

**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DINAS
PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
KABUPATEN LINGGA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

NASKAH PUBLIKASI



Oleh:

**FITRI KARMILA
NIM :110563201061**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI
TANJUNGPINANG
2017**

**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DINAS
PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
KABUPATEN LINGGA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

FITRI KARMILA

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Maritim Raja Ali Haji

A B S T R A K

Dalam mengembangkan kompetensi pegawai maka diperlukan strategi-strategi tertentu agar pegawai mampu memiliki etos dan produktivitas kerja yang efektif dan efisien. Strategi adalah rencana yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Salah satu strategi untuk meningkatkan kompetensi kerja misalnya melalui latihan atau pendidikan pegawai, pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau serta melihat arti penting arti dari kompetensi pegawai dalam menunjang organisasi agar berfungsi secara optimal, menunjukkan kenyataan bahwa dalam menjalankan tugas dan fungsi belum optimal karena belum didukung sepenuhnya oleh kompetensi pegawai yang ada

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau. Dalam pembahasan skripsi ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Informan dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *Purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan optimal hal ini dapat dilihat dari Masih minimnya fasilitas yang ada di Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau. Kemudian belum diberikannya kesempatan kepada pegawai untuk peningkatan pengetahuannya dalam pelaksanaan tugas pada pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga

Kata Kunci : Strategi, Kompetensi, Pegawai

ABSTRACT

In developing the competencies of employees required certain strategies so that employees are able to have an ethos and productivity of work is effective and efficient. The strategy is a plan that covers all elements of the visible or not visible, to guarantee the success of achieving goals. One of the strategies to increase the competence of working e.g. through training or education officer, Office of transportation, communications and Informatics Lingga Regency of Riau Islands Province as well as see the significance of the meaning of the competence of employees in support of the Organization to function optimally, pointed out the fact that in carrying out its duties and functions not optimal because it has not been fully supported by the existing employee competencies

The purpose of this research is to know the strategy of Increasing the competence of employees of the Department of transport communications and Informatics Lingga Regency of Riau Islands Province. In the discussion of the thesis is descriptive qualitative research uses. Informants in this study is taken using a Purposive sampling technique. Data analysis techniques used in this research is descriptive qualitative data analysis techniques.

Based on the research results then it can be disimpulkan that the strategy of Increasing the competence of employees of the Department of transport communications and Informatics Lingga Regency of Riau Islands Province has not been optimal running it can be seen from the Still poor facilities in the service of transportation of communications and Informatics Lingga Regency of Riau Islands Province. Then he has not been an opportunity to employees to increase their knowledge in the performance of duties in the Office of transport communications and Informatics Lingga Regency

Keywords: Strategy, Employee Competence

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Peran manusia menjadi semakin strategis karena merupakan satu-satunya sumber daya yang paling aktif dan adaptif. Peran manajemen sumber daya manusia tersebut ditingkatkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif dan mampu merespons tantangan-tantangan eksternal demi eksistensi serta keberlangsungannya. Peningkatan peran strategis manajemen sumber daya manusia tersebut diwujudkan melalui kebijakan rekrutmen, penempatan, penggajian/pemberian kompensasi dan pengembangan karier yang didasarkan pada kompetensi. (Yenny Dwi Artini : 2011)

Strategi mengenai kondisi dan situasi dalam proses publik merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, tidak terkecuali dalam proses pelayanan yang baik kepada masyarakat. Strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi.

Dalam meningkatkan kompetensi organisasi juga di haruskan membuat sebuah strategi melihat kekurangan dan kelemahan serta kelebihan yang dibutuhkan oleh pegawai. Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata.

Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2012:323).

Suatu organisasi tidak akan dapat mencapai sasarannya tanpa terlebih dahulu memperhatikan kemampuan kerja perorangan maka individu dalam pencapaian efektivitas menjadi penting, karena efektifitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas perseorangan. Pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara, di negara, dan abdi masyarakat untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya mendukung pemerintah dan pembangunan dituntut untuk berdaya guna dan berhasil guna. Kemampuan pegawai merupakan bagian dari proses manajerial dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi yang dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya (Simanjuntak, 2005 : 113).

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang

pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Kompetensi harus dikembangkan. Pengembangan kapasitas tentu tidak hanya berorientasi pada kemampuan manusia, namun mencakup keseluruhan lingkup organisasi yang terdiri dari sistem penataan organisasi atau sering dikenal dengan sistem manajemen, kebijakan target capaian, strategi pencapaian, dan peraturan organisasi. Lingkup demikian mengisyaratkan adanya tingkat pengembangan kapasitas pengembangan kemampuan yang sudah ada, dan pengembangan kapasitas yang mengedepankan proses kreatif untuk membangun kapasitas yang belum terlihat dari diri pegawai. (<http://bpsdm.kemendiknas.go.id/> diakses pada tanggal 14 Juni 2016)

Strategi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut ASN dapat dilakukan dengan dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya

melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS.

Dalam mengembangkan kompetensi pegawai maka diperlukan strategi-strategi tertentu agar pegawai mampu memiliki etos dan produktivitas kerja yang efektif dan efisien. Strategi adalah rencana yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Salah satu strategi untuk meningkatkan kompetensi kerja misalnya melalui latihan atau pendidikan pegawai. Sapir (1993:36) menyatakan “latihan atau pendidikan bagi pegawai sangat diperlukan bagi organisasi untuk menjamin tersedianya tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam bidang tugasnya dan selalu menggunakan pikirannya secara kritis”.

Apabila strategi-strategi untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja sudah dilakukan dengan baik dan benar, dengan begitu maka prinsip ekonomi dapat tercapai di sebuah perkantoran, yaitu dengan mengeluarkan input tertentu untuk mendapatkan output yang maksimal. Sehingga kehidupan perkantoran

akan terselenggara dengan baik, efektif dan efisien.

Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika, berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika, Komunikasi dan Informatika mempunyai tugas melaksanakan kewenangan di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika. Dalam menyelenggarakan tugas Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika mempunyai fungsi Perumusan kebijakan teknis di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika. Pelaksanaan pelayanan umum di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas. Pelaksanaan hubungan kerjasama dengan semua instansi yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas; dan Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga masih ditemukan beberapa gejala-gejala adalah sebagai berikut : Dari hasil pengamatan sementara beberapa fenomena atau gejala-gejala dapat dilihat seperti adanya penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki hal ini dapat dilihat dari beberapa tempat diisi tidak dengan orang yang memiliki pendidikan yang tepat. Pada Dinas ini, tidak

semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk bisa ikut dalam pelatihan karena biasanya pemimpin menunjuk pegawainya sebagai perwakilan tidak atas pertimbangan tertentu misalnya sesuai dengan pelaksanaan pekerjaan tetapi berdasarkan acak, sehingga pelatihan sering tidak tepat sasaran padahal banyak pegawai yang baru ditempatkan di Dinas ini belum banyak memahami tentang tugas pokok dan fungsinya.

Masih ada permasalahan berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dinas perhubungan di lapangan. Dari beberapa permasalahan tersebut membuat Dinas ini dinilai masyarakat belum baik, Kantor Dnas Perhubungan Kabupaten Lingga merupakan salah satu dari 3 instansi pemerintah di Kabupaten Lingga yang sering di demo masyarakat. Masyarakat mengkritik pelayanan transportasi laut masyarakat Kabupaten Lingga, seperti fasilitas kenyamanan dan keamanan penumpang yang tidak terbenahi oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Lingga, serta jelas dan transparan terhadap setiap pengerjaan pembangunan. Masyarakat meminta agar di perhatikan fasilitas Keamanan dan kenyamanan bagi penumpang, meminta Dishub Transparan terhadap proyek – proyek yang menyangkut dengan dinas Perhubungan dan kami meminta dishub agar lebih memperhatikan pelayanan penumpang di pelabuhan. (Sumber : Lintas Kepri Terbit Senin 28 Maret 2016)

Berdasarkan permasalahan diatas maka perlu kiranya ada strategi dalam peningkatan kompetensi kerja

pegawai agar tidak membawa permasalahan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Bertitik tolak dari gejala-gejala masalah yang terdapat pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau serta melihat arti penting arti dari kompetensi pegawai dalam menunjang organisasi agar berfungsi secara optimal, menunjukkan kenyataan bahwa dalam menjalankan tugas dan fungsi belum optimal karena belum didukung sepenuhnya oleh kompetensi pegawai yang ada. Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini mengambil judul **“STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN LINGGA PROVINSI KEPULAUAN RIAU”**

Perumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian yang penulis tulis di latar belakang, maka dapat dirumuskan perumusan dalam penelitian yang penulis buat, yaitu **“Bagaimana Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau?”**

Tujuan dan Kegunaan

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah : untuk mendeskripsikan strategi Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau dalam

meningkatkan kompetensi pegawai?

2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan guna untuk meningkatkan kompetensi pegawai
- b. Bagi masyarakat, hasil ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan bacaan ilmiah bagi semua pihak yang memerlukan.

Konsep Operasional

1. Dimensi keterlibatan manajemen puncak ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi. Hal ini dapat dilihat dari indikator :
 - a. Apakah pimpinan berkoordinasi dengan pegawai dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang diberikan?
2. Dimensi alokasi dana, sarana dan prasarana. Dana sebaiknya diserahkan sehingga mereka dapat mengelola dana tersebut untuk alokasi startegi untuk melengkapi sarana dan prasarana. Hal ini dapat dilihat dari indikator:
 - a. Adanya dana untuk melengkapi sarana prasarana kantor
 - b. Tersedianya sarana prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan

3. Dimensi waktu keputusan strategik yaitu. Salah satu cirri keputusan stratrjik ialah jangkauan waktunya yang relatif lama. Hal ini dapat dilihat dari indikator :
 - a. Adanya kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai
4. Dimensi orientasi masa depan ialah manajer bersifat antisipatif dan proaktif hal ini akan membuat manajemen siap menghadapi tantangan dan tidak akan menghadapi kendala dadakan. Hal ini dapat dilihat dari indikator:
 - a. Pemimpin mengawasi pelaksanaan pekerjaan para pegawai
 - b. Pemimpin bersifat antisipatif dalam menghadapi kendala yang mungkin terjadi saat dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Konsekuensi isu stratejik yang manifaset yaitu keputusan statejik biasanya menjangkau semua komponen atau unsur organisasi baik dalam arti dana, sarana prasarana tenaga kerja. Hal ini dapat dilihat dari indikator:
 - a. Kesiapan sumber daya manusia dengan mengenalkan IPTEK dalam pelaksanaan pekerjaan

Metode Penelitian

1. Jenis penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif. yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2005:11). Dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif ialah penelittian yang bertujuan memahami fenomena yang sedang terjadi dan digambarkan dalam bentuk kata dan tulisan. Jadi penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan mengumpulkan informasi mengenai Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau dan hasilnya di jelaskan secara terperinci secara dan sesuai dengan kenyataan dan fakta yang terjadi di lapangan.

2. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yaitu pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga. Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga dibutuhkan strategi dalam peningkatan kompetensi pegawai, Kompetensi seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja

seseorang, semakin trampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Informan

Informan yang digunakan peneliti adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengumpulan data dimana jumlah informan ditentukan berdasarkan kebutuhan data yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Arikunto (2006:139-140) yang mengatakan bahwa “sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetap didasarkan dengan adanya tujuan tertentu”. Jumlah seluruh informan adalah 5 orang yaitu Informan diambil hanya Kepala Bagian pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga yaitu Kabid Perhubungan darat, Kabid perhubungan laut dan udara, Kabid Komunikasi Informatika, dan Kassubag Kepegawaian. Diambil beberapa informan tersebut atas pertimbangan bahwa kepala bidang yang menilai pekerjaan pegawai di setiap bidangnya sehingga mengetahui kompetensi masing-masing bawahannya dan 1 orang Key informan yaitu Kepala Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga.

4. Sumber dan jenis data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- a. Data primer
Data yang diperoleh dari penelitian ini bersifat data primer karena data yang diperoleh dengan melakukan wawancara

dengan pihak terkait, meliputi data tentang Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau.

- b. Data sekunder
Data sekunder merupakan data yang telah tersedia, dibutuhkan dalam penelitian ini sebagai data pendukung meliputi sejarah singkat berdirinya kantor, komposisi pegawai.

5. Teknik dan alat pengumpul data

Dalam mengumpulkan data teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Observasi
Dalam penelitian ini penulis mengadakan pengamatan langsung di lapangan guna memperoleh data dan untuk melihat gejala atau permasalahan yang terjadi di lapangan. Menurut Sugiyono (2012:166) teknik observasi merupakan suatu proses yang kompleks yang tersusun dari berbagai proses diantaranya yang terpenting adalah pengamatan dan ingatan. Observasi dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan

Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau Alat pengumpulan data yang digunakan adalah daftar checklist.

- b. Wawancara
Wawancara menurut Moleong (2011:186) adalah percakapan dengan maksud-maksud tertentu. Peneliti turun langsung kelapangan untuk mengadakan wawancara dengan pihak terkait yaitu dengan cara tanya jawab dengan informan dengan alat pengumpulan data yaitu pedoman wawancara.

Analisis data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono: 2010) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/ verification*). Sejumlah peneliti kualitatif berupaya mengumpulkan data selama mungkin dan bermaksud akan menganalisis setelah meninggalkan lapangan. Pekerjaan pengumpulan data bagi peneliti kaulitatif harus langsung diikuti dengan pekerjaan menuliskan,

mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi, dan menyajikan

LANDASAN TEORITIS

1. Strategi

Strategi adalah arah dan cakupan organisasi yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang, yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan secara khusus, dengan pasarnya, dengan pelanggan dan kliennya untuk memenuhi harapan stakeholder”.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2006:4) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasar sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian strategi dapat dimulai dengan apa yang dapat terjadi bukan dimulai dari apa yang telah terjadi.

Berdasarkan pendapat diatas diketahui bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran organisasi dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal tidak hanya itu strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, serta prioritas alokasi sumber daya.

Terdapat elemen utama yang merupakan jantung manajemen strategi, menurut Kuncoro (2006:7), strategi memerlukan 3 proses yang berkelanjutan, yaitu: Analisis, Keputusan dan Aksi. Dari pendapat

tersebut diketahui bahwa strategi sangatlah penting, setiap organisasi harus memiliki strategi agar tujuan yang telah disusun dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Sedangkan konsep strategi menurut Itami dalam Kuncoro (2006:1) menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis organisasi dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas.

Berdasarkan perspektif, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya, bahwa para manajer memainkan peranan penting yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit.

Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala

dibutuhkan. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain.

Menurut Chandler dalam Rangkuti (2006 : 3) mengatakan bahwa strategi adalah rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Stanton dalam Budhita (2004 : 8) menyebutkan bahwa strategi adalah sebagai suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan tersebut sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Pengertian lain dari strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2008:6). Jadi, berdasarkan pengertian-pengertian mengenai strategi yang telah dijabarkan, strategi merupakan rencana atau penentuan tujuan yang dilakukan perusahaan dalam jangka menengah dan jangka panjang

Fred R. David (2010 : 5) Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta

mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Terkadang istilah manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang, sebaliknya, berusaha untuk mengoptimalkan untuk esok. Menurut Haryadi, Bambang (2003:3) strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai – nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut John A Pearce II dan Richard B. Robinson yang dikutip dalam buku Tunggal Amin Widjaja (2004 : 2) manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Menurut Michael R. Porter, seperti yang dikutip dalam buku Husein Umar (2003:34) menyatakan bahwa

strategi generic dibagi menjadi 3 yaitu :

1. Strategi Diferensiasi (Differentiation Strategy)

Strategi dimana perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.

2. Strategi Kepemimpinan Biaya (Cost Leadership Strategy)

Strategi dimana perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk perusahaan lain.

3. Strategi Fokus (Focus Strategy)

Strategi dimana perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

Crown Dirgantoro (2001;5)

menyatakan definisi strategi sebagai berikut: “Strategi adalah hal yang menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan dalam pasar” Menurut Tedjo Tripomo

(2005;17): “Strategi adalah kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan (goals) kebijakan-kebijakan (policies), dan tindakantindakan/ program (programs) organisasi”.

Karyoso (2005;70) menjelaskan ”Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan”. Tujuan pemilihan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Berkenaan dengan pilihan strategic maka akan dikaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats matrix*), melalui cara ini suatu organisasi dapat memandang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi.

Manajemen strategik terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007:36):

1. Perencanaan laba jangka panjang (long-range profit planning)
2. Perencanaan laba jangka panjang (long-range profit planning), yang terdiri dari tiga langkah penting berikut ini Perencanaan laba jangka pendek (short-range profit planning) yaitu organisasi lebih efektif untuk

memfokuskan usaha seluruh pegawai untuk menciptakan nilai bagi masyarakat melalui pemuasan kebutuhan.

3. Pengimplementasian (implementation) yaitu Impelemtasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

4. Pemantauan (monitoring) yaitu suatu proses pengumpulan dan menganalisis informasi dari penerapan suatu program termasuk mengecek secara reguler untuk melihat apakah kegiatan/program itu berjalan sesuai rencana sehingga masalah yang dilihat /ditemui dapat diatasi.

Pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, pegawai, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta.

Ada lima tahapan yang bisa dilakukan agar implementasi strategi berhasil, lima tahapan tersebut menurut Nilasari (2014 : 135) adalah sebagai berikut :

1. Luruskan inisiatif yaitu inisiatif yang dilakukan harus sesuai dengan strategi yang ditetapkan.
2. Luruskan masalah dana dan performa yaitu dana sebaiknya diserahkan kepada divisi-divisi sehingga mereka dapat mengelola dana tersebut untuk alokasi strategi.
3. Struktur mengikuti strategi yaitu struktur perlu diubah sesuai dengan strategi, perubahan struktur diperlukan jika strategi yang dilakukan juga berubah.
4. Melibatkan staff yaitu pelaksanaan strategi perlu melibatkan pegawai dengan persiapan, melibatkan pegawai secara langsung, mengkomunikasikan, serta klarifikasi apa fungsi dari strategi yang dilakukan
5. Monitor atau pengawasan dilakukan dalam pelaksanaan strategi.

Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan. Agar organisasi pemerintah dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi pemerintah juga

harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

Ada beberapa dimensi dalam manajemen stratejik menurut Siagian (2011:18) yaitu :

1. Dimensi keterlibatan manajemen puncak ialah bahwa keputusan tersebut menyangkut seluruh segi organisasi.
2. Dimensi alokasi dana, sarana dan prasarana. Dana sebaiknya diserahkan sehingga mereka dapat mengelola dana tersebut untuk alokasi strategi untuk melengkapi sarana dan prasarana.
3. Dimensi waktu keputusan strategik yaitu. Salah satu ciri keputusan stratejik ialah jangkauan waktunya yang relatif lama.
4. Dimensi orientasi masa depan ialah manajer bersifat antisipatif dan proaktif hal ini akan membuat manajemen siap menghadapi tantangan dan tidak akan menghadapi kendala dadakan.
5. Konsekuensi isu stratejik yang manifest yaitu keputusan stratejik biasanya menjangkau semua komponen atau unsur organisasi baik dalam arti dana, sarana prasarana tenaga kerja.

Menurut Gitosudarmo (2001: 115) Kata SWOT merupakan pendekatan dari *Strenghts, Weakness, Opportunity, and Threats*, yang dapat diterjemahkan menjadi : Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Konsep strategi dapat didefinisikan menjadi dua perspektif berbeda: 1) dari apa yang organisasi ingin lakukan, dan 2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan. Dari perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan dan mengimplementasikan program tersebut. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu (Tjiptono, 2000:6).

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (Strenghts), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) dari lingkungan eksternal organisasi. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangantantangan yang dihadapi. Menurut Irham Fahmi (2014:260), Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:Faktor Eksternal Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondis yang terjadi di luar organisasi yang

mempengaruhi dalam pembuatan keputusan organisasi. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor Internal Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weakness (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam organisasi, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan organisasi. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen,; dan budaya organisasi.

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David,Fred R.,2005:47) yaitu :

1. Kekuatan (Strenghts)
Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing organisasi dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh organisasi yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar.
2. Kelemahan (Weakness)
Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja organisasi. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya

keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan organisasi.

3. Peluang (Opportunities) Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Kecenderungan – kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara organisasi dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi organisasi.
4. Ancaman (Threats) Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Ancaman merupakan gangguan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan organisasi. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan organisasi.

Jadi, Menurut Freddy Rangkuti (2014:197-203) Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dunia bisnis

serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategis suatu organisasi.

2. Kompetensi

Ratminto & Atik Septi Winarsih (2008 : 24) menyebutkan “kompetensi harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.” Selanjutnya Spencer (Sutrisno, 2011 : 202) mengatakan bahwa :

“Kompetensi adalah suatu yang mendasari dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.”

Berdasarkan Badan Kepegawaian Negara (Sudarmanto, 2009 : 49) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.” Namun kemampuan kerja pegawai juga harus didukung dengan keahlian yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas, hal ini sejalan

dengan pendapat Simamora (2006 : 92) menyebutkan bahwa “jenis keahlian yaitu pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif.”

Kemudian pendapat Umar (2005 : 7) yang menyebutkan “pekerjaan yang ditawarkan hanya dapat dikerjakan dengan kemampuan, pengalaman, pengetahuan, dan keahlian tertentu dari yang mengerjakannya.”

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Prihadi (2004:17) mengatakan bahwa komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Kemudian Hutapea dan Thoha (2008:28) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen utama dalam kompetensi dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

1. Pengetahuan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi. Maka dari itu, pegawai yang berpengetahuan kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.
2. Keterampilan. Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan pegawai. Bagi pegawai yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai-pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan

tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Yuniarsih dan Suwatno (2008:23) bahwa : "Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

3. Perilaku. Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008:23) mengemukakan bahwa : "Perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya." Amirullah (2002:40) bahwa : "Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menganggapi, yang diorganisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku."
4. Pengalaman kerja Banyak perusahaan atau organisasi

yang kerap kali menganggap bahwa pengalaman sebagai indikator yang tepat dari kemampuan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik pengalaman manis maupun pahit berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu. Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.

Menurut Manullang (2002:84) bahwa : "Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Sedangkan Knoers dan Hadinoto (2001:19) mengemukakan bahwa : "Pengalaman kerja adalah sebagai suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi." Kompetensi menurut

Sutrisno (2009:85) merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

1. Motif (*Motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong perilaku mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggungjawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.
2. Sifat/ciri bawaan (*Trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.
3. Konsep diri (*Self concept*), sikap, nilai atau *self image* dari orang-orang. Contoh, percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik.

Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.

5. Keterampilan (*Skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu. Contohnya seorang dokter gigi memiliki kemampuan menambal dan mencabut gigi tanpa merusak syaraf. Atau seorang programmer komputer memiliki kemampuan mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Kompetensi mempunyai makna yang beragam tergantung pendefinisiannya. Dalam hal ini, kompetensi itu sendiri yang berarti berhubungan dengan pendeskripsian tugas dan hasil terhadap suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan. Lebih lanjut Palan (2007:9) menjelaskan bahwa ada lima jenis karakteristik yang mempengaruhi kompetensi kerja seseorang, yaitu :

1. Pengetahuan
Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pekerjaan.
2. Keterampilan
Keterampilan/keahlian merujuk kepada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.

3. Konsep diri dan nilai-nilai
Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang.
4. Karakteristik pribadi
Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi dan informasi.
5. Motif
Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Secara ruang wilayah Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau memiliki luas wilayah daratan dan lautan berdasarkan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Lingga di Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan UU RI seperti tersebut di atas, wilayah Kabupaten Lingga mempunyai luas wilayah daratan dan lautan mencapai 211.772 km² dengan luas daratan 2.117,72 km² (1 %) dan lautan 209.654 Km² (99%), dengan jumlah pulau 531 buah pulau besar dan kecil, serta 447 buah pulau diantaranya belum berpenghuni. Namun, berdasarkan data eksisting luas wilayah Kabupaten Lingga sebesar 45.508,66 Km² yang terdiri dari luas daratan sebesar 2.235,51

Km² (4,91%), dan lautan sebesar 43.273,15 Km² (95,09%).

Berdasarkan data terakhir pada pertengahan tahun 2009 (data aggregate kependudukan), jumlah penduduk di Kabupaten Lingga berjumlah 93.783 jiwa dengan jumlah rumah tangga (kepala keluarga) sebanyak 19.344 kepala keluarga (KK). Jumlah penduduk Kabupaten Lingga terdiri dari 48.401 jiwa penduduk laki-laki dan 45.382 jiwa penduduk perempuan yang tersebar di 5 kecamatan dan 51 desa dan 6 kelurahan di Kabupaten Lingga. Dilihat dari jumlah rumah tangga, Kecamatan Singkep merupakan kecamatan dengan jumlah kepala keluarga (KK) terbanyak karena kecamatan ini merupakan kecamatan yang memiliki jumlah penduduk terbanyak. Jumlah rumah tangga di Kecamatan Singkep adalah sebanyak 6.228 Kepala Keluarga dan Kecamatan yang jumlah rumah tangganya paling sedikit adalah Kecamatan Lingga Utara dengan jumlah rumah tangga sebanyak 2.675 Kepala Keluarga. Untuk lebih jelasnya jumlah penduduk dan rumah tangga di Kabupaten Lingga

Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika mempunyai tugas melaksanakan kewenangan di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika. Dalam menyelenggarakan tugas

Perhubungan, Komunikasi dan Informatika mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
2. Pelaksanaan pelayanan umum di bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
3. Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas;
4. Pelaksanaan hubungan kerjasama dengan semua instansi yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas; dan
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Dimensi keterlibatan manajemen puncak

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan sangat berpengaruh terhadap pekerjaan, koordinasi pekerjaan yang dilakukan juga merupakan tahap yang harus dilakukan sebelum melaksanakan tindak lanjut dari tugas yang dikerjakan. Kepala Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga memang sudah seharusnya mengkoordinasi para pegawainya dalam melakukan tindakan pekerjaan, yang mana tujuan dari koordinasi tersebut akan sangat berguna demi tercapainya hasil kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Penyelesaian tugas Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga sangat bergantung dari pimpinan karena kendali dari pegawai

dipegang penuh oleh kepala Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga. Dari hasil wawancara informan dapat diketahui dan dapat disimpulkan bahwa seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga sudah merupakan tanggung jawab kepala Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga selaku pimpinan yang mana semua pekerjaan sudah di koordinasikan terlebih dahulu untuk menghindari terjadinya permasalahan dilapangan.

2. Dimensi alokasi dana, sarana dan prasarana.

Dana sebaiknya diserahkan sehingga mereka dapat mengelola dana tersebut untuk alokasi startegi untuk melengkapi sarana dan prasarana. Hal ini dapat dilihat dari indikator:

a. Adanya dana untuk melengkapi sarana prasarana kantor

Dukungan sumber daya ekonomi dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan dan dalam lingkungan politik dukungan elite politik sangat diperlukan dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai, perlu adanya fasilitas kerja yang baik. Menurut Suad Husnan (2002: 187), "Fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap pegawai agar menunjang kinerja dalam memenuhi kebutuhan pegawai, sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja pegawai". Adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh perusahaan sangat mendukung pegawai dalam bekerja. Fasilitas kerja tersebut

sebagai alat atau sarana dan prasarana untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan pegawai akan bekerja lebih produktif. Menurut jurnal dengan adanya fasilitas kerja pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan semangat kerja untuk mendapatkan hasil yang diharapkan

b. Tersedianya sarana prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan

Jawaban informan kunci menunjukkan kurang begitu tersedianya peralatan kerja yang dibutuhkan pegawai dalam pelaksanaan tugas administrasi umum dan kepegawaian, administrasi keuangan, perencanaan dan evaluasi. Hal ini tentu akan dapat berpengaruh pada peningkatan efektivitas kerja pegawai dan Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Karena itu kedepannya, hal ini harus diperhatikan mengingat pentingnya tugas Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga dalam pelayanan administrasi umum dan kepegawaian. Hasil pengamatan serta dari jawaban informan tentang ketersediaan peralatan kerja bagi pegawai, dapat dianalisis yaitu belum tersedianya peralatan kerja yang dibutuhkan pegawai dalam pelaksanaan tugas Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga.

3. Dimensi waktu keputusan strategik.

Berdasarkan pengamatan serta jawaban yang diberikan informan tentang peningkatan pengetahuan pegawai dalam upaya

penberdayaan pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga. Dapat dianalisis bahwa masih sebagian kecil atau belum keseluruhan pegawai yang diberikan kesempatan untuk untuk meningkatkan pengetahuannya terhadap tugas-tugas, baik itu melalui seminar, simposium dan sosialisasi aturan kerja dalam tugas pengelolaan keuangan Dinas, pengelolaan administrasi dan kepegawaian serta penyusunan program kerja. Fenomena yang terlihat selama ini pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga, pegawai yang diberikan kesempatan untuk mengikuti seminar-seminar, simposium ataupun sosialisasi itu paling banyak jumlahnya 2 orang atau 3 orang pegawai. Dan pegawainya pun yang itu-itu saja orangnya yaitu staf yang dekat dengan pimpinan dan tidak diberi kesempatan kepada pegawai lain, pada hal seharusnya pemberian program peningkatan pengetahuan pegawai itu harus merata kepada seluruh staf yang ada, serta berdasarkan kepada kemampuan teknis yang dimiliki staf dan berdasarkan bagian atau unit kerja yang ada.

4. Dimensi orientasi masa depan

Dimensi ini ialah manajer bersifat antisipatif dan proaktif hal ini akan membuat manajemen siap menghadapi tantangan dan tidak akan menghadapi kendala dadakan. Hal ini dapat dilihat dari indikator:

a. Pemimpin mengawasi pelaksanaan pekerjaan para pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan maka dapat dianalisa bahwa pengawasan sudah dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan strategi berjalan sesuai dengan rencana. Pengendalian terbaik dalam organisasi adalah berorientasi pada strategi dan hasil, dapat dipahami, mendorong pengendalian diri (self-control), berorientasi secara waktu dan eksepsi, bersifat positif, setara dan objektif, fleksibel.

b. Pemimpin bersifat antisipatif dalam menghadapi kendala yang mungkin terjadi saat dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari Hasil wawancara dari beberapa informan serta diperkuat dari hasil observasi yang dilakukan dapat diketahui bahwa untuk mengadakan perubahan dalam mengantisipasi masalah sudah dilakukan dengan baik oleh para Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga, setiap individu berusaha mengadakan perubahan jika memang ada permasalahan yang tidak ingin kembali terjadi. Bukan hanya pegawai secara individu secara bersama pun seluruh pegawai menunjukkan rasa profesionalnya dalam bekerja, mereka lebih sering melakukan pembenahan terhadap keluhan-keluhan yang datang dari masyarakat. Apapun bentuk keluhan tersebut ditanggapi dengan baik dan menjadi pertimbangan untuk mengadakan perubahan. Semua dilakukan agar masyarakat selalu mendapatkan pelayanan yang terbaik. Dan mau melakukan

perubahan dalam mengantisipasi masalah merupakan suatu sikap profesional pegawai dalam pelaksanaan kerjanya.

5. Konsekuensi isu stratejik

Dari pernyataan informan dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga, dalam pelaksanaan pekerjaannya memang sangat jarang mau melakukan perubahan karena bagi beberapa pegawai perubahan mengikuti zaman itu tidak terlalu penting bahkan dianggap biasa saja mengingat tugas dari Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga, tidak banyak didukung oleh teknologi. Padahal respon pegawai sangat diharapkan. Pegawai dapat dikatakan profesional jika dia mampu bekerja dengan apa saja yang dapat mempermudah pekerjaannya. Serta mampu melakukan apa saja yang dapat mendukung kelancaran tugasnya. Apapun bentuk perubahan seharusnya mampu diterima oleh semua pegawai. Karena perubahan sangatlah diperlukan dalam sebuah pengembangan organisasi agar lebih maju.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau belum berjalan optimal hal ini dapat dilihat dari :

1. Dimensi keterlibatan manajemen puncak ditemukan bahwa strategi yang dijalankan dalam

dimensi ini yaitu seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga sudah merupakan tanggung jawab kepala Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga selaku pimpinan yang mana semua pekerjaan sudah di koordinasikan terlebih dahulu untuk menghindari terjadinya permasalahan dilapangan.

2. Dimensi alokasi dana, sarana dan prasarana ditemukan bahwa sumber daya modal atau dana yang dialokasikan khusus untuk strategi peningkatan kompetensi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga memang sudah ada. Sesuai dengan peraturan daerah yang ada tersebut, dimana pemerintah daerah dalam hal ini pemerintah Kabupaten Lingga wajib mengalokasikan dananya untuk mendukung strategi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga untuk meningkatkan fasilitas yang ada, namun belum tersedianya peralatan kerja yang dibutuhkan pegawai dalam pelaksanaan tugas Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga.
3. Dimensi waktu keputusan strategik ditemukan bahwa masih kurang diberikannya kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti seminar, simposium, sosialisasi terhadap tugas dan lainnya pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga. Hal ini terlihat dari, belum keseluruhan pegawai yang ada pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga yang diberikan kesempatan untuk mengikuti seminar, simposium ataupun sosialisasi berkenaan tugas urusan umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi. Pegawai yang sering diberikan kesempatan untuk mengikuti seminar, simposium ataupun sosialisasi terhadap tugas itu paling banyak 2 orang pegawai atau 3 orang pegawai, sehingga terjadi kesenjangan dalam pengetahuan dan kemampuan kerja pegawai terhadap tugas-tugas yang akan dilaksanakan tersebut.
4. Dimensi orientasi masa depan ditemukan bahwa pengawasan sudah dilakukan oleh pimpinan untuk memastikan strategi berjalan sesuai dengan rencana. Pengendalian terbaik dalam organisasi adalah berorientasi pada strategi dan hasil, dapat dipahami, mendorong pengendalian diri (self-control), berorientasi secara waktu dan eksepsi, bersifat positif, setara dan objektif, fleksibel.
5. Konsekuensi isu stratejik ditemukan bahwa pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga, dalam pelaksanaan pekerjaannya memang sangat jarang mau melakukan perubahan karena bagi beberapa pegawai perubahan mengikuti zaman itu tidak terlalu penting bahkan dianggap biasa saja mengingat tugas dari Dinas Perhubungan

Komunikasi dan Informatika Kabupaten Lingga, tidak banyak didukung oleh teknologi. Padahal respon pegawai sangat diharapkan.

B. Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Dimensi keterlibatan manajemen puncak. Sebaiknya pimpinan memperhatikan kebutuhan pegawai khususnya dalam sarana prasarana di Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau
2. Dimensi alokasi dana, sarana dan prasarana. Sebaiknya ada dana yang dialokasikan untuk peningkatan kompetensi pegawai dalam melengkapi sarana prasarana yang saat ini masih minim di Dinas Perhubungan Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau
3. Dimensi waktu keputusan strategik. Seharusnya pelatihan diberikan secara merata dan bergantian agar ilmu yang didapatkan menjadi menyeluruh
4. Dimensi orientasi masa depan. Sebaiknya ada pengawasan yang dilakukan pimpinan kepada bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan
5. Konsekuensi isu strategik. Seharusnya ada dukungan dan motivasi agar pegawai mampu bersaing dengan IPTEK yang saat ini sedang

berkembang dan mampu membantu dalam pelaksanaan kerjanya

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja, Tunggal. 2004. *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Harvarindo, Jakarta
- Amirullah dan Haris Budiyono. 2005. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Bambang, Hariadi. 2003. *Strategi Manajemen*. Bayumedia Publishing, Jakarta.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo, Jakarta.
- Fred, R. David. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2008. *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Ketiga. Jogyakarta : BPFE
- Hutapea, Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Karyoso. 2005. *Manajemen Perencanaan dan Penganggaran*, PTIK Press dan Restu Agung. Jakarta
- Knoers, A. M. P., Haditono, S.R. 2001. *Psikologi Perkembangan: Pengantar Dalam Berbagai Bagiannya*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perencanaan dan*

- Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Manullang. 2002. *Dasar-dasar Manajemen*. Cetakan 16. Yogyakarta : Gadjah Mada
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusi* (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira), Jilid 1; Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi.2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (edisi.3). Salemba Empat, Jakarta.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi itu Gampang*. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Pearce dan Robinson.2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Prihadi, S. 2004. *Kinerja, Aspek Pengukuran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- R. Palan , 2007. *Competency Management*. PPM Indonesia : Jakarta
- Ramelan. 2003. *Manajemen Imbalan*. Buku 1. PT Bhuna Ilmu Populer, Jakarta
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT dan Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT.Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Ratminto dan Atik. 2008. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Ruky, Achmad S.. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 2011. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta, STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta; Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi* . Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung :Rekayasa.
- Umar Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* (Edisi Ke 3). Jakarta : Rajawali Pers.

Jurnal :

- Abriyani, Puspaningsih, 2004. "Faktor-faktor yang berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur", Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, Jakarta.
- Yenny Dwi Artini. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif. Jurnal Administrasi. Volume XI No 2
- Monika Sarira (2015) Analisis Kompetensi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Kantor Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser. eJournal Ilmu Pemerintahan,3 (4) 2015: 1513-1526 ISSN 0000-0000, ejournal.ip.fisip-unnmul.ac.id
- Irma Ayu Hapsari. 2014. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi Dengan Standar ISO 9001:2008 Untuk Pengembangan Investasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo. Volume 2, Nomor 1, Januari 2014
- Sulbahri Madjir, dkk. (2013) Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang.
- Volume 3, No. 5, Oktober 2013 ISSN : 2089-6948
- Eko Prasetyan, Sri Wahyu Lelly H.S, Ema Desia P. 2014. Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Balai Taman Nasional Alas Purwo Di Kabupaten Banyuwangi). Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014