

**ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA
CIREBON
(Studi Kasus Perbedaan Kompetensi Pegawai Laki-laki dan Perempuan)**

Oleh:

*Vina Nushrotul Jannah¹, Ipik Permana², Moh. Taufik Hidayat³
Universitas Swadaya Gunung Djati Cirebon^{1,2,3}
Email: permana.ipik@gmail.com²*

ABSTRACT

This Research about Competency Differences between male employees and female employees (Study Productivity of Gender).

The problem is the competence of employees in Regional Secretariat of Cirebon city is not optimal, male employee competence expected to be lower than the competence of female employees.

The hypothesis of the study is: "Are there differences in male employees and female employees in the Regional Secretariat of Cirebon City?"

Descriptive hypothesis in the study are:

H₀ : there is no significant difference between male employees and female employee competence at the Regional Secretariat of Cirebon city.

H_a : there is significant difference between male employees and female employee competence at the Regional Secretariat of Cirebon city.

This study uses a mixed methods research. The mixed methods research is a research that combine quantitative and qualitative research methods by mixing the methods.

Results of this study was obtained from the score of respondents to variable employee competence. Male employee competencies gained percentage of 79.13%, thus the male employee competencies included in the category quite well. While the female employee competencies gained percentage of 82.13%, thus the female employee competence included in either category.

The result of Independent Samples T Test using SPSS 21, obtained an average scores of male employee competence is 67.26 and an average scores of female employee competence is 69.82. It can be concluded that although the average score of competence female employees is higher than the male employees but there no significant difference because t-value of 0.175 is greater than critical t-value of 0.05 then H₀ is accepted. In other words, gender did not significantly influence employee competence.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia merupakan aktivitas organisasi yang sangat penting untuk dilakukan. Pentingnya aktivitas pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.

Kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari pengetahuan, keahlian, dan kepiawaian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan.

Isu yang menarik untuk dikaji adalah berkaitan dengan perbedaan kemampuan pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan, untuk melakukan suatu pekerjaan yang ditujukan untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan pengetahuannya tersebut. Apabila kita mengamati masalah yang ada tersebut pada hakikatnya banyak pegawai yang pekerjaannya tidak sesuai, bahkan ada perbedaan pegawai di dalam organisasi tersebut.

Masalah-masalah yang ada dan timbul terjadi disebabkan oleh:

1. Adanya perilaku individu pegawai yang melanggar dari aturan yang berlaku yang telah ditetapkan dari peraturan yang ada dari instansi tersebut baik yang berdasarkan peraturan daerah maupun undang-undang yang telah mengikat.
2. Pegawai laki-laki dan perempuan yang belum berkompoten tidak akan memahami apa yang dilakukannya dalam pengetahuan yang terdorong dalam prestasinya dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.
3. Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dengan judul “Analisis Kompetensi Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon (Studi Kasus Perbedaan Kompetensi Pegawai Laki-laki dan Perempuan)”, rumusan masalah

yang terdapat dalam pernyataan masalah tersebut adalah:

“kompetensi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum optimal, kompetensi pegawai laki-laki di duga lebih rendah dari kompetensi pegawai perempuan”.

1.3 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana kompetensi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
2. Adakah perbedaan kompetensi pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
3. Faktor apa saja yang membedakan kompetensi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon?
4. Hambatan-hambatan apa yang dialami oleh pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kompetensi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
2. Untuk mengetahui perbedaan kompetensi pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
3. Untuk mengetahui faktor apa saja yang membedakan kompetensi

pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

4. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami oleh pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

1.5 Kegunaan Penelitian

- a. Hasil penelitian dapat menambah wawasan bagi keilmuan bidang ilmu administrasi negara, terutama bagi mahasiswa.
- b. Hasil penelitian juga dapat menambah wawasan bagi peneliti, khususnya tentang kompetensi pegawai di Sekretarian Daerah Kota Cirebon.

1.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sedarmanto, 2009:46) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukam orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan mamperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang

memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengetahuan.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo 2014: 273). Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai:

- a. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis;
- b. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, kepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh;
- c. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

Karakteristik yang membentuk kompetensi, yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Karakteristik pribadi adalah karakteristik sifat fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian konsep diri.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaannya.

5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

1.7 Hipotesis

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil hipotesis komparatif atau perbandingan. Hipotesis perbandingan adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah komparatif. Pada rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Penelitian dalam hipotesis ini menggunakan pendekatan komparatif atau perbandingan, yaitu dengan membandingkan kompetensi pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Hipotesis dari penelitian ini yaitu: “Adakah perbedaan kompetensi pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon?”

Hipotesis deskriptif dalam penelitian ini adalah:

H₀: tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kompetensi pegawai

laki-laki dengan pegawai perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

H₁: terdapat perbedaan yang signifikan antara kompetensi pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

1.8 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode komparatif. Metode komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Metode komparatif bisa disebut dengan metode penelitian kombinasi (*Mixed-Methods*). Metode penelitian kombinasi adalah metode penelitian yang menggabungkan antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan cara mencampurkan kedua metode tersebut. Adapun model penelitian kombinasi yang penulis gunakan adalah model penelitian *Concurrent Triangulation Strategy* yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan, baik dalam pengumpulan data maupun analisisnya, kemudian menggabungkan data yang diperoleh sehingga dapat ditemukan mana data yang dapat dibedakan atau dibandingkan, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel dan obyektif.

1.9 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian komparatif dengan cara survey menghendaki penarikan sample dan populasi, oleh karena itu perlu ditetapkan populasi dan sampel dalam penelitian. Populasi pada dasarnya adalah keseluruhan objek yang diteliti, yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

Teknik yang digunakan dalam penarikan sampel adalah *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik penarikan sample dengan cara mengambil sebagian dari populasi dengan cara acak bertingkat, dimana tiap wakil dari tingkat tersebut diberi persentase yang sama. (Sugiyono, 2008 :103).

1.10 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber lokasi penelitian atau sumber asli tanpa melalui pihak perantara. Data primer penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden pada lokasi penelitian yang telah ditetapkan.

- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode tinjauan kepustakaan (*library research*) dan mengakses *website* maupun situs-situs.

Teknik pengumpulan data yang di ambil oleh peneliti adalah:

- a. Studi kepustakaan/ literatur
- b. Studi lapangan, terdiri atas:
 - Observasi
 - Wawancara
 - Angket

1.11 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Data yang valid adalah data yang akurat dan tepat. Sedangkan alat ukur yang valid dapat diartikan sebagai alat ukur yang tepat untuk mengatur sesuatu sesuai dengan tujuannya. Dalam suatu penelitian pun suatu alat ukur. Dalam hal ini penulis menggunakan angket untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti melalui jawaban responden.

Dalam penelitian komparatif, suatu data dinyatakan valid apabila ada kesamaan antara kondisi objektif di

lapangan dengan data hasil angket. Oleh karena itu untuk menghasilkan angket yang valid maka harus dilakukan uji validitas instrumen penelitian. Hasil angket skor jawaban yang telas diisi oleh responden, kemudian diolah dan dianalisis menggunakan rumus statistik koefisien *Rank Spearman*.

2. Uji Reliabilitas

Data yang reliabel adalah data yang konsisten tetap. Angket yang baik harus menghasilkan data yang reliabel yaitu data yang konsisten atau tetap meskipun dilakukan pengukuran beberapa kali dalam waktu yang berbeda selama kondisi obyektif di lapangan belum berubah.

1.12 Lokasi Penelitian

Pelaksanaan penelitian skripsi ini dilakukan dengan mengambil lokasi di SEKRETARIAT DAERAH KOTA CIREBON, yang beralamat Jl. Siliwangi No.84 Kota Cirebon.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi

Wibowo (2014:324) menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2014:272) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

2.2 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2014:273), terdapat lima tipe yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Karakteristik pribadi adalah karakteristik sifat fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian konsep diri.

4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaannya.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2.3 Tingkatan Kompetensi

Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2014:273). Tingkat kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkat, yaitu:

1. *Behavioral tools*

- a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan dan junior.
- b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektivitas menerima pelamar yang baik. *Skill* menunjukkan produk.

2. *Image attribute*

- a. *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya, melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda siatas “*fast track*”

3. *Personal characteristic*

- a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

2.4 Manfaat Kompetensi

Ruky (dalam Edi Sutrisno 2012:208) mengembangkan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
Keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
2. Alat seleksi karyawan.
Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
3. Memaksimalkan produktivitas.
Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.
4. Dasar untuk pengembangan system remunerasi.
Model ompetensi ini dapat digunakan untuk mengembangkan system remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu perilaku yang diharapkan dan yang ditampilkan karyawan.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
Era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.
Ini merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

2.5 Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Keadaan tersebut membuat kompetensi sumber daya manusia semakin penting, baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Wibowo 2014:280).

1. Bagi eksekutif

Kompetensi yang diperlukan bagi eksekutif adalah sebagai berikut:

- a. *Strategic thinking* merupakan kemampuan eksekutif untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, mendeteksi ancaman kompetitif dan kekuatan, kelemahan organisasi mereka, untuk mengidentifikasi respons strategis optimumnya.
- b. *Change leadership* merupakan kemampuan eksekutif untuk mengomunikasikan visi strategi organisasi yang membuat respons adaptif berkembang dan diterima *stakeholder*, membangkitkan motivasi dan komitmennya, dan mengelola sumber daya organisasi secara optimal untuk melaksanakan banyak perubahan.

c. *Relationship management* merupakan kemampuan eksekutif untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholder* di dalam maupun di luar organisasi. *Stakeholder* di dalam organisasi meliputi bawahan, rekan sekerja, dan para pemegang saham. Sedangkan *stakeholder* di luar organisasi dapat terdiri dari pemasok, rekanan, pelanggan, konsultan, pemerintah, dan sebagainya.

2. Bagi manajer

Bagi manajer diperlukan kompetensi yang memberikan kemampuan dalam bidang yang menunjukkan hal-hal berikut:

- a. *Flexibilitas* (fleksibilitas) merupakan keinginan dan kemampuan manajer untuk mengubah struktur dan proses manajerial apabila diperlukan untuk menjalankan strategi perubahan organisasi.
- b. *Change implementation* (implementasi perubahan) merupakan kemampuan kepemimpinan perubahan untuk mengomunikasikan kebutuhan

- organisasi akan perubahan kepada bawahan.
- c. *Enterpreneurial innovation* (inovasi kewirausahaan) merupakan motivasi untuk memelopori dan mengungguli dengan memunculkan produk baru mendahului pesaingnya, dan proses produksi yang semakin efisien.
 - d. *Interpersonal understanding* (memahami hubungan antar manusia) merupakan kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda. Kemampuan dalam mamahami antarpribadi.
 - e. *Empowering* (memberdayakan) merupakan perilaku manajerial, untuk berbagi informasi, secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan, mendorong pengembangan pekerja, mendelegasikan tanggung jawab penting, dan memberi umpan balik.
 - f. *Team facilitation* (memfasilitasi tim) merupakan keterampilan proses kelompok yang diperlukan untuk mendapat kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama untuk menciptakan tujuan.
 - g. *Portability* (kemudahan menyesuaikan) merupakan kemampuan untuk menyesuaikan dengan cara dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan asing, sehingga manajer dapat dipindahkan ke posisi dimana saja.
3. Bagi pekerja
- a. *Flaxibility* (fleksibilitas) merupakan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan.
 - b. *Information-seeking motivation and ability to learn* (motivasi mencari informasi dan kemampuan bekerja) merupakan antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi.
 - c. *Achievement motivation* (motivasi berprestasi) merupakan dorongan untuk inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam kualitas dan prokdutivitas yang

diperlukan untuk menghadapi meningkatnya kompetisi.

- d. *Work motivation under time pressure* (motifasi kerja dalam tekanan waktu) merupakan beberapa kombinasi dari fleksibilitas, motivasi berprestasi, dan jasa baru dalam waktu yang lebih pendek.
- e. *Collaborativeness* (kesediaan bekerja sama) merupakan kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang bersifat multidisiplin dan rekan kerja yang berbeda.
- f. *Customer service orientation* (orientasi pada pelayanan pelanggan) merupakan keinginan membantu orang lain, pemahaman tentang hubungan antar pribadi.

2.6 Faktor Memengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Michael Zwell (dalam Wibowo, 2014:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang tidak percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus mempunyai sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat mempebaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan tersebut individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi

tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dalam berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengetahuan

Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

Seorang resepsionis atau operator mesin tidak kuat dalam pemikiran yang bersifat strategis, untuk sebagian karena kekurangan pengalaman. Namun, terdapat pula eksekutif dengan banyak kesempatan berpikir strategis, tetapi tetap lemah dalam kompetensi. Namun demikian, pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadian.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberi dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain dan meningkatnya inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan

kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pangalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

2.7 Mengatasi Hambatan Kompetensi

Michael Zwell (dalam Wibowo 2014: 386) menyebutkan faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu:

1. Mengalami kekurangan kompetensi
Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.
2. Meningkatkan harapan
Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang *coach* adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan sepenuhnya kemampuan dan bakat.

Coach perlu secara terus menerus mengingatkan pekerjaan atas visinya, dorongan mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan. Hal terburuk dilakukan manajer apabila berhenti mengharapkan sesuatu dari bawahan. Mengharapkan yang terbaik dari orang lain adalah salah satu hadiah terbesar manajer kepada pekerjanya.

3. Mengidentifikasi hambatan

Terdapat hambatan pada kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

- Hambatan pengetahuan terjadi ketika pekerja tidak mempunyai keahlian tentang informasi yang diperlukan untuk melakuakn pekerjaan.
- Hambatan keterampilan terjadi ketika pekerja tahu bagaimana melakukan sesuatu, tetapi belum

mengembangkan keterampilan untuk melakukan dengan baik, cepat, dan konsisten seperti yang diperlukan oleh pekerjaan.

- Hambatan proses terjadi ketika pekerja tidak efektif mengelola serangkaian tugas untuk menyelesaikan hasil. Mereka mungkin terampil dalam setiap tugas secara terpisah, tetapi mereka kurang mampu secara konsisten pada waktu dan cara yang tepat untuk mencapai keberhasilan.
- Hambatan emosional berakar pada faktor psikologis. Beberapa pekerja tidak menonjol atas apa mereka yang pikir benar, misalnya karena ketakutan konflik sedangkan lainnya tidak menetapkan tujuan menantang karena takut gagal. Sebagian pekerja tidak menerima kesalahan atau mengambil tanggung jawab atas tindakannya karena takut disalahkan.

4. Memasukan mekanisme dukungan

Setiap rencana yang baik termasuk prosedur untuk memonitor dan mengukur pelaksanaan langkah tindak dan kemajuan pencapaian

tujuan. Pada kebanyakan budaya organisasi, penguatan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja, dan rencana kompetensi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar. Dengan secara sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi.

3. OBJEK PENELITIAN

3.1 Sejarah dan Perkembangan Kantor Sekretariat Daerah Kota Cirebon

Sekretariat Daerah Kota Cirebon merupakan unsur pembantu kesekretariatan Pemerintah Daerah. Perkembangan Sekretariat Daerah Kota Cirebon sendiri tidak lepas dari perkembangan Pemerintah Kota Cirebon itu sendiri. Bangunan Sekretariat Daerah merupakan satu kesatuan dengan Balai Kota yang berada dalam satu kompleks. Gedung Sekretariat Daerah berada di Jalan Siliwangi Nomor 84, Kelurahan Kejaksan Kecamatan Kejaksan Kota Cirebon tepatnya pada koordinat 06°42'394" Lintang Selatan dan 108° 33'492" Bujur Timur. Posisi gedung di

sebelah utara berbatasan dengan Rumah Dinas Kepala PT KAI DAOPS III Cirebon, sebelah barat Jalan Tanda Barat, sebelah selatan pemukiman penduduk dan sebelah timur Jalan Siliwangi.

Gedung yang berdiri pada lahan seluas $\pm 15.770 \text{ m}^2$ ini bertembok warna putih dan bertekstur halus, dibangun menghadap ke timur dari bahan utama bata merah, batu, kapur, kayu jati, tegel dan marmer. Pada waktu itu Balai Kota terdiri atas gedung inti dan gedung penunjang pada sebelah utara dan selatan. Gedung inti dibangun dua lantai apabila berdiri pada bagian lantai 2 dapat dilihat keindahan pemandangan laut lepas dan Pelabuhan Muara Jati. Sementara pada bagian bawah tanah terdapat terowongan yang menurut tradisi dulu merupakan tempat perlindungan dan jalan pintas menuju laut atau tempat melarikan diri apabila terjadi penyerangan.

3.2 Visi dan Misi

- Visi:

Terwujudnya Kota Cirebon sebagai kota Religius, Aman, Maju, Aspiratif dan Hijau (RAMAH) pada Tahun 2018.

- Misi:

1. Mewujudkan aparatur pemerintahan dan masyarakat Kota Cirebon yang religius.

2. Meningkatkan integritas dan profesionalisme aparatur serta merevitalisasi kelembagaan yang efektif dan efisien menuju tata pemerintahan yang baik, amanah, bersih dan bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).
3. Meningkatkan kualitas keamanan dan ketertiban umum.
4. Meningkatkan kualitas sumber daya Kota Cirebon dalam bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi dan social untuk kesejahteraan masyarakat.
5. Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan.
6. Meningkatkan kualitas keseimbangan dan pelestarian lingkungan hidup.

3.3 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

- Kedudukan

Sekretariat Daerah adalah unsur staf untuk membantu Walikota yang di pimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota.

- Tugas Pokok

Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok dan kewajiban membantu

Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

- Fungsi

1. Penyusunan kebijakan Pemerintahan Kota.
2. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah.
3. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintahan Kota.
4. Pembinaan administrasi dan aparatur Pemerintahan Kota.
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas fungsinya.

3.4 Struktur Organisasi

Berikut uraian daripada susunan struktur organisasi yang dimulai dari Sekretaris Daerah, membawahkan:

1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat;
 - a. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum;
 - b. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat;
 - c. Bagian Administrasi Kemasyarakatan.

2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
 - a. Bagian Administrasi Pembangunan;
 - b. Bagian Administrasi Sumber Daya Alam;
 - c. Bagian Administrasi Perekonomian.
3. Asisten Administrasi Umum;
 - a. Bagian Humas;
 - b. Bagian Hukum;
 - c. Bagian Organisasi Tata Laksana;
 - d. Bagian Umum;
 - e. Bagian Perlengkapan dan Keuangan.
4. Kelompok Jabatan Fungsional
5. Staf Ahli
 - a. Staf Ahli Bidang Pemerintahan;
 - b. Staf Ahli Bidang Perekonomian dan Pembangunan.

3.5 Keadaan Pegawai

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Sekretaris Daerah didukung oleh pegawai-pegawai yang berkedudukan di setiap bidang urusan. Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon secara umum terdiri dari pegawai eselon dan pelaksana. Pembagian pada setiap bidang memudahkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi

pekerjaan yang lebih spesifik pada bidang tertentu. Berikut gambaran umum pegawai Sekretariat Daerah Kota Cirebon.

3.6 Keadaan Sarana dan Prasarana

Masing-masing bagian mempunyai ruangan masing-masing, dimana ruangan tersebut terbagi menjadi ruang kepala bagian, ruang kepala sub bagian dan ruangan pegawai. Di setiap ruang kepala bagian terdapat kursi tamu untuk menjamu tamu yang datang, selain itu setiap pegawai memiliki meja dan kursi masing-masing. Setiap ruang bagian terdapat pendingin udara dan televisi. Untuk melaksanakan tugasnya, masing-masing bagian memiliki perangkat komputer, meskipun jumlah perangkat komputer di setiap bagian berbeda.

3.7 Gambaran Umum Kompetensi Pegawai Sekretariat Daerah Kota Cirebon

Kedisiplinan di tempat kerja juga mempengaruhi seorang pegawai untuk berkompeten, melalui pelatihan pegawai berkeyakinan bahwa dapat menyesuaikan diri dengan sifat yang alamiah untuk kembali memiliki kompetensi dalam dirinya yang menunjukkan pribadi dalam menciptakan suasana harmonis dengan

pegawai lain di dalam kelompok dalam menjaga keutuhan.

Melalui pelatihan seorang pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon diberi kewenangan dalam berbagai keahlian, dorongan semangat, dan tanggung jawab pengambilan keputusan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengujian Instrumen Penelitian

- Uji validitas

1. Pegawai Laki-laki

Perbandingan antara r_s hitung dengan r_s tabel, dimana r_s tabel dari 10 responden dengan derajat kepercayaan sebesar 95 % dan derajat tingkat kesalahan 5 % adalah sebesar **0,564**. yang berarti r_s hitung lebih besar dari pada r_s tabel. Maka disimpulkan bahwa item-item dari variabel kompetensi pegawai laki-laki seluruhnya signifikan, berarti semua item pernyataan untuk variabel kompetensi pegawai laki-laki yang dituangkan dalam angket dinyatakan valid.

2. Pegawai Perempuan

Perbandingan antara r_s hitung dengan r_s tabel, dimana r_s tabel dari 10 responden dengan derajat kepercayaan sebesar 95 % dan derajat tingkat kesalahan 5 % adalah sebesar **0,564**.

yang berarti r_s hitung lebih besar dari pada r_s tabel. Maka disimpulkan bahwa item-item dari variabel kompetensi pegawai perempuan seluruhnya signifikan, berarti semua item pernyataan untuk variabel kompetensi pegawai perempuan yang dituangkan dalam angket dinyatakan valid.

- Uji Realibilitas

1. Pegawai Laki-laki

Untuk dapat mengetahui hasil dari pengujian reliabilitas variabel kompetensi pegawai laki-laki, maka dapat dilihat pada lampiran (*print out* pengujian data reliabilitas variabel kompetensi pegawai laki-laki). Dan berdasarkan perhitungan dengan menggunakan komputer yaitu dengan program SPSS 21 (*Statistical Package for Social Science*). Maka di dapat hasil yaitu r_s hitung untuk variabel kompetensi pegawai laki-laki sebesar **0,731**.

2. Pegawai Perempuan

Untuk dapat mengetahui hasil dari pengujian reliabilitas variabel kompetensi pegawai perempuan, maka dapat dilihat pada lampiran (*print out* pengujian data reliabilitas variabel kompetensi pegawai perempuan). Dan berdasarkan perhitungan dengan

menggunakan komputer yaitu dengan program SPSS 21 (*Statistical Package for Social Science*). Maka di dapat hasil, yaitu r_s hitung untuk variabel kompetensi pegawai perempuan sebesar **0,800**.

4.2 Pembahasan tentang Kompetensi Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada dibelakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan mencakup semua aspek keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengetahuan.

4.3 Pembahasan tentang Perbedaan Kompetensi Pegawai Laki-laki dan Pegawai Perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon

Dari hasil uji *Independent Samples T Test* dengan menggunakan bantuan komputer melalui program SPSS 21 (*Statistical Package for Social Science*, di peroleh hasil rata-rata skor kompetensi pegawai laki-laki sebesar 67,26 dan rata-rata skor kompetensi pegawai perempuan sebesar 69,82, maka dapat disimpulkan bahwa meskipun rata-rata skor kompetensi pegawai perempuan lebih tinggi dari pada pegawai laki-laki tetapi tidak ada perbedaan yang signifikan karena signifikansi sebesar 0,175 itu lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima. Dengan kata lain, jenis kelamin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pegawai.

4.4 Faktor yang Membedakan Kompetensi Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon

| Perbedaan | Pegawai | |
|-----------|-----------------------------------|-----------------------------|
| | Laki-laki | Perempuan |
| Motif | Profesionalisme yang masih rendah | Profesionalisme yang tinggi |
| Karakter | Tidak dapat | Dapat |

| | | |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| stik pribadi | mengendalikan emosi | mengendalikan emosi |
| Konsep diri | Tidak begitu semangat | Lebih semangat |
| Pengetahuan | Baik | Baik |
| Keterampilan | Ditempatkan sesuai keahlian | Tidak ditempatkan sesuai keahlian |

4.5 Hambatan-hambatan yang Dialami oleh Pegawai Sekretariat Daerah Kota Cirebon

1. Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum menempatkan pegawai perempuan sesuai dengan keahliannya, sehingga pegawai harus belajar dari awal untuk dapat bekerja dengan baik.
2. Pegawai perempuan menunjukkan keunggulan dari pada pegawai laki-laki. Sehingga pegawai laki-laki banyak yang belum berkompeten.
3. Rendahnya rasa ingin tahu pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskannya.
4. Kecerdasan dalam hal emosional yang tidak terbentuk, membuat

pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon tidak dapat bekerja dengan baik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tentang Kompetensi Pegawai Laki-laki dan Perempuan di Sekretariat Daerah Kota Cirebon, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon dilihat dari perbedaan kompetensi pegawai laki-laki 79,13 % dan kompetensi pegawai perempuan 82,13 %, dengan demikian kompetensi pegawai laki-laki perlu ditingkatkan kembali.
2. Meskipun hasil rata-rata skor kompetensi pegawai perempuan lebih tinggi yaitu 69,82 dari pada pegawai laki-laki 67,26, akan tetapi tidak ada perbedaan yang signifikan antara pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan dilihat dari hasil signifikansi sebesar 0,175 karena H_1 tolak dan H_0 diterima. Dengan kata lain jenis kelamin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pegawai.

3. Hambatan yang dialami oleh pegawai Sekertaris Daerah Kota Cirebon untuk mewujudkan karakteristik kompetensi dalam setiap pegawai pengaruhnya guna menghasilkan pegawai yang berkompeten di Sekretariat Daerah Kota Cirebon adalah:

1. Sekretariat Daerah Kota Cirebon belum menempatkan 128 perempuan sesuai dengan keahliannya, sehingga pegawai harus belajar dari awal untuk dapat bekerja dengan baik.
2. Pegawai perempuan menunjukkan keunggulan dari pada pegawai laki-laki. Sehingga pegawai laki-laki banyak yang belum berkompeten.
3. Rendahnya rasa ingin tahu pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskannya.
4. Kecerdasan dalam hal emosional yang tidak terbentuk, membuat pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon tidak dapat bekerja dengan baik.

Berdasarkan uraian kesimpulan dan dari hasil penelitian, maka penulis mencoba memberi saran-saran sebagai berikut:

1. Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Cirebon harus bisa berkompeten agar dapat meningkatkan kompetensi pegawai, maka diperlukan adanya pelatihan-pelatihan yang dapat memperdalam pengetahuan dan kemampuan, sehingga terbentuk suatu pribadi yang mengacu pada karakteristik kompetensi.
2. Hasil perhitungan dengan rumus Sparatid Varian yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pegawai perempuan dengan pegawai laki-laki jika dilihat dari jenis kelamin, dimungkinkan ada faktor lain menyebabkan pegawai tersebut berbeda, yang akan diteliti oleh peneliti yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-buku:

- Damin, Sudarwan. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

5.2 Saran

- Mengkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Rahmat, Jalaludin. 2014. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Posdakarya.
- Riduwan. 2013. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen PNS*. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- _____. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Peraturan Perundang-undangan:**
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Walikota Cirebon Nomor 4 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Cirebon.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Layout:

<https://books.google.co.id/books?id=BahfG7VnolYC&printset=Frontcover&dq=kompensi&hl=id&sa=X&ei>