

**PENINGKATAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARATUR  
PEMERINTAH PADA DINAS SOSIAL PROVINSI JAWA TIMUR****Achmad Resa Fachrizi**

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FIA, Universitas Madura

Jl. Raya Panglegur KM. 3,5 Pamekasan

Email: [achresafachrizi@gmail.com](mailto:achresafachrizi@gmail.com)

**Abstract:** *The performance targets of employees in the East Java Social Service Agency are not all can be fulfilled. The competence of the Social Service personnel still needs to be improved, considering it as an agency that has the main task to provide services and social rehabilitation for people with social welfare problems. The purpose of this study was to analyze how the competence of employees of the Social Service could be increased and examine the factors that influence the improvement of employee competencies. This research is a descriptive qualitative. The sampling technique used a purposive sampling. The informants were the Head of the Social Service, the Secretary and all Heads of Fields of the Social Service Agency. The results of the study showed that the increase in competence of Social Service personnel was not optimal. This was caused by the inhibiting factors such as trust and value, expertise, experience, personal characteristics, motivation, emotional issues and intellectual capacity. It can be concluded that the efforts to increase personnel competence were limited to attending work meetings, technical meetings, congresses, seminars, technical guidance and workshops. The minimum indicators of knowledge relating to tasks, principal and functions, work programs and stages in carrying out work programs were not all understood by the Social Service apparatus. For skills indicators that must be owned by the them are the ability to compile, managing, evaluating the programs and performance, managing finances and assets, communication skills, adaptability and managing archives and information.*

**Keywords:** *Competency, Apparatus, Government.*

**Abstrak:** Sasaran kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur tidak semuanya dapat terealisasi sesuai target. Kompetensi personil Dinas Sosial masih perlu ditingkatkan, mengingat Dinas Sosial merupakan instansi yang memiliki tugas pokok terhadap pelayanan dan rehabilitasi sosial terhadap penyandang masalah kesejahteraan sosial. Tujuan dalam penelitian ini menganalisa sejauh mana peningkatan kompetensi pegawai Dinas Sosial serta mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, Informan adalah Kepala Dinas Sosial, Sekretaris serta seluruh Kepala Bidang yang ada di Dinas Sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi terhadap personil Dinas Sosial masih belum maksimal. Hal ini disebabkan oleh faktor penghambat, antara lain: Kepercayaan dan nilai, keahlian, pengalaman, karakteristik personal, motivasi, isu-isu emosional dan kapasitas intelektual. Kesimpulannya bahwa peningkatan kompetensi yang dilakukan terhadap personil Dinas Sosial sebatas pada mengikuti rapat kerja, rapat teknis, kongres, seminar, bimbingan teknis dan workshop. Indikator pengetahuan minimal aparatur Dinas Sosial yang berkaitan dengan tugas, pokok dan fungsi, program kerja dan tahapan-tahapan dalam melaksanakan program kerja tidak semua personil memahaminya. Untuk indikator keterampilan yang harus dimiliki adalah kemampuan menyusun, mengelola, mengevaluasi program dan kinerja, mengelola keuangan dan aset, kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi serta mengelola kearsipan dan informasi.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Aparatur, Pemerintah.

**PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen terpenting bagi organisasi, berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi. Mengingat begitu pentingnya SDM sesuai dengan kompetensi masing-masing, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpolanya agar tujuan yang diinginkan organisasi pada saat sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Karena keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh orang-orang atau SDM yang bekerja didalamnya. SDM yang dimaksud dalam kajian ini tidak lain adalah Aparatur Sipil Negara Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.

Terselenggaranya pemerintahan daerah yang baik dapat ditentukan dengan kualitas sumber daya aparatur. Kualitas sumber daya aparatur tersebut tentu perlu didukung oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. SDM yang berkompeten adalah SDM yang mempunyai kemampuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga aparatur tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Sedangkan pengelolaan manajemen aparatur pemerintah berbasis kompetensi adalah pengelolaan pegawai yang dilakukan atas dasar kompetensi yang dimilikinya, sehingga organisasi secara efektif dapat menempatkan orang yang tepat pada satu posisi pekerjaan tertentu dalam rangka mendukung strategi untuk mewujudkan visi misi instansi.

Dalam perkembangan kehidupan bernegara di era reformasi birokrasi sekarang ini, segenap komponen bangsa terpacu untuk memperbaiki dan mengembangkan sistem, tata kerja dan upaya-upaya lainnya ke arah yang lebih baik. Demikian pula dengan dorongan untuk melakukan upaya sistematis dalam rangka lebih mendayagunakan aparatur negara guna mewujudkan masyarakat madani yang menjadi cita-cita segenap rakyat Indonesia. Untuk mencapai itu semua sudah tentu dibutuhkan aparatur negara yang profesional, yang tercermin dari sikap dan perilaku yang penuh kesetiaan, ketaatan, disiplin, bermoral, bermental baik, akuntabel dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tanggung jawab sebagai pelayan publik yang baik.

Maka dari itu, perlu adanya reformasi birokrasi melalui pembinaan dan peningkatan kinerja individu. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan serta peningkatan motivasi kerja dengan cara membina mental individu dan situasi atau lingkungan yang mendorong timbulnya kemauan kerja individu. Sejalan dengan upaya mereformasi birokrasi, telah direspon oleh Pemerintah termasuk Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang bisa dilihat dalam salah satu dari sembilan agenda dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Propinsi Jawa Timur yaitu "Agenda mewujudkan percepatan reformasi birokrasi, dan meningkatkan pelayanan publik". Oleh karena itu menurut Keith Davis dalam Emmyah (2009), menjelaskan bahwa ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan (*ability*) dan motivasi kerja (*motivation*) individu tersebut. Kemampuan individual tergantung dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki, latar belakang pendidikan dan keterampilan (*skill*) yang dikuasai.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur, maka dukungan kualitas sumber daya aparatur menjadi sebuah keharusan. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu instansi atau organisasi. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki

kompetensi tinggi sebagai bentuk dukungan peningkatan prestasi kinerja pegawai. Selama ini masih banyak instansi pemerintah yang belum memiliki pegawai dengan kompetensi yang memadai, hal ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai pada lingkup instansi pemerintah.

Dengan memperhatikan tugas yang diemban, seharusnya Dinas Sosial menjadi ujung tombak Pemerintah Provinsi Jawa Timur di wilayahnya masing-masing dalam mengkoordinasikan pelaksanaan pembangunan didaerah sekaligus pembinaannya serta mampu merumuskan kebijakan-kebijakan teknis sebagai rekomendasi bahan masukan perumusan kebijakan Gubernur Jawa Timur terhadap kondisi yang berkembang di daerah. Untuk mencapai kinerja yang efektif khususnya dengan melihat tugas pokoknya yang kompleks terutama dalam kaitan otonomi daerah dimana Pemerintah Kabupaten/Kota memiliki kewenangan untuk mengatur rumah tangga sendiri, maka Dinas Sosial harus didukung oleh setidaknya 4 (empat) aspek penting, yaitu :

1. Kewenangan yang memadai
2. Aparatur yang memiliki kemampuan manajerial dan kemampuan teknis mumpuni
3. Manajemen kinerja yang baik
4. Sumber daya yang memadai termasuk dana, material, peralatan, teknologi dan lain sebagainya.

Berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur tahun 2017 bahwa belum sepenuhnya sasaran kerja tersebut dapat direalisasikan, hal ini juga dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yakni pada realitasnya kinerja Dinas Sosial sampai saat ini masih belum menunjukkan kinerja seperti yang diharapkan, disebabkan oleh keterbatasan-keterbatasan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kewenangan dan sebagainya.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisa sejauh mana peningkatan kompetensi aparatur pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. Kedua, penelitian ini bertujuan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi aparatur dalam menunjang kinerja aparatur Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan latar belakang dan masalah yang terkait dengan rendahnya kualitas pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah yaitu bagaimana peningkatan kompetensi aparatur pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur, serta faktor-faktor apa yang mempengaruhi peningkatan kompetensi aparatur dalam menunjang kinerja aparatur Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu memberikan gambaran mengenai suatu fenomena tertentu secara terperinci untuk memahami secara lebih jelas suatu fenomena yang ada. Dalam penelitian ini peneliti berusaha menggambarkan bagaimana peningkatan kompetensi pegawai dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi peningkatan kompetensi untuk menunjang kinerja aparatur pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti. Penentuan

unit sampel (informan) dianggap telah memadai apabila telah sampai kepada taraf *redundancy* (datanya telah jenuh, ditambah sampel lagi tidak memberikan informasi yang baru), artinya bahwa dengan menggunakan sumber data selanjutnya boleh dikatakan tidak lagi diperoleh tambahan informasi baru yang berarti (Nasution, 1988 dalam Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini yang dijadikan informan adalah Kepala Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur, Sekretaris serta seluruh Kepala Bidang (Kabid) yang ada di Dinas Sosial. Alasan peneliti memilih sampel tersebut karena peneliti menganggap informan tersebut memiliki jabatan dan kedudukan yang tinggi serta ada beberapa informan yang sudah bekerja puluhan tahun di Dinas Sosial sehingga peneliti menganggap bahwa informan tersebut mampu memberikan data yang diharapkan oleh peneliti.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur, tempat penelitian sengaja dipilih dengan pertimbangan karena Berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) bahwa belum sepenuhnya sasaran kerja tersebut dapat direalisasikan sehingga peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai bagaimana peningkatan kompetensi para pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai di Dinas Sosial.

Menurut Patton (1980: 268) dalam Moleong (1998:103), analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Patton membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.

Langkah analisis data ini bertujuan untuk mencari dan menata data secara sistematis dari hasil catatan wawancara dan studi dokumentasi yang telah dilakukan. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan pengkajian dan penyusunan secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan, bahan-bahan lain yang dihimpun untuk memperoleh deskripsi data secara utuh tentang fokus penelitian.

Analisis data dilakukan sejak pengumpulan data sampai data yang dirasa telah tercukupi yakni sampai mendapatkan jawaban dari rumusan masalah. Data tersebut terdiri dari catatan lapangan, komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel dan sebagainya, kemudian data tersebut dianalisis dengan cara mengurutkan data selanjutnya melakukan pengelompokan ke dalam sub bahasan. Proses analisis data ini dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang berlangsung, yaitu: reduksi data, penyajian data, simpulan atau verifikasi.

### **Penyajian, Analisis dan Interpretasi Data Peningkatan Kompetensi Aparatur Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur**

Tidak semua personil di Dinas Sosial dapat mengikuti program atau kegiatan yang bertujuan untuk menambah pengetahuan, tetapi hanya personil pilihan yang dapat mengikuti program pengembangan kompetensi, informan yang saya wawancarai yaitu kepala bidang pemberdayaan sosial terkait dengan peningkatan kompetensi mengungkapkan bahwa pegawai di Dinas Sosial rata-rata mendapat pengetahuan melalui bimbingan teknis dan rapat koordinasi. Pengembangan kompetensi pegawai pada setiap instansi harus dilaksanakan jika instansi tersebut ingin berkembang, Karena menurut Moehariono (2009) salah satu manfaat dan keuntungan dalam pengembangan kompetensi dapat dikatakan sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang. Model kompetensi yang

akurat ini akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam suatu pekerjaan tersebut. Apabila seseorang memegang posisi jabatan tertentu, maka harus memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya, niscaya ia diprediksikan akan sukses dan berhasil dalam mengemban tugas pekerjaannya.

### **Kondisi Bakorwil Pamekasan**

Jumlah aparatur di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur tahun 2017 sebanyak 1.059 orang dengan perincian yaitu pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 121 orang, S1 sebanyak 239 orang, D3 sebanyak 37 orang, SLTA sebanyak 514 orang, SLTP sebanyak 87 orang, dan SD sebanyak 60 orang.

**Tabel 1: Tingkat Pendidikan dan Jumlah Pegawai**

No.	Pendidikan	Jumlah Pegawai
1.	S3	1 orang
2.	S2	121 orang
3.	S1	239 orang
4.	D3	37 orang
5.	SLTA	514 orang
6.	SLTP	87
7.	SD	60 orang
	<b>Jumlah Total</b>	<b>1.059 orang</b>

Sumber: Draft Renstra Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur (2018).

Dari data diatas dapat diidentifikasi bahwa pegawai di Dinas Sosial masih banyak yang berpendidikan terakhir SLTP yaitu sebanyak 87 orang. Padahal tujuan dari pendidikan adalah perubahan perilaku yang diharapkan, dengan kata lain meningkatnya kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan menurut Notoatmodjo (2009) pada dasarnya tujuan pendidikan adalah suatu deksripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki sasaran pelatihan pada periode tertentu. Suatu lembaga pendidikan terutama pendidikan formal sebenarnya diharapkan tentang tingkat dan jenis kemampuan sasaran pendidikan atau pelatihan, antara lain perubahan pengetahuan, sikap dan kemampuan mereka.

### **Kompetensi Minimal Pegawai Dinas Sosial**

Penelitian ini membahas dua faktor yang terkait dengan kompetensi minimal (*threshold competencies*) pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Kedua faktor tersebut adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) dari pegawai Dinas Sosial. Menurut Spencer dan Spencer (1993:15) *threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar misalnya kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi SDM yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis-jenis organisasi di tempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi-organisasi tersebut. Konsep dasar

standar kompetensi ditinjau dari estimologi, standar kompetensi terbuka atas dua kosa kata yaitu standar dan kompetensi. standar diartikan sebagai ukuran yang disepakati sedangkan kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugas-tugas ditempat kerja yang mencakup penerapan keterampilan yang didukung dengan pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan (Subaedi, 2010).

Menurut Spencer dan Spencer (1993), keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental, apabila hal ini dikaitkan dengan jawaban dari para informan terkait dengan pemahaman keterampilan (*skill*), maka dapat diidentifikasi tugas pokok dan fungsi pegawai belum berjalan dengan baik karena rata-rata jawaban dari informan belum spesifik.

Hal ini juga dibuktikan dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dari staf bidang penyuluhan dan publikasi Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur yang mana kegiatan tugas jabatannya belum mencapai target, berikut tabel SKP dari staf tersebut tahun 2017:

**Tabel 2: Capaian Sasaran Kerja Staf Bidang Penyuluhan dan Publikasi**

NO	KEGIATAN TUGAS JABATAN	TARGET		REALISASI	
		KUANT/ OUTPUT	KUAL/ MUTU	KUANT/ OUTPUT	KUAL/ MUTU
1.	Menerima dan memeriksa alamat surat dinas yang akan dikirm ke instansi lembaga sosial guna memudahkan pengirimannya	253 surat	100	202 surat	80
2.	Mencatat dalam buku ekspedisi pengiriman sebagai bukti sebelum mengirimnya ke alamat yang dituju	253 surat	100	202 surat	80
3.	Mengirimkan surat ke alamat yang tertera di amplop atau melalui kantor pos jika letaknya di luar kota	150 surat	100	120 surat	80
4.	Meminta tanda paraf sebagai bukti pengiriman	103 surat	100	82 surat	80
5.	Memeriksa surat dinas yang akan dikirm ke instansi Pemerintah Provinsi Jawa Timur	253 surat	100	202 surat	80

Sumber: Draft Renstra Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur (2018).

Dari tabel SKP diatas disebutkan bahwa lima kegiatan tugas jabatan dari staf yakni:  
1. Menerima dan memeriksa alamat surat dinas yang akan dikirm ke instansi lembaga sosial guna memudahkan pengirimannya dengan target 253 surat sedangkan yang terealisasi hanya 202 surat.

2. Mencatat dalam buku ekspedisi pengiriman sebagai bukti sebelum mengirimnya ke alamat yang dituju dengan target 253 surat sedangkan hanya terealisasi 202 surat.
3. Mengirimkan surat ke alamat yang tertera di amplop atau melalui kantor pos yang letaknya di luar kota dengan target 150 surat tapi hanya terealisasi sebanyak 120 surat.
4. Meminta tanda paraf sebagai bukti pengiriman dengan target 103 surat tetapi hanya terealisasi 82 surat. (5) Memeriksa surat dinas yang akan dikirim ke instansi Pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan target 253 surat sedangkan hanya terealisasi 202 surat.

Padahal secara rinci Moehariono (2009) memaparkan lima dimensi kompetensi terkait dengan keterampilan (*skill*) yang harus dimiliki oleh pegawai yaitu *Task skill*, adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja, *Task management skill*, adalah keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan, *Contingency management skill*, adalah keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan, *Job role environment skill*, adalah keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja, *Transfer skill*, adalah keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

### **Model Kompetensi yang Lama**

Model kompetensi yang digunakan oleh Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur berpatokan pada visi dan misi Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur yang kemudian diimplementasikan ke dalam tugas pokok dan fungsi instansi. Dari tugas pokok dan fungsi Dinsos tersebut, kemudian dirancang dalam program-program kerja masing-masing jabatan.

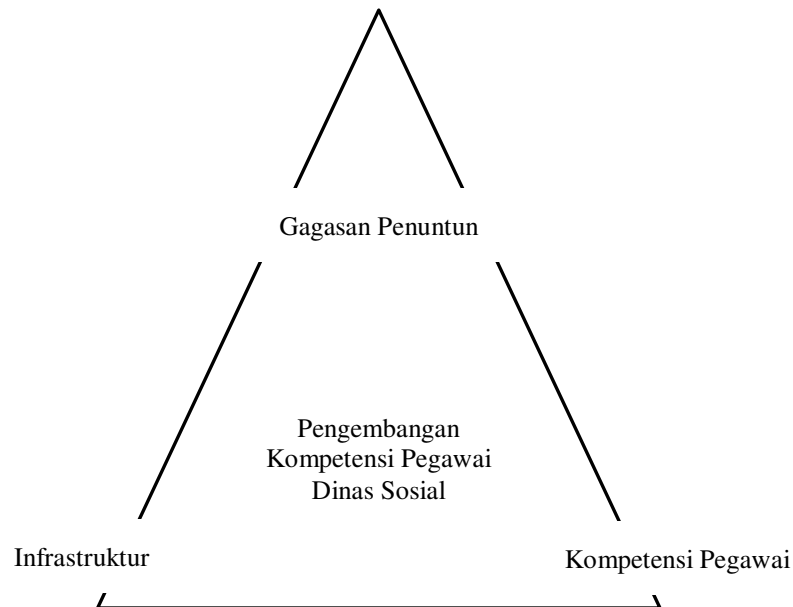
### **Model Pengembangan Kompetensi Yang Baru**

Pada bagian ini penulis membuat model rencana untuk meningkatkan kompetensi pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. Model peningkatan kompetensi ini terdiri dari dua kompetensi yang tampak (*tangible competency*) yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dibutuhkan oleh pegawai, karena menurut Sanghi (2007) bahwa kompetensi dari aspek pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata atau nampak (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia, sedangkan konsep diri, watak dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*) berada di dalam dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang sehingga lebih sulit untuk dikembangkan.

Penulis menggunakan model organisasi pembelajaran (*model learning organization*) dari Senge, Ross, Smith & Kleiner, (2001: 60-61) dalam Yuniarsih T. dan Suwatno (2008) dimana organisasi pembelajaran merupakan suatu kegiatan berorganisasi lazimnya dalam bentuk kelompok untuk meningkatkan penguasaan ilmu, keterampilan, profesionalisme dan bidang-bidang lainnya yang sifatnya berkelanjutan. Pengorganisasian organisasi pembelajaran yang melibatkan semua disiplin pembelajaran yang berkelanjutan, terdiri dari *gagasan penuntun, teori, metode dan alat-alat serta inovasi dalam infrastruktur*.

Maka dari itu, penulis mencoba untuk mengaplikasikan model di atas dalam meningkatkan kompetensi pegawai Dinas Sosial yang digambarkan secara sederhana sebagai berikut.

**Gambar 1. Pengembangan Kompetensi Pegawai Dinas Sosial Berdasarkan pada Model Organisasi Pembelajaran (*Model Learning Organization*).**



Sumber: Sange, Ross, Smith, Kleimer (2001:28) dalam Yuniarsih T. & Suwatno (2008:46).

Dari gambar segitiga (integritas) diatas, dapat dijelaskan bahwa untuk mengembangkan kompetensi pegawai Dinas Sosial, harus berfokus pada tiga unsur, yaitu: *gagasan penuntun*, *kompetensi pegawai* serta *infrastruktur*.

1. *Gagasan penuntun* tersebut berisi tujuan mengapa dilakukan pengembangan kompetensi pegawai. *Gagasan penuntun* harus jelas sehingga menimbulkan keinginan dan gairah dari semua yang berpartisipasi di dalamnya untuk menjadi lebih unggul yang berdasar pada visi misi Dinas Sosial. Maka dari itu, gagasan penuntun diatas adalah untuk meningkatkan meningkatkan pelayanan dan rehabilitasi sosial terhadap penyandang masalah kesejahteraan.
2. *Kompetensi pegawai* merupakan serangkaian kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang unggul dalam melakukan koordinasi baik dalam lingkungan Pemerintah Provinsi maupun dengan Kabupaten/Kota. Mengingat penelitian ini menggunakan kompetensi dari aspek pengetahuan dan keterampilan maka, aspek pengetahuan (*knowledge*) tersebut meliputi:
  - a) *analytical thinking*, yaitu kemampuan memahami situasi dengan cara memandang sebagai suatu kesatuan yang mendasar.
  - b) *conceptual thinking*, yaitu kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
  - c) *expertise*, penguasaan pengetahuan untuk menggunakan dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.



Serta aspek keterampilan (*skill*) yang meliputi:

- a) *achievement orientation*, yaitu penilaian yang menekankan kepada hasil pekerjaan yang lebih baik.
  - b) *concern for order*, yaitu dimensi ini merupakan pemicu utama yang dapat mereduksi ketidakpastian lingkungan dengan memonitor dan mengecek pekerjaan.
  - c) *initiative*, yaitu preferensi untuk mengambil suatu tindakan yang dicerminkan dengan melakukan lebih yang diperlukan dalam pekerjaan.
  - d) *information seeking*, keingintahuan yang mendasar untuk lebih mengetahui tentang sesuatu.
3. *Infrastruktur* berisi dukungan sumber daya, sehingga pengembangan kompetensi dapat berjalan lancar. Dukungan sumber daya tersebut meliputi:
- a) dukungan pimpinan, artinya dukungan dari kepala badan dan jajaran kepala bidang berupa kegiatan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan terhadap personil Dinsos yang bertujuan untuk mengembangkan personilnya.
  - b) dana, menyediakan dana yang ditujukan untuk mengikutsertakan personilnya melaksanakan kegiatan diklat-diklat pengembangan kompetensi.
  - c) informasi, mencari informasi yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi.
  - d) para pendukung (pakar, praktisi, mitra), yaitu mengundang para ahli atau praktisi untuk menambah wawasan keahlian atau keterampilan personil dalam bentuk seminar atau bimbingan teknis.
  - e) komunikasi, adanya komunikasi antara atasan dengan bawahan yang intens dalam rangka kegiatan pengembangan kompetensi.
  - f) transportasi serta akomodasi.

Model kompetensi umum untuk pegawai Dinas Sosial yang baru ini mengacu pada model kompetensi umum dari Spencer & Spencer (1993) serta visi misi Dinas Sosial. Berikut susunan kompetensi umum yang mendekati tugas pokok dan fungsi personil Dinas Sosial serta *Key Performance Indicator*-nya:

**Tabel 3: Kompetensi umum dan *Key Performance Indicator* personil Dinas Sosial Menurut Kamus Kompetensi Spencer & Spencer (1993).**

No	Jenis Tugas	Jenis Kompetensi dan Definisi	<i>Key Performance Indicators</i>
1.	Melaksanakan koordinasi	Berpikir konseptual ( <i>conceptual thinking, CT</i> ): Kemampuan memahami situasi dengan cara memandang sebagai satu kesatuan yang intrigitas dan mencakup kemampuan mengidentifikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat perumusan kebijakan teknis sesuai lingkup tugasnya</li> <li>- Mengelola kegiatan administrasi umum, kepegawaian dan keuangan</li> <li>- Menyusun rencana kegiatan koordinasi terhadap tugas pemerintahan</li> <li>- Membuat rencana koordinasi terhadap rehabilitasi sosial</li> <li>- Merencanakan koordinasi terhadap upaya peningkatan kesejahteraan sosial.</li> </ul>

**REFORMASI**ISSN 2088-7469 (*Paper*) ISSN 2407-6864 (*Online*)

Volume 9 Nomor 1 (2019)

		<p>Berpikir analitis (<i>analytical thinking, AT</i>): Kemampuan untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci serta mengamati keadaan tahap demi tahap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah di wilayah kerja.</li> <li>- Melakukan pengelolaan penyusunan program, anggaran dan perundang-undangan.</li> <li>- Melakukan penyusunan rencana kegiatan koordinasi dan tugas dekonsentrasi.</li> <li>- Memberi evaluasi terhadap pelaksanaan rehabilitasi social.</li> <li>- Mengevaluasi pelaksanaan upaya peningkatan kesejahteraan sosial.</li> <li>- Mengevaluasi pelaksanaan pembangunan di bidang pemberdayaan sosial.</li> </ul>
		<p>Keahlian teknikal/profesional/manajerial (<i>expertise, EXP</i>): Penguasaan bidang pengetahuan terkait dengan pekerjaan dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan kebijakan teknis pengembangan partisipasi sosial.</li> <li>- Melaksanakan penyelenggaraan bantuan dan perlindungan sosial.</li> <li>- Melaksanakan pengembangan program, penyuluhan dan publikasi serta pengendalian kesejahteraan sosial.</li> </ul>
2.	Melaksanakan pelayanan dan rehabilitasi	<p>Semangat untuk berprestasi dan mencapai target kerja (<i>achievement orientation, ACH</i>): Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik</p>	Melaksanakan pelayanan rehabilitasi sosial anak usia sekolah dasar yang mengalami masalah sosial psikologis, anak terlantar, balita terlantar, remaja terlantar, lansia terlantar.
		<p>Perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja (<i>concern for order, CO</i>): Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan penugasan, kualitas dan ketepatan data.</p>	Melaksanakan rehabilitasi sosial cacat netra, cacat tubuh, cacat rungu wicara, cacat grahita, eks psikotik, eks kusta.
		<p>Proaktif (<i>initiative, INT</i>): Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan oleh pekerjaan, tindakan ini dilakukan untuk meningkatkan hasil pekerjaan atau menciptakan peluang baru</p>	Melaksanakan pembinaan dan pengendalian pengelolaan penyelenggaraan kegiatan pelayanan sosial, penyaluran dan pembinaan lanjut

	Mencari informasi ( <i>information seeking, INFO</i> ): Besarnya usaha tambahan yang dilakukan untuk mencari informasi lebih banyak yang berhubungan dengan pekerjaan.	Penyelenggaraan penyebaran informasi tentang pelayanan kesejahteraan sosial.
--	--	--

Sumber: kamus Spencer & Spencer (1993) dan hasil analisis.

### **Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi Personil Bakorwil Pamekasan**

Faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi personil Dinas Sosial adalah penempatan personil yang tidak sesuai dengan tugas pekerjaannya sehingga perlu membutuhkan lebih banyak waktu, tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan untuk mengembangkan personel seperti ini. Hal ini berkaitan dengan pernyataan Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2009) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah kapasitas intelektual, kapasitas intelektual ini akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi, kompetensi ini tergantung pada kemampuan berfikir secara konseptual dan berpikir analitis, dalam pengambilan pegawai seharusnya seorang perekrut berpikir secara analitis untuk kedepannya demi kinerja instansi.

Faktor selanjutnya yang menghambat pengembangan kompetensi adalah sistem birokrasi yang masih sangat kental serta adanya pembatasan keikutsertaan personil dalam pelatihan. Hal ini berkaitan dengan pandangan Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2009) bahwa kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang, seseorang yang memiliki nilai dan kepercayaan diri tidak kreatif cenderung tidak berpikir untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang. Seperti pernyataan yang diungkapkan informan sebagai kepala bidang pemberdayaan sosial berikut:

“menurut saya yang paling mempengaruhi itu adalah birokrasi yang masih sangat kental dan adanya pembatasan keikutsertaan personil dalam pelatihan.”

Kemudian faktor yang lainnya adalah minimnya dana, minimnya kualitas personal, mentalitas personil serta minimnya diklat-diklat yang diselenggarakan oleh badan diklat Provinsi Jatim, seperti yang dijelaskan oleh informan sebagai kepala bidang pemberdayaan sosial dalam petikan wawancara berikut:

“Hambatan yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi antara lain minimnya diklat-diklat khususnya diklat-diklat teknis yang diselenggarakan oleh Badan Diklat Provinsi Jawa Timur sebagai satu-satunya lembaga yang diberi kewenangan untuk menyelenggarakan diklat pegawai Pemprov Jatim. Minimnya pendanaan, sehingga tidak mampu untuk mengirimkan personil mengikuti diklat-diklat peningkatan kompetensi bidang yang dilaksanakan oleh lembaga lain yang swadaya maupun untuk melaksanakan *inhouse-inhouse training* maupun bimbingan-bimbingan teknis. Kualitas personil yang sebagian besar tidak mendukung sepenuhnya terhadap peningkatan SDM, hal ini terkait dengan kualitas aparatur saat rekrutmen pegawai masa lalu yang berasal dari pengganti pensiun maupun pengangkatan melalui honorer yang tidak melalui seleksi kompetensinya. Mentalitas personil yang sulit untuk ditingkatkan kompetensinya khususnya untuk mendukung pencapaian kinerja karena terkait dengan kualitasnya yang kurang memadai dan usia yang sudah tidak produktif serta pengalaman-pengalaman sebelumnya tidak memerlukan kompetensi dalam pengangkatan jabatan.”

Hal ini berkaitan dengan ungkapan Zwell (2000) dalam Sudarmanto (2009) bahwa karakteristik personal, keahlian dan isu-isu emosional merupakan faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi seseorang. Ketakutan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berpikir negatif, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Sedangkan dengan tidak mengikuti diklat-diklat peningkatan kompetensi bidang karena terbatasnya dana maka, personil tidak memiliki keahlian yang berkaitan dengan tugasnya. Padahal tujuan memperbaiki kemampuan dibidangnya melalui diklat-diklat adalah meningkatkan kecakapan kompetensinya. Karakteristik personal seseorang juga turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang, kompetensi membangun hubungan dan komunikasi dengan tim kerja dari orang yang memiliki sifat *introvert* akan berbeda dengan orang yang bersifat *ekstrovert*.

### **KESIMPULAN**

Pengembangan kompetensi yang dilakukan terhadap personil Dinas Sosial masih sebatas pada mengikuti rapat kerja, rapat teknis, kongres, seminar, bimbingan teknis dan workshop. Sedangkan pengetahuan (*knowledge*) minimal personil Dinas Sosial yang berkaitan dengan tupoksi, program kerja dan tahapan-tahapan dalam melaksanakan program kerja tidak semua personil memahaminya sedangkan untuk keterampilan (*skill*) personil Dinas Sosial yang harus dimiliki adalah kemampuan menyusun, mengelola, mengimplementasikan program kerja, mengevaluasi program dan kinerja, mengelola keuangan dan aset, kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi serta mengelola kearsipan dan informasi.

Faktor-faktor yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi personil Dinas Sosial antara lain: Kepercayaan dan nilai, Keahlian/keterampilan, Pengalaman, Karakteristik personal, Motivasi, Isu-isu emosional, Kapasitas intelektual. Pengembangan kompetensi personil Dinas Sosial yang baru memberikan petunjuk dalam menunjang tugas pokok dan fungsinya, pengembangan kompetensi ini didasarkan pada kamus kompetensi Spencer & Spencer (1993) selanjutnya mengadaptasi pengembangan kompetensi dari model organisasi pembelajaran (*model learning organization*) dari Senge, Ross, Smith & Kleiner, (2001: 60-61) dalam Yuniarsih T. dan Suwatno (2008).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Emmyah. (2009). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Ujungpandang*. Thesis, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara, Makassar.
- Moeheriono, (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moleong, Lexy J. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sanghi, Seema. (2007). *The Handbook Of Competency Mapping Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. New Delhi: Vivek Mehra for Sage Publications India.
- Subaedi, Ardiana. (2010). *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945

## **REFORMASI**

ISSN 2088-7469 (*Paper*) ISSN 2407-6864 (*Online*)

Volume 9 Nomor 1 (2019)

---

- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Spencer, Signe M. dan Spencer Lyle M. (1993). *Competence at Work Model For Superior Performance*. Canada: Library of Congress cataloging.
- Sudjono. (2018). *Draft Rencana Strategi Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur*. Dinas Sosial Jawa Timur. Surabaya.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta