua indiaktor yang ada masih merupakan tuntutan dalam pengembangan organisasi.
3. Kompetensi Sosio Kultural; Mengelola keragaman budaya di lingkup manajerial belum menjadi isu yang penting bagi organisasi. Bahwa terdapat keragaman bahasa dan adat istiadat di lokus penelitian yang menunjukkan keragaman budaya dan merupakan tantangan dalam pengembangan kompetensi.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Rekomendasi

1. Penyelenggara Diklat Berbasis Kompetensi terkait teknis, manajerial dan sosiokultural(hard competenscy dan soft competency). Bagi usaha peningkatan kompetensi pelaksana yang lebih tepat sasaran ,
2. Perlu adanya pelaksanaan program diklat yang merata antara teknis, manajerial danm sosiokultural, dan ada lembaga yang khusus untuk mengawal dan menyusun pembentukan program pelatihan (dalam hal Ini LAN, berdasarkan UU ASN no. 5 tahun 2014)
3. Evaluasi yang khusus mengkaji program diklat Kompetensi Pelaksana ini sebaiknya dilakukan secara rutin tiap tahun, sehingga kurikulum dapat terus diperbaiki dan disesuaikan dengan kebutuhan.
4. Penyusun program diklat Kompetensi Pelaksana Berdasarkan beberapa temuan/masukan dalam penelitian ini, tim peneliti menyarankan agar materi dan metode diperjelas, dan dipastikan relevansinya dengan mulai dari tujuan yang paling umum, sampai tujuan yang paling khusus.

5. Peserta Diklat Berbasis Kompetensi Pelaksana.

Ketika peserta diklat kembali ke tempat kerja masing - masing, perubahan perilaku ke arah yang lebih baik sangat diharapkan. Hanya saja hal tersebut tidak dapat dipantau langsung oleh pengajar maupun penyelenggara diklat. Peserta diharapkan agar berusaha menerapkan apa yang dipelajari selama diklat di tempat kerja masing-masing. Selain itu, akan lebih baik jika peserta juga menyampaikan apa yang telah dipelajari kepada rekan kerja yang lain, baik secara informal maupun secara formal dalam rapat atau pertemuan rutin di kantor masing-masing

masing. perubahan
hal tersebut tidak
diklat. Peserta
diklat di tempat
menyampaikan
secara informal
masing-masing

DAFTAR PUSTAKA

Bappeda Kabupaten Buton. (2013). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Buton Periode 2013-2017.* Pasar Wajo, Sulawesi Tenggara, Kabupaten Buton: Bappeda Kabupaten Wajo.

Jokowitodo. (2015, Oktober 19). *http://www.jokowitodo.org.* Dipetik November 19, 2015, dari http://www.jokowitodo.org/blog/read/id/1445125342/raport.1.tahun.pemerintahan.jokowi:

PEMKAB. Kepulauan Selayar. (2011, April 23). *http://sulsel-prov.blogspot.co.id/2014/04/visi-misi-pembangunan-kabupaten-selayar.* Dipetik Oktober 8, 2015,

BPS Kota Tidore Kepulauan. (2015, 11 2). *http://tikepkota.bps.go.id*. Dipetik 1 12, 2016, dari http://tikepkota.bps.go.id/backend/pdf_publikasi/:

BPS Kabupaten Buton. (2015, 11 2). *http://butonkab.bps.go.id/*. Dipetik 1 12, 2016, dari http://butonkab.bps.go.id/website/pdf_publikasi: