

**ANALISIS KESESUAIAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI  
DENGAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA SEKRETARIAT  
PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**

**Skripsi**

**Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh  
gelar Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi**



gl. Teri	4-12-08
Asal Dar	Sas pul
Banyak	1 ek
Harga	Gratis
No. Invent	279

Oleh :

**NINING HASLINDA ZAINAL**

**E 211 04 003**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2008**

## PERSYARATAN ORIGINAL

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

**Nama** : NINING HASLINDA ZAINAL

**Nim** : E211 04 003

Menyatakan bahwa sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat unsur-unsur jiplakan ataupun semacamnya didalam skripsi ini, kecuali disebutkan dengan jelas sumber-sumber rujukan di dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terdapat adanya unsur jiplakan (plagiat) didalam skripsi ini, maka saya dapat dituntut sehari dengan aturan yang berlaku dan menyatakan bahwa skripsi yang saya telah pertahankan di depan penguji dan gelar yang saya peroleh dapat dibatalkan.

Makassar, Desember 2008

Denyusun  
  
NINING HASLINDA ZAINAL

6000  
METERAI TEMPORAL

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi Dengan Kompetensi Pegawai Pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar

Nama Mahasiswa : Nining Haslinda Zaiual

NIM : E 211 04 003

Jurusan : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Negara

Telah diperiksa dan disetujui oleh pembimbing

Makassar,

2008

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi



Menyetujui,

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, identical to the one in the previous block, is placed above the printed name and NIP number.

Prof. Dr. Sangkala, MA.  
Nip : 131 961 980

## HALAMAN PENGESAHAN

**Judul Skripsi** : Analisis Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi Dengan Kompetensi Pegawai Pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar

**Nama Mahasiswa** : Nining Haslinda Zainal

**NIM** : E 211 04 003

**Jurusan** : Ilmu Administrasi

**Program Studi** : Administrasi Negara

Telah diperiksa dan disahkan oleh Panitia Sarjana Ujian Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, pada hari tanggal 2008 dan memenuhi syarat untuk memenuhi gelar sarjana (S1).

Makassar, Desember 2008

### Panitia ujian:

**Ketua** : Drs. H. M. Akib Halide, M.Si

**Sekretaris** : Dra. Hj. St. Halwatiah, M.Si

**Anggota** : 1. Prof. Dr. Sulaiman Asang, MA.  
2. Drs. Latamba, M.Si



## KATA PENGANTAR

**Bismillahirrahmanirahim...**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Allhamdulillah, segala puji hanyalah bagi-Mu penguasa semesta, rasa syukur penulis panjatkan yang tak hentinya atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Berkat kasih sayang-Nya yang selalu tcurahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini tepat waktu sebagai prasyarat penyelesaian studi pada jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Terimakasih tak terhingga ananda persembahkan kepada Ayahanda **Zainal. S.Pd** dan ibunda **Hj. Hajrah, S.Pd** yang tak henti-hentinya mengirimkan do'a tulus bagi Ananda. Hanya Allah SWT yang mampu membalas segala kebaikan dan kasih sayangmu. Tak lupa buat Adik-adikku **Tuti Handayani (Nu')** dan **Muh. Syakir (Aq)** atas perhatian dan kasih sayang yang dicurahkan kepada penulis selama ini.

Sehubungan hal tersebut di atas, penulis dalam kesempatan ini menghanturkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak **Deddy T. Tikson, P.hd**, selaku Dekan fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
2. Bapak **Prof. Dr. Sangkala, MA** selaku Ketua Jurusan, Penasehat Akademik, sekaligus dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu

dan tenaganya dalam memberikan arahan, saran maupun masukan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

3. Dr. Muh. Rusdi, MA selaku sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
4. Para tim penguji, Dra. Hj. St. Halwatiah, M.Si., Drs. H. M. Akib Halide, M.S., Drs. Latamba M.Si., Prof. Dr. Sulaiman Asang M.Si.
5. Bapak/Ibu dosen pada Jurusan Ilmu Administrasi, yang telah membagi Ilmu kepada penulis selama ini. Serta Seluruh staf dalam lingkungan Fisip, khususnya pada jurusan Ilmu Administrasi (K'Rini, K'Irman, K'Ira, K'Amra, K'Aci', P'Li2, dan Ibu Aji) terima kasih atas segala bantuannya (tetap semangat).
6. Segenap Pimpinan dan Staf Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dan data-data yang diperlukan selama penyusunan skripsi ini.
7. Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang telah banyak membantu dan ikut berpartisipasi selaku responden pada penelitian ini, terima kasih atas semua bantuannya.
8. Buat keluarga besarku terima kasih untuk perhatian, kasih sayang yang setiap saat selalu dicurahkan kepada penulis. Luv U forever.....
9. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Administrasi Negara FISIP UNHAS dan bagi teman angkatan yang tergabung dalam "PEACE 04"(YantiQ, Cp "Avalaible Coming Soon", Rahma , IrmaMace, Eka, Pu2t, Mya "bantuan kecilmu sangat berarti sista", Indah, Farida, Lusy, Riesty,

Emy, Om Bob'S "sang Ketua Angkatan, Sarham "Labun", Fikri "Mantan Ket. Himp. 04", Ridho, Ichal, Kai, Aldi, Agus, Kasmal, Muchsin, Imran, Rahmat, Fajar "AbanK", Uchu') kalian telah menorehkan arti persahabatan yang akan tetap abadi, canda tawa kalian akan selalu kurindukan.

10. Sobat 02, Mawar 03, K'Satria 05, Atmosfer 06,, "Kejayaan dalam kebersamaan".
11. Keluarga kecilQ di Pondok Harapan Jaya "PHJ CREW" : DhithDonk, AbacHo', Arief + DD 3127 CA, AmadRembang, Eman, Si c'Q aBdiTile "yang sllu t'senyum manis pada stiap jongosanku, Ipink, K'A2n, La'mang si kepala kluarga, K'Djo, Prof. Rinal, ListMySista at PHJ, Hesty, K'Uny n Mas Aditx, C\_Che, Indar, Yeni, Sri, Akbar n Family,!!...LuvULuvUall ...
12. "UUD Crew" (WulanLuvly, PamItUp n Echa, Ma2r, Shandy, TajiSally, Wie2, Icka, aAci', Nu2, K'Asri, Ipunk, Buyung) terima kasih atas kebersamaannya selama ini.
13. Dua bulan untuk slamanya,,teman-teman KKN di Kec. Cendana Enrekang, terkhusus desa Karrang "Topan, RahmaIting (Alm), Udha, Fany, Paidah,, Unan). Serta Puang n Family dan seluruh warga Karrang...MissU!
14. Ect.. Ulfa assagafh, K'Anti+Bunda dan Keluarga, H.Rasyid & Bunda, beserta Seluruh Keluarga besar A3, terimah kasih atas dukungannya. Dan tak lupa pula terimah kasih yang sebesar-besarnya kepada K'Kamal yang telah meluangkan waktunya dan semua saran-sarannya selama ini.

15. Dan tak lupa buat BucCq,,Doraemon,,Unyil,,Temon eh salah abdel bde tawaa,,hehehe.....!!! thankS for my Luvly **Diego Harun, SE.** atas syg, support, perhatian, kesetiaan bahkan mpe mojjo'2ta' tlah memberikan makna yang sangat berarti bwt ndutTa'....sygQbucC.....!!!

Penulis sangat menyadari akan kekurangan dari skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Semoga Allah SWT dengan segala berkah-Nya senantiasa meridhoi segala gerak dan aktivitas kita. Amin.

Makassar, Desember 2008

Penulis



## ABSTRAK

NINING HASLINDA ZAINAL (E 211 04 003), "*Analisis Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar*". Terdiri dari xii+120 halaman, 22 tabel, 4 gambar, dan 2 Lampiran. Dengan Pembimbing Prof. Dr. Sangkala, MA.

Penelitian ini dilakukan karena melihat fenomena-fenomena tentang pengelolaan SDM, khususnya tentang tugas pokok dan fungsi yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai seperti yang banyak terjadi di berbagai lapisan Organisasi Publik yang ada khususnya di kota Makassar, asas *the right man on the right place and on the right job* sudah dipandang sebelah mata.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Serta melihat kendala yang dihadapi apabila tugas pokok dan fungsi tidak sesuai dengan kompetensi pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang seluruhnya berjumlah 182 orang pegawai. Tipe/Dasar Penelitian adalah Asosiatif/mencari hubungan. Unit Analisis penelitian ini adalah individu, yaitu pegawai negeri sipil (PNS) di Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang merupakan pelaksana teknis dalam organisasi Jenis data adalah data Primer (berupa dokumen-dokumen, laporan serta arsip-arsip Instansi), dan data sekunder (Kueisioner/daftar pertanyaan) yang diberikan kepada Pegawai pada Sekretariat

Pemerintah Kota Makassar. Adapun Teknik analisis yang digunakan adalah secara kuantitatif dengan mendeskripsikan setiap hasil olahan data.

Setelah melakukan penelitian, maka hasil yang diperoleh dengan menggunakan indikator Tugas Pokok dan Fungsi (yaitu; Perencanaan, Koordinasi, Pengawasan, Pengendalian, Monitoring, Evaluasi) serta indikator Kompetensi (yaitu; Pengetahuan dan Keterampilan) menunjukkan tingkat kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi pegawai cukup baik. Adapun Kendala yang dihadapi tidak jauh dari Persoalan SDM, dimana kurangnya pengelolaan kompetensi SDM di organisasi. Produktivitas juga menjadi salah satu penyebabnya, khusus pada masalah proses produksi atau pelayanannya masih butuh peningkatan dari segi SDM. Begitupun dengan alat-alat yang disediakan belum sepenuhnya berbasis E-Government masih banyak menggunakan alat-alat yang lama dan cenderung tidak efektif dan efisien.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori	
2.1.1. Manajemen Sumber Daya manusia .....	8
2.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi	
A. Tugas Pokok.....	13
B. Fungsi .....	22
2.1.3. Kompetensi .....	27
2.2. Kerangka Pikir .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Lokasi Penelitian .....	49

3.2. Tipe dan Dasar Penelitian .....	49
3.3. Unit Analisis .....	49
3.4. Populasi dan Sampel .....	50
3.5. Defenisi Operasional .....	51
3.6. Instrumen Pengumpulan Data .....	53
3.7. Jenis dan Sumber Data .....	54
3.8. Teknik Analisis Data dan Pengukuran .....	54

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Sekretariat Pemerintah Kota Makassar .....	56
4.1.1. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	56
4.1.2. Susunan Kepegawaian dan Kelengkapan .....	57
4.1.3. Struktur Organisasi .....	58
4.1.4. Tata Kerja Sekretariat Pemerintah Kota Makassar .....	61
4.1.5. Visi Misi Sekretariat Pemerintah Kota Makassar .....	61
4.1.6. Tugas Pokok dan Fungsi .....	63
4.2. Karakteristik Responden .....	79
4.3. Indikator Kesesuaian Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar .....	91
4.4. Indikator Kesesuaian Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar .....	106
4.5. Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat pemerintah Kota Makassar .....	120

#### BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan .....	124
5.2. Saran .....	125

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Jumlah Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar ..... 50
Tabel 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 80
Tabel 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur ..... 80
Tabel 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang/Tingkat Pendidikan ..... 81
Tabel 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jurusan ..... 83
Tabel 6	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan ..... 84
Tabel 7	Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon ..... 85
Tabel 8	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 86
Tabel 9	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja ..... 87
Tabel 10	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja ..... 88
Tabel 11	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan/Diklat ..... 89
Tabel 12	Kesesuaian Perencanaan dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai ..... 91
Tabel 13	Kesesuaian Koordinasi dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai ..... 93
Tabel 14	Kesesuaian Pengawasan dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai ..... 95
Tabel 15	Kesesuaian Pengendalian dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai ..... 98
Tabel 16	Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai (Khususnya Kepala Bagian) ..... 100
Tabel 17	Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai ..... 102

Tabel 18	Kesesuaian Evaluasi dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Pengetahuan Pegawai .....	105
Tabel 19	Kesesuaian Perencanaan dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai .....	107
Tabel 19	Kesesuaian Koordinasi dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai .....	109
Tabel 20	Kesesuaian Pengawasan dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai .....	111
Tabel 21	Kesesuaian Pengendalian dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai .....	113
Tabel 22	Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai (Khususnya Kepala Bagian) .....	115
Tabel 23	Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai .....	116
Tabel 24	Kesesuaian Evaluasi dalam Pelaksanaan Tupoksi dengan Keterampilan Pegawai .....	118
Tabel 25	Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar .....	121

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Skema Tahapan Pelaksanaan Tugas .....	21
Gambar 2	Lima Komponen Kompetensi .....	41
Gambar 3	Model Kompetensi dan Pendekatan Terintegrasi .....	42
Gambar 4	Skema Kerangka Pikir .....	48

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Struktur Organisasi Sekretariat Pemerintah Kota Makassar
2. Data PNS menurut Golongan pada Unit Kerja Sekretariat Pemerintah Kota Makassar
3. Surat Izin Melakukan Penelitian / wawancara dari Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
4. Surat Izin Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan
5. Surat Izin Penelitian dari Kantor Kesatuan Bangsa Sekretariat Pemerintah Kota Makassar
6. Bukti Penelitian dari Sekretariat Pemerintah Kota Makassar



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi saat ini, yang menghendaki adanya perubahan dan perbaikan di segala aspek kehidupan termasuk di antaranya adalah pendayagunaan aparatur dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta peranannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah dalam pembangunan, diperlukan manajemen sumber daya manusia untuk mengelolah sumber daya aparatur pemerintah (PNS), dimaksudkan agar aparatur pemerintah lebih produktif dan menduduki jabatan sesuai bidang dan kompetensinya. Kegiatan di sektor aparatur diarahkan pada pembinaan aparatur yang netral, profesional, sejahtera dan akuntabel.

Berkaitan dengan hal di atas, pemerintah telah menyiapkan sistem manajemen kepegawaian yang rasional, dan meliputi penyusunan, standar kompetensi jabatan, dan sistem informasi manajemen kepegawaian itu sendiri. Amanat diatas adalah penjabaran dari Undang-Undang No. 43 tahun 1999 yang merupakan perubahan atas Undang-Undang No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang tertuang dalam pasal 31 ayat 1 berbunyi bahwa "Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, kemampuan, dan keterampilan”.

Selain dijabarkan dalam Undang-Undang No. 43 tahun 1999, hal ini juga dijabarkan dalam bentuk Peraturan Pemerintah yaitu PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang merupakan pengganti PP No. 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang dianggap belum cukup memberikan pedoman yang menyeluruh dalam penyusunan dan pengendalian perangkat organisasi daerah yang dapat menangani seluruh urusan pemerintahan sehingga perlu dicabut dan dibentuk peraturan pemerintahan yang baru.

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur aparatur negara yang mempunyai peranan yang sangat strategis dalam pencapaian pembangunan nasional. Kesuksesan pembangunan nasional tidak terlepas dari kualitas dan kemampuan sumber daya manusia, aparatur sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dalam penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Hal tersebut pada hakekatnya merupakan cerminan dari hasil pembinaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam kurun waktu tertentu.

Berbicara tentang persoalan sumber daya manusia di Indonesia tidak terlepas dari inti pokoknya yaitu kompetensi SDM. Lebih jauh dapat dikatakan bahwa organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, yaitu memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan sesuai Tugas Pokok dan

Fungsi. Untuk itu dibutuhkan penataan sumber daya aparatur yang baik, yakni menyangkut pemilihan orang-orang yang tepat untuk mengisi posisi-posisi yang ada dalam organisasi serta unit-unit yang ada di dalamnya. Dalam hal ini, asas yang harus dipakai oleh pimpinan organisasi adalah asas *the right man on the right place and on the right job*. Artinya, pimpinan organisasi harus mampu memilih orang-orang yang memiliki kompetensi dan menempatkannya pada jabatan / pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya.

Tugas (*task*) menurut Moekijat (1999:11) adalah satu bagian atau satu unsur atau satu komponen dari suatu jabatan. Tugas juga dapat berupa gabungan dari dua unsur (elemen) atau lebih sehingga menjadi suatu kegiatan yang lengkap. Sedangkan Fungsi menurut Moekijat (1999:9) yang dapat diartikan pula sebagai unsur didefinisikan sebagai suatu aspek khusus dari suatu tugas tertentu. Dan fungsi menurut Sutarto (1993:126), adalah rincian tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu yang masing-masing mendasarkan sekelompok aktivitas sejenis menurut sifatnya atau pelaksanaannya.

Sedangkan istilah Kompetensi berasal dari terjemahan kata "*Competencies*", "*Competence*" dan "*Competent*" yang dalam bahasa Indonesia dikenal dengan istilah kompetensi, kecakapan dan kebedayaan yang merujuk kepada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer dalam R. Palan (2007 : 13) mengatakan bahwa untuk berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja, seseorang harus memiliki kompetensi yang merujuk kepada karakteristik yang mendasari

perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian.

Kesesuaian tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Dalam kedua hal ini harus terdapat keseimbangan atau kesamaan karena apabila tidak demikian maka dapat menyebabkan kinerja karyawannya tidak optimal dan kpuasan sangat rendah, sehingga tidak jarang hal ini membuat individu dan organisasi menjadi frustrasi.

Dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan, aspek kompetensi yang merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian merupakan hal penting untuk mencapai misi dan objektif suatu posisi pekerjaan, dengan penempatan dan uraian tugas yang jelas dapat menciptakan aparatur negara yang handal serta mampu melaksanakan seluruh tugas pemerintahan dalam pembangunan dengan efisien, efektif dan terpadu serta mempunyai sikap profesional dalam menjalankan tugas agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk itu organisasi perlu melakukan upaya akuisisi atau pengembangan kompetensi secara sistematis. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja dilakukan dengan cara membina sikap mental individu serta situasi / lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja.

Hampir semua kasus yang mencuat di harian media massa bermuara pada persoalan ini dan dapat dikatakan bahwa dalam organisasi publik ternyata persoalan SDM yang dihadapi intinya adalah pada kurangnya pengelolaan kompetensi SDM di organisasi. Masalah produktivitas perlu ditelusuri lebih jauh apa penyebabnya, apakah karena karyawannya kurang kompeten dalam menjalankan proses produksi atau pelayanannya. Atau karena alat-alat yang disediakan tidak dapat mendukung kompetensi yang diharuskan untuk pelaksanaan pekerjaannya atau faktor eksternal yang menjadi penyebabnya.

Melihat fenomena-fenomena tentang pengelolaan SDM, khususnya tentang tugas pokok dan fungsi yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai seperti yang banyak terjadi di berbagai lapisan Organisasi Publik yang ada khususnya di kota Makassar, misalnya pada di Sekreteriat Pemerintah Kota Makassar terdapat pegawai yang latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaannya sekarang, yaitu staf pada bagian keuangan terdapat pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan teknik perkapalan, ada pula dari jurusan biologi, serta pada bagian yang berbeda yaitu bagian umum terdapat pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan peternakan akan tetapi posisi yang ditempatinya yaitu sebagai staf bagian umum yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang sangat jauh berbeda dengan latar belakang pendidikannya.

Beberapa contoh diatas dapat menjadi acuan untuk mengkaji lebih dalam tentang masalah yang diteliti, itulah sebabnya penulis tertarik meneliti

hal tersebut untuk mengetahui apakah pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar dalam penempatan tugas pokok dan fungsi pegawai sudah berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Maka judul yang diangkat dalam Penelitian ini adalah : **“Analisis Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar ”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di paparkan di atas, maka penulis memformulasikan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kesesuaian tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar ?
2. Kendala apa yang dihadapi jika tugas pokok dan fungsi tidak sesuai dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini secara umum bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui tingkat kesesuaian tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi jika tugas pokok dan fungsi tidak sesuai dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan acuan untuk dan memiliki manfaat dari segi :

##### **a. Akademis**

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan memberikan kontribusi kepada penulis dan peneliti lainnya serta dapat dijadikan bahan referensi bagi mereka yang ingin mengkaji tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan kesesuaian tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai.

##### **b. Praktis**

1. Memberi kontribusi bagi pemimpin atau pejabat organisasi yang berkompeten khususnya Sekretariat Pemerintah Kota Makassar dalam upaya penentuan kebijakan penempatan pegawai yang berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
2. Memberi masukan kepada instansi terkait dalam upaya peningkatan mutu dan kualitas sumber daya manusia aparatur.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Apa yang dimaksud dengan Manajemen ? Pada umumnya definisi yang lazim diberikan kepada manajemen adalah "the art of getting things done through the effort of the people" yang artinya adalah Seni menyelesaikan dengan usaha manusia <sup>1)</sup>. Hampir mendekati definisi tersebut ialah definisi yang diberikan oleh Newman dan Terry yang mengatakan bahwa Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain. Dalam Encyclopedia of the Social Science maka Manajemen itu dibatasi sebagai berikut: Manajemen adalah suatu proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi".

---

<sup>1)</sup> Lawrence A. Appley, Presiden dari *American Manajemen Association*, Membatasi Manajemen itu sebagai berikut: "the art of getting things done through people". Lihat *Prepace* dari buku: *Leadership on The Job*, sekarang ada terjemahannya dengan judul: *Kepemimpinan dalam Perusahaan*, terjemahan Slamet Wijadi M.A. Jakarta: Bharatara. 1964.  
Download: [Http/www/Google.co.id](http://www/Google.co.id). Hari Kamis, 22 November 2007, pukul 14.17.



Pengertian Manajemen dan MSDM menurut beberapa ahli, dapat dilihat sebagai berikut:

Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajah Mada, merumuskan Manajemen itu sebagai berikut: "Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu".<sup>2)</sup>

Malayu S.P. Hasibuan, (2007:6) berpendapat bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan dan masyarakat".

R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, berpendapat bahwa "Manajemen adalah pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi".<sup>3)</sup>

Abdurrahman Fathoni, (2006:10) berpendapat bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia".

Sadili Samsuddin, (2005:22) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya

---

<sup>2)</sup> The Liang Gie, *Kamus Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1968, hal. 158.

<sup>3)</sup> R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dalam Andi Andriani (Skripsi: *Pengembangan Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional IV Makassar*, 2004, hal. 11.

manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia”.

Mutiara Sibarani Panggabean, (2004:15) berpendapat bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hadari Namawi, (1994:40) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah:

- a. Manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi yang mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi .

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa SDM adalah orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi yang


melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi.

Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern. Tenaga manusia sudah banyak yang telah digantikan oleh peralatan yang serba canggih seperti ; mesin-mesin otomatis, komputer, dan lain-lain yang bergerak secara efektif dan efisien.

Gausali Saydam (2005:9), mengatakan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak saja sebagai objek (dianggap sebagai salah satu produksi) tetapi ia sebagai subjek yang menentukan keberhasilan organisasi itu untuk mencapai tujuan. Selanjutnya mengatakan bahwa SDM paling menentukan dibanding dengan mesin-mesin atau peralatan apapun yang ada dalam



perusahaan itu. Belum dapat dibayangkan suatu organisasi dapat berjalan lancar tanpa ada sumber daya manusia (SDM) di dalamnya.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Deskriptor*, *Job Spesifikasi*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan atas *the right man in the right place and right man in the right job*.
3. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
5. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu peranan MSDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat pada kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan visi misi organisasi.

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya *Job Description* dan *Job Specification* yang baik dan jelas.

## 2.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi

### A. Tugas Pokok

Penempatan tugas pokok dan fungsi yang telah ada dalam suatu organisasi publik merupakan hal yang penting untuk diwujudkan. Suatu "tugas" adalah suatu kegiatan yang konkret dan berkenaan dengan suatu pekerjaan. Mengingat suatu tugas pada umumnya mencakup sekelompok bagian-bagian yang bersifat teknis dan dapat dipecah-pecah, maka lazim digunakan istilah perintah tugas (*taakopdracht*), yakni suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seseorang, suatu bagian dan sebagainya.<sup>4)</sup>

Suatu organisasi harus melaksanakan kegiatan yang lebih rinci yang dilaksanakan secara jelas dan dalam setiap bagian atau unit. Rincian tugas tersebut digolongkan dalam satuan yang praktis dan konkrit sesuai dengan kemampuan dan tuntutan masyarakat.

Menurut Dale Yoder dalam Moekijat (1998:9) "*the term task is frequently used to describe one portion or element in a job*". Yang artinya bahwa istilah tugas sering digunakan untuk mengembangkan

<sup>4)</sup> Afiff dkk., Dalam Abdul Radjak Habibu (*Skripsi: Efektifitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Camat Sebagai Perangkat Daerah dalam Pemberian Pelayanan Umum di Kecamatan Kota Ternate Utara Kota Ternate*). Makassar: Pasca Sarjana Unhas, 2005, hal. 19.

satu bagian atau satu unsur dalam suatu jabatan. Sementara CS. Deverell, dalam Moekijat (1998:10) menyatakan bahwa suatu tugas adalah suatu kewajiban khusus yang termasuk dalam jabatan itu, misalnya menyortir faktor-faktor ke dalam suatu susunan yang telah ditentukan lebih dahulu.

Masih dalam Moekijat (1998:10) Stone mengemukakan bahwa "*a task is a specific work activity carried out to achieve a specific purpose*). *Task related to the duty of teaching courses include writing course outlines, preparing lectures, and grading examinations*" yang artinya adalah suatu tugas merupakan suatu kegiatan pekerjaan khusus yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tugas-tugas yang berhubungan dengan kewajiban mengajarkan mata kuliah, mempersiapkan kuliah dan menilai pekerjaan.

Sedangkan menurut John and Mary Miner, dalam Moekijat (1998:10) suatu tugas adalah suatu kegiatan pekerjaan tertentu yang dilakukan untuk suatu tujuan khusus.

Roger Bellows dalam Moekijat (1998:11) menyatakan bahwa tugas adalah suatu kesatuan pekerjaan atau kegiatan manusia yang dilakukan untuk tujuan tertentu, misalnya memasang mesin bubut merupakan suatu tugas. Memelihara mesin merupakan tugas yang lain. Membersihkan mesin merupakan tugas yang ketiga.

Sedangkan menurut Moekijat (1998:11) yang dimaksud dengan tugas (task) adalah satu bagian atau satu unsur atau satu komponen dari suatu jabatan. Tugas adalah gabungan dari dua unsur (elemen) atau lebih sehingga menjadi suatu kegiatan yang lengkap.

Suatu organisasi yang semakin berkembang diperlukan penyusunan yang lebih jelas dan rinci. Karena sasaran organisasi yang bersifat kompleks, maka perlu digariskan mana yang menjadi tugas pokok mana yang merupakan tugas tambahan. Dalam menetapkan tugas pokok, pelaksanaannya harus sesuai dengan tujuan organisasi, tidak akan menyimpang terlalu jauh dan harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri yang menyangkut segi alat, bahan dan peraturan-peraturan baik yang ditetapkan oleh pemerintah maupun oleh perusahaan.

Isi perintah tugas sebaiknya mengandung motif-motif sebagai berikut:<sup>5)</sup>

1. Motif Biaya (pengorbanan) dalam hal ini diharapkan isi perintah tugas dapat bersifat homogen, dengan perkataan lain bagian-bagiannya saling berkaitan, memiliki beban yang sama serta menyita seluruh jam kerja.
2. Motif Pengurusan, dalam isi perintah tugas diarahkan pada kesinambungan jalannya keseluruhan proses/organisasi. Disamping itu, harus dimungkinkan pula adanya pengaturan dan

<sup>5)</sup> Schroeff, Dalam Abdul Radjak Habibi. *(Skripsi: Efektifitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Camat Sebagai Perangkat Daerah dalam Pemberian Pelayanan Umum di Kecamatan Kota Ternate Utara Kota Ternate)*. Makassar: Pasca Sarjana Unhas, 2005, hal. 12.



verifikasi dalam pengisian fungsi organisasi dapat disarankan adanya sumbangan perintah tugas setiap bagian terhadap keseluruhan perintah tugas organisasi.

3. Motif Sosial / Psikologis, dalam isi perintah tugas diarahkan pada pemberian kepuasan kerja (dalam arti luas) atau dengan memperhitungkan kepentingan dan harapan individu yang diberi perintah tugas. Dengan terselesaikannya pekerjaan secara efektif dan efisien yang memberikan kepuasan kerja hasil yang diperoleh juga dapat berupa materi, sehingga kesejahteraan individu juga semakin meningkat.

Suatu perintah tugas seharusnya dibuat (dilaksanakan) dengan maksud untuk memenuhi suatu fungsi. Dengan kata lain bahwa, suatu kegiatan berkembang dengan tujuan untuk pengisian suatu pekerjaan tertentu secara formal, baik dalam kaitan organisasi maupun tidak.

Dalam melakukan pembagian tugas, Sutarto (1993:105) mengemukakan bahwa ada hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas tertulis pada daftar rincian aktivitas.
2. Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam suatu daftar rincian tugas.





3. Jumlah tugas yang dibedakan kepada pejabat sebaiknya berkisar antara 4-12 macam. Apabila seseorang pejabat hanya diserahi satu macam tugas pada suatu saat akan jemu.
4. Variasi tugas bagi seseorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat kaitannya satu sama lain. Sebab apabila seseorang pejabat diserahi beban kerja yang sangat jauh berbeda dengan variasinya tidak akan dapat melakukannya dengan baik.
5. Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi yang sedikit aktivitasnya.
6. Penempatan pada pejabatnya hendaknya yang tepat, yang dapat dijadikan dasar tepat tidak hanya kecakapan atau kepandaian saja, tetapi lebih luas dari itu misalnya, jenis kelamin, kekuatan, umur, kesehatan, kejujuran, dan lain-lain.
7. Penambahan atau pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume pekerjaan.
8. Pembagian kerja terutama yang menyangkut para pejabat dalam suatu organisasi jangan sampai menimbulkan "Pengkotakan Pejabat"
9. Setiap pejabat dalam organisasi atau satuan organisasi yang ada seharusnya sudah pasti memiliki daftar rincian tugas atau daftar rincian aktivitas.

### **A.1. Karakteristik Tugas :**

- a. Menyerap waktu yang wajar
- b. Dilaksanakan untuk memperoleh hasil tertentu
- c. Menggunakan bahan kerja tertentu
- d. Menggunakan perangkat kerja tertentu
- e. Terbentuk dari sejumlah kegiatan yang mempunyai hubungan proses
- f. Dilaksanakan dalam kondisi tertentu
- g. Ada hubungan fungsional antara tugas yang satu dan yang lainnya

### **A.2. Golongan Tugas**

Menurut Harold Zelko dalam Sutarto (1993:125), menyatakan ada 3 golongan tugas yaitu:

- a. Berdasarkan penting dan urgensinya :
  1. Tugas-tugas yang harus dikerjakan seketika.
  2. Tugas-tugas yang harus dikerjakan segera.
  3. Tugas-tugas yang berjangka panjang.
- b. Berdasarkan sulitnya dan pemakaian waktu :
  1. Tugas yang mudah dikerjakan.
  2. Tugas yang lebih sukar dikerjakan.
  3. Tugas yang sulit dikerjakan.
- c. Berdasarkan siapa yang akan mengerjakan :
  1. Tugas yang dikerjakan sendiri.

2. Tugas-tugas yang dapat dikerjakan bersama dengan bantuan orang lain.
3. Tugas yang dilimpahkan orang lain.

### **A.3. Jenis-Jenis Tugas :**

- a. Tugas Pokok, adalah tugas yang merupakan jabaran langsung dari fungsi dan tugas organisasi ke dalam jabatan yang dianalisis.
- b. Tugas Tambahan, adalah tugas yang berada di luar tugas pokok yang kadang-kadang dilakukan dan masih dalam lingkup tanggung jawabnya. (Ada penugasan tertulis dari pimpinan dalam kurun waktu tertentu). Contoh Tim Anjab, Tim Penilai Ijazah, Tim Akreditasi.
- c. Tugas Lain-Lain adalah tugas-tugas yang kadang-kadang dilakukan, yang pada dasarnya bukan jabaran fungsi dan tugas organisasi tetapi sering dilakukan. Contoh nara sumber pada seminar, tim pokja antar departemen (misalnya: tim sertifikasi guru, penelitian hibah bersaing)
- d. Tugas Berkala adalah tugas yang dilakukan pada waktu-waktu tertentu secara berkala tetapi tidak rutin dilakukan setiap hari. Contoh: menyusun program kerja, menyusun capaian kinerja, menyusun bahan rapim, memantau UN.

Menurut Terry (2006:96) faktor-faktor penting dalam pembangian tugas adalah :

1. Membantu koordinasi.

Memberi tugas kepada unit kerja yang terpisah dan tidak sama membutuhkan koordinasi yang ketat dapat ditempatkan di dalam bagian yang sama. Selanjutnya, apabila terdapat sasaran yang jelas dan dominasi yang berhubungan dengan berbagai unit biasanya akan efektif apabila unit-unit tersebut ditempatkan di dalam satu bagian dari struktur organisasi.

2. Memperlancar pengawasan.

Menempatkan seorang anggota manajer yang berkompentensi di dalam setiap organisasi dapat membantu pengawasan. Dengan demikian, sebuah unit dapat ditempatkan di dalam organisasi secara keseluruhan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai sasaran kerjanya walaupun lokasinya tampak tidak logis.

3. Manfaat spesialisasi.

Konsentrasi kegiatan membantu seseorang menjadi ahli di dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu, terutama apabila dibutuhkan keahlian dan pengetahuan yang bersifat khusus.

4. Menghemat biaya.

Di dalam membentuk struktur organisasi selalu harus mempertimbangkan pembiayaan. Jumlah unit yang dibentuk langsung berkembang dengan biaya, seringkali terjadi pembentukan unit-unit baru dan penambahan tenaga kerja

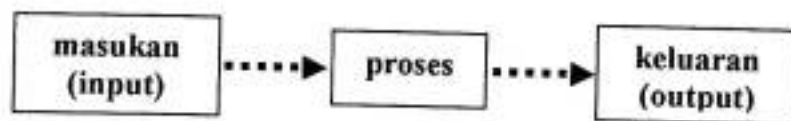
tanpa mempelajari masalah pembiayaannya. Untuk itu harus diadakan pengorganisasian-pengorganisasian untuk menekan upah buruh dengan memecah-mecah pekerjaan yang berbeda upah kerjanya karena membutuhkan keahlian.

5. Menekankan hubungan antar manusia.

Salah satu hal yang paling utama dalam pengorganisasian adalah harus memperhatikan hubungan antar manusia. Hal yang paling mendasar dari pengorganisasian adalah hasil yang orang-orangnya dapat bekerjasama dengan unsur-unsur lain.

#### A.4. Tahapan Pelaksanaan Tugas

Uraian Tahapan Pelaksanaan Tugas awalnya dimulai dengan menuliskan urutan masukan, proses, dan setelah itu barulah dapat dilihat hasilnya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada skema tahapan pelaksanaan tugas sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Tahapan Pelaksanaan Tugas.

Tahapan Pelaksanaan Tugas harus jelas dengan merinci bahan atau alat yang dipakai, cara kerja/metode/teknik yang digunakan, sistim/prosedur yang diikuti, jabatan-jabatan yang berhubungan, di mana tugas tersebut dilaksanakan dan

hasil akhir dari tugas tersebut dan dalam kondisi bagaimana hasil akhir tersebut dicapai.

#### **A.5. Indikator Prestasi Pelaksanaan Tugas**

Suatu standar di mana prestasi kerja dapat diketahui hasil kerjanya memenuhi standar (baik atau buruk). Untuk memudahkan, indikator prestasi dapat dikelompokkan dalam tolok ukur, antara lain sebagai berikut :

1. Biaya (anggaran, biaya operasional, dll);
2. Mutu Pelayanan (kepuasan masyarakat pengguna, keluhan, gugatan, dll);
3. Waktu (standar waktu penyelesaian, dll) dan
4. Volume (jumlah, out put atau rupiah).

Dari berbagai uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas adalah pekerjaan atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk tujuan tertentu.

#### **B. Fungsi**

Defenisi Fungsi menurut The Liang Gie dalam Abdul Radjak Habibu (2005:19) dapat diartikan sebagai sekelompok aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya, pelaksanaan ataupun pertimbangan lainnya. Untuk melakukan suatu usaha kerjasama, aktivitas-aktivitas yang sama jenisnya, itu biasanya


digabungkan menjadi satu kesatuan dan diserahkan tanggung jawab dari seorang pejabat atau satuan organisasi”.

Sedangkan menurut Afiff, dkk dalam Abdul Radjak Habibu (2005:19), Fungsi adalah suatu atau sekumpulan perintah tugas dalam pengisian suatu proses (tugas / perintah tugas).

Di lain pihak, Sutarto (1993:126) berpendapat bahwa Fungsi adalah rincian tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu yang masing-masing mendasarkan sekelompok aktivitas sejenis menurut sifatnya atau pelaksanaannya. Dan menurut Moekijat (1999:9), fungsi didefinisikan sebagai suatu aspek khusus dari suatu tugas tertentu.

Dalam pengembangannya, organisasi dapat melaksanakan fungsinya dalam mencapai tujuan organisasi. Jhon Pfiffner dalam Sunyoto Rais (1994:47) membedakan fungsi organisasi atas :

- a. Staff and line model (Model staf dan lini)
- b. Staf functional model (Model staf dan fungsional) yang terdiri atas:
  1. General staf (staf umum), yang tugasnya membantu pimpinan dan mempergunakan waktunya untuk membuat perencanaan atau rencana strategis dan memberi pertimbangan dan nasehat atas diputuskannya kebijakan yang bersifat strategis.
  2. Technical staf (staf teknis), yang mengkhususkan pada kegiatan laboratorium, riset, engineering design, supervisor fungsional secara langsung pada para pekerja.

- 
3. Authority staf (staf bantuan), yang melayani kegiatan personalia, keuangan, suply industrial engeneering dan analyse administrative.

Sedangkan Terry (2006:45) membedakan fungsi organisasi atas :

- a. Line Authority (otoritas garis) yang mempunyai wewenang.
  1. Membuat keputusan.
  2. Menentukan Kebijakan
  3. Bertanggung jawab atas segala kebijakan.
- b. Staf Authority (staf spesialis) yang terdiri atas :
  1. Advisory staf (Staf Penasehat)
  2. Service staf (Staf Pelayanan)
  3. Central staf (Staf Pusat)
  4. Fungsioanal staf (Staf Fungsional)

Selanjutnya, secara tersirat Konsep Tugas Pokok dan fungsi dapat dianalisa dari beberapa pengertian organisasi yang dipandang sebagai pembagian kerja, hal ini dapat dilihat dari pendapat yang dikemukakan beberapa ahli, yaitu antara lain : menurut Oliver Sheldon dalam Sutarto (1993:22) menyatakan bahwa organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, dan terkoordinasi dari usaha yang



tersedia. Kemudian kembali kepada Sutarto (1993:23), mengemukakan bahwa organisasi merupakan bantuan bagi manajemen ini mencakup kewajiban-kewajiban merancang satuan-satuan organisasi dan pejabat yang harus melakukan pekerjaan, menentukan fungsi-fungsi mereka dan merinci hubungan-hubungan yang harus ada di antara satuan-satuan dan orang-orang. Organisasi sebagai suatu aktifitas sesungguhnya adalah cara kerja manajemen. Sedangkan Schein dalam Sutarto (1993:35) berpendapat bahwa suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas melalui pembagian kerja dan fungsi serta melalui jenjang wewenang dan tanggung jawab.

Pelaksanaan suatu kegiatan penyelenggaraan pemerintahan merupakan rangkaian tugas pokok dan fungsi organisasi pemerintah. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Lebih jelasnya fungsi-fungsi manajemen dalam pemerintah kota tersebut dapat diuraikan seperti <sup>6)</sup> :

a. Perencanaan.

Yang dimaksud dengan perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka

---

<sup>6)</sup> Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Tahun 2005, tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata kerja Sekretariat Daerah Kota Makassar

pencapaian tujuan yang telah ditentukan (SP. Siagian, Filsafat Administrasi, 1980).

b. Koordinasi.

Yang dimaksud dengan Koordinasi adalah keefektifan seseorang dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan dalam setiap suasana sosial, tidak hanya bergantung pada aktifitasnya sendiri, tetapi juga pada bagaimanakah hubungan aktifitasnya itu dengan apa yang sedang dilakukan oleh orang lain. (Herbert A. Simon).

c. Pengawasan.

Yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. (Sondang P. Siagian, 1980).

d. Pengendalian.

Yang dimaksud dengan Pengendalian adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif dan negatif. *Pengendalian Positif* mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. *Pengendalian Negatif* mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali. (Dr. T. Hani Handoko, M.B.A).

e. Monitoring.

Yang dimaksud dengan monitoring adalah suatu proses kegiatan pelaporan yang dilakukan oleh pegawai terhadap pekerjaan atau kegiatan yang sedang berjalan, biasanya pada saat setengah periode atau 50 % dari pelaksanaan pekerjaan. Guna mengukur/memberi penilaian atas kinerja pegawai/organisasi, apakah terarah sesuai dengan rencana.

f. Evaluasi.

Yang dimaksud dengan Evaluasi adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*Performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. (Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak).

### 2.1.3. Kompetensi

#### A. Pengertian Kompetensi

Kata kompetensi berasal dari bahasa Latin yaitu *Competens* yang merupakan *present participle* dari kata kerja *Competere*. Kata ini mengandung dua bagian yaitu : "Com" yang berarti bersama-sama (*Together*), dan *Petere* yang berarti Berjuang/ Memperjuangkan (*Strive*). Jadi secara literal, *Competere* dapat diartikan memperjuangkan bersama-sama "to strive together". Menariknya kata *Competere* dan *Competition*, keduanya diturunkan dari kata *Competer*, dan sebagaimana kita lihat, *the Competition*

adalah penggerak (*The driving force behind*) dibalik fokus Organisasi saat ini.<sup>7)</sup>

Penelitian *masalah* kompetensi pertama kali dilakukan oleh David Mc. Clelland (ahli Psikologi dari Universitas Harvard), yang menemukan dan menyatakan bahwa “ Kompetensi itu sebagai karakteristik-karakteristik keahlian yang mendasari keberhasilan atau kinerja yang dicapai seseorang. Kompetensi dapat memprediksikan secara efektif tentang kinerja unggul yang dicapai dalam pekerjaan atau di dalam situasi-situasi yang lain”.

Ruky (2003:104), mengutip pendapat Spencer & Spencer dari kelompok konsultan Hay & Mac Berpendapat bahwa kompetensi adalah “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (Karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia).

Sedangkan menurut Citra, D.J. & Benjamin, E.R (1998:26), Kompetensi dapat diartikan sebagai spesifikasi perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna secara lebih konsisten dan lebih efektif dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja di bawah rata-rata. Bila mengevaluasi kompetensi

---

<sup>7)</sup> Darmin Ahmad Pella. *Istilah-istilah Penting dalam SDM*, Download: [Http://www.Google.co.id](http://www.Google.co.id). hari kamis, 22 November 2007 pukul 14.00.

yang dimiliki seorang, maka diharapkan bisa memprediksi kinerja orang tersebut.

Competency atau Kompetensi dapat pula diartikan sebagai: Kelayakan kemampuan melakukan sesuatu. (Dictionary of Psychology, CP Chaplin).

Menurut Totok Budi Santoso "Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan tugas aktifitas-aktifitas dalam suatu pekerjaan atau fungsi pada standar yang diharapkan dalam pekerjaan, dengan kata lain kompetensi mencakup kemampuan untuk mentransfer pengetahuan pada situasi-situasi baru dalam pelaksanaan tugas pekerjaan". 8)

Menurut Musanef (1994:22) " Kompetensi merupakan suatu usaha yang ditujukan untuk memamfaatkan dengan sebaik-baiknya semua aparatur sebagai salah satu sumber daya dalam proses kegiatan agar mendapatkan hasil yang semaksimal mungkin, sehingga usaha tersebut tidak lepas dari upaya pembinaan aparatur itu sendiri, yang dapat diselesaikan dengan cepat, hemat, dan kualitas.

Menurut SK. Mendiknas No. 045/U/2002, " Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu".

---

<sup>8)</sup> Ekoe Styawati, *Model Kompetensi*, Hal. 17. Download: [Http://www.google.co.id](http://www.google.co.id). hari Kamis, 22 November 2007 pukul 14.10.

Carraccio, et al (2002) juga menyimpulkan bahwa: "Competency is a complex set of components, knowledge, skills, attitude and complete as personal ability", yang artinya "Kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan personal".

Selain itu Epstein and Hundert (2002) memberikan definisi sebagai berikut : "Professional competence is the habitual and judicious use of communication, knowledge, technical skills, clinical reasoning, emotions, values, and, reflection in daily practice to improve the health of the individual patient and community", yang artinya "Professional merupakan kebiasaan dan kebijakan penyelesaian oleh penggunaan komunikasi, pengetahuan, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, nalar, emosi, nilai dan refleksi dalam kehidupan sehari-hari untuk memperbaiki kualitas hidup individu dan masyarakat.

Sedangkan Kompetensi menurut Hall dan Jones (1976: 29) adalah "Pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur".<sup>9)</sup>

Dalam Keputusan Badan Kepegawaian Negara (BKN), yang dimaksud dengan "Kompetensi adalah kemampuan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan,

<sup>9)</sup> Keputusan Badan Kepegawaian Negara No. 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Ketentuan Umum. Pasal 1 ayat 1

keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan seorang PNS".<sup>10)</sup>

Keputusan Badan Kepegawaian Negara (BKN), membedakan kompetensi menjadi dua bagian yaitu :

1. Kompetensi Umum, yaitu kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan jabatan struktural yang dipangkunya. Kompetensi Umum dapat diperoleh melalui pendidikan formal, maupun diklat kepemimpinan.
2. Kompetensi Khusus, yaitu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa keahlian untuk melaksanakan tugas dan jabatan yang dipangkunya. Kompetensi Khusus dapat diperoleh melalui diklat teknis.

## **B. Konsep Kompetensi**

Konsep Kompetensi (IASPD,1998) antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Konsep Inggris

Kompetensi adalah uraian tentang sesuatu yang harus dapat dilakukan seseorang dalam lingkup jabatan yang diembannya. Uraian tersebut menjelaskan tentang tindakan, perilaku atau hasil akhir yang harus dapat ditunjukkan oleh orang tersebut. Kompetensi

---

<sup>10)</sup> Keputusan Badan Kepegawaian Negara No. 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Ketentuan Umum. Pasal 1 ayat 1.



merupakan kemampuan melaksanakan kegiatan kerja terhadap standar yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

2. Menurut Konsep Amerika

Kompetensi merupakan karakteristik pokok yang akibatnya berhubungan dengan kinerja atasan dalam pekerjaan (Boyatzis, Mc.Ber dan Schroder). Aspek-aspek berharga yang ada pada contoh konsep Amerika yang patut dipertimbangkan antara lain orientasi efisiensi, pro-aktifitas, objektivitas serta cara berpersepsi positif yang berkenaan dengan standar yang ditentukan.

3. Menurut Standar Nasional.

Kompetensi adalah apa yang dibutuhkan oleh seorang individu untuk kinerja yang efektif dalam melaksanakan pekerjaan/ tugas organisasi, dimana secara umum merupakan:

- a. Sikap, keterampilan dan pengetahuan pribadi yang merupakan apa yang dibawa orang untuk bekerja, meliputi kualitas pribadi, keterampilan dan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pertanggung jawaban.
- b. Keterampilan mengelola tugas, cara bersikap dan berorganiasi yang merupakan apa yang dilakukan orang di tempat kerja, meliputi tugas, proses dan perilaku yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pengadaan mesin-mesin, pengelasan, pemasangan, dsb.



- c. Pencapaian tingkat standar hasil akhir yang merupakan apa yang telah dicapai oleh tiap individu, meliputi hasil akhir sesuai standar yang diharapkan untuk selanjutnya dapat diraih oleh SDM yang berkompeten”.

### **C. Jenis Karakteristik Kompetensi.**

R. Palan (2007:6), mengatakan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan. Kompetensi ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif.

Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer dalam R. Palan (2007:6), mengatakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang dapat mereka lakukan, bukan apa yang mungkin mereka lakukan.

Kompetensi terdapat pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul atau efektif. Yang dimaksud kinerja unggul adalah kinerja diatas rata-rata. Biasanya mereka adalah sepuluh persen karyawan terbaik. Sebagai contoh, seorang wiraniaga yang berorientasi prestasi menetapkan sasaran yang sangat menantang, dan berhasil mencapainya. Hasil yang dicapainya tersebut memberikan keuntungan bagi wiraniaga tersebut maupun organisasi. Sebuah contoh lain, kompetensi hubungan antarpribadi (interpersonal) ditunjukkan melalui seberapa efektif seseorang bergaul dengan karyawan (anggota tim) lain di tempat kerja.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggunakan karakteristik karyawan berkinerja unggul sebagai patokan untuk menyeleksi dan mengembangkan karyawan. Dalam bisnis, penggunaan kompetensi menjadi penting. Apabila kita mengetahui karakteristik yang dapat membuat karyawan berkinerja unggul, maka kita dapat membuat keputusan yang lebih baik pada saat mempekerjakan dan menempatkan karyawan.

Konsep Kompetensi yang berawal dari David Mc. Clelland yang menggegerkan, *Testing for Competence Rather than Intelligence*. Artikel tersebut meluncurkan gerakan kompetensi dalam psikologi industrial. Dia menyimpulkan, berdasarkan kajian hasil penelitian, bahwa tes kecakapan akademis tradisional dan tes pengetahuan isi, serta nilai dan ijazah sekolah :

- 1). Tidak dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/ kehidupan.
- 2). Biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonomi rendah.

Kesimpulan ini membuat David Mc. Clelland bertanya-tanya. Apabila bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan? Maka ia mulai mencari metode penelitian untuk mengidentifikasi variabel kompetensi, yang bias memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh factor-faktor seperti ekonomi, sosial atau ras. Ia menggunakan *sample criteria (criterion sample)*, sebuah metode yang membandingkan antara orang sukses dengan orang yang kurang sukses dengan tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan kesuksesan. Karakteristik-karakteristik atau kompetensi-kompetensi ini, ketika muncul dan diperhitungkan secara konsisten, mengarah pada kesuksesan hasil kerja.

Hal ini pula menyebabkan beragamnya definisi Kompetensi. Namun definisi yang layak diterima adalah sebagai berikut ini: "Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Setidaknya ada lima komponen-komponen kompetensi menurut Lyle M.

Spencer dan Signe M. Spencer (1993:110) yang memerlukan pemahaman antara lain :

**1. Pengetahuan (*Knowledge*).**

Pengetahuan adalah informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen Kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari Knowledge Test, sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan yang sesungguhnya diperlukan dalam pekerjaan.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibedakan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan tidak cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain yang 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 berpengalaman kurang harus diperbaiki dan dikembangkan melalui pelatihan SDM, agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

Menurut (Blanchard dan Thacker, 2004) pengetahuan dikategorikan sebagai berikut:

1. Informasi yang didapatkan dan diletakkan dalam kegiatan kita (deklaratif).
2. Bagaimana informasi dikumpulkan dan digunakan ke sesuatu hal yang sudah kita ketahui (procedural).
3. Mengerti tentang how, when, dan why informasi tersebut berguna dan dapat digunakan (strategic).

Pengetahuan juga diartikan sebagai informasi dan hasil pembelajaran, contoh lain misalnya, pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

Indikator dari Pengetahuan meliputi :

1. Bidang pekerjaan sesuai dengan Tugas pokok dan Fungsi
2. Ilmu dan Spesialisasi apa yang diperlukan.
3. Kebutuhan dan kepentingan pihak yang dilayani
4. Sarana dan peralatan kerja yang digunakan untuk bekerja

## 2. Keterampilan (*Skill*).

Keterampilan dapat diartikan sebagai keahlian merujuk kepada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas-tugas yang berkenaan dengan fisik dan mental tertentu, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.

Lima Macam Keterampilan/Skill :

1. Technical skill : Keahlian dalam kegiatan yang menyangkut metode, proses dan prosedur. Bekerja dengan alat dan teknik tertentu,
2. Human skill : Kesanggupan untuk bekerja dengan orang-orang, merupakan upaya kooperatif, teamwork, kepandaian memotivasi orang lain, mempengaruhi orang lain, memimpin, membangkitkan semangat tim, menyelesaikan konflik dsb. Bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok
3. Managerial skill : Kemampuan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, monitoring, pengendalian dan penilaian.
4. Conceptual skill : Kemampuan melihat gambaran besar dan mengenali unsur-unsur penting dalam suatu situasi, dan memahami hubungan-hubungan antara unsur-unsur yang ada. Kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan
5. Design skill : Kemampuan untuk memecahkan masalah dengan cara-cara yang menguntungkan bagi organisasi.

Indikator dari Keterampilan meliputi :

1. Keterampilan Fisik dan Teknis

- Misalnya :
- mengemudi,
  - mengetik
  - memperbaiki produk/alat
  - mengoperasikan peralatan

2. Keterampilan dalam Hubungan Antar Pribadi dan Pengorganisasian

- Misalnya :
- menjual,
  - negosiasi,
  - berkomunikasi
  - memotivasi,
  - membuat sistem,
  - mengkoordinasikan

3. Keterampilan mencakup Mental dan Psikologis

- Misalnya :
- mengelola,
  - mengolah
  - menganalisa,
  - mengkaji
  - merencanakan
  - memecahkan masalah
  - mengevaluasi,
  - menilai
  - memberikan perhatian,
  - memotivasi

**3. Konsep Diri dan Nilai-nilai (*Self Concept*).**

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, imajinasi, nilai-nilai dan citra-citra seseorang contohnya adalah kepercayaan

diri, bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.

#### 4. **Karakteristik Pribadi (*Traits*).**

Karakteristik Pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik juga merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.

#### 5. **Motif (*Motives*).**

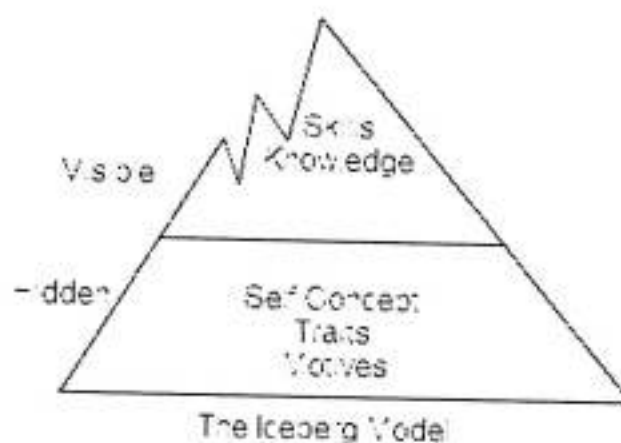
Motif adalah konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang, sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motif tingkah laku seperti mengendalikan, mengarahkan, membimbing, memilih, untuk menghadapi, kejadian untuk tujuan tertentu.

Motif juga dapat diartikan sebagai emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memacu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antar pribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Dari berbagai uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku yang



diperlukan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya. Kelima Komponen Kompetensi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Lima Komponen Kompetensi.

Komponan Kompetensi Motif (*Motives*) dan Karakteristik Pribadi (*Traits*) disebut *Hidden Competency* (Kompetensi yang tidak nampak/tersembunyi) karena sulit untuk mengukurnya. Komponen Kompetensi Pengetahuan (*Knowledge*) dan Keterampilan (*Skill*) disebut *Visible Competency* yang cenderung terlihat, dan mudah dikembangkan serta mudah mengukurnya. Sedangkan Komponen Kompetensi Konsep diri dan nilai-nilai (*Self Concept*) berada di antara kedua criteria kompetensi tersebut.

Dalam penelitian ini Komponen-komponen kompetensi yang diambil adalah Pengetahuan dan Keterampilan, mengingat luasnya cakupan dari kompetensi. Komponen kompetensi yaitu pengetahuan dan keterampilan dianggap sudah mewakili Komponen-komponen Kompetensi yang lain. Hal ini merujuk pada pendapat yang

dikemukakan oleh McAshan (1981:45) dalam Dr.E. Mulyasa, M.Pd. bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dapat diperoleh dari Latar Belakang Pendidikan Formal (SD, SLTP, SMU, Perguruan Tinggi) maupun Non Formal, misalnya; Pelatihan, Diklat, Kursus, keahlian khusus. Latar Belakang Pendidikan, Tingkat Pendidikan Terakhir, Jurusan, Lama Bekerja, Pengalaman Kerja, juga merupakan faktor pendukung kualitas pengetahuan dan keterampilan.

#### D. Model Kompetensi dan Pendekatan Terintegrasi

Gambar di bawah ini disajikan unsur-unsur yang terintegrasi dalam fungsi Manajemen SDM dan Model Kompetensi:



Gambar 3. Model Kompetensi dan Pendekatan Terintegrasi.

- **Recruitmen dan Seleksi**

Sistem rekrutmen dan seleksi yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi minimal tiga kompetensi yang memenuhi kriteria seperti: inisiatif dalam bekerja, motivasi untuk berprestasi, kepemimpinan dalam kolaborasi dalam tim. Tes yang digunakan adalah wawancara, dan simulasi.

- **Penempatan dan rencana suksesi**

Penempatan dan rencana suksesi berbasis kompetensi memusatkan kepada usaha identifikasi calon yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi. Misalnya kesesuaian antara kompetensi seorang karyawan dengan kepentingan pekerjaan tertentu.

- **Pengembangan Karier**

Kebutuhan kompetensi untuk mengembangkan jalur karier karyawan akan menentukan dasar untuk pengembangan karyawan. Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman yaitu *assessment centre*, lembaga-lembaga training yang memberikan tugas-tugas pengembangan, mentor, dan sebagainya. Pengembangan karyawan ini bertujuan untuk memperbaiki kinerjanya.

mengkaitkan *reward* terhadap pengembangan keahlian. Cara ini sangat tepat untuk dilakukan apabila karyawan tidak memiliki kontrol terhadap hasil-hasil kerjanya.

#### **E. Kompetensi yang Dibutuhkan Untuk Masa Depan**

##### **- Kompetensi Tingkat Eksekutif**

Kompetensi yang diperlukan pada Tingkat Eksklusif adalah sebagai berikut:

1. **Strategic Thingking**; strategi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi "strategic response" secara optimun.
2. **Change Leadership**; kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi dapat ditransformasikan kepada pegawai, dengan harapan membangkitkan motivasi dan komitmen, serta inovatif dalam memanfaatkan sumber daya organisasi.
3. **Relationship management**; kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan pihak luar, baik regional, maupun internasional. Kerjasama dengan berbagai pihak baik dalam negeri maupun luar negeri sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

#### - **Tingkat Manajer**

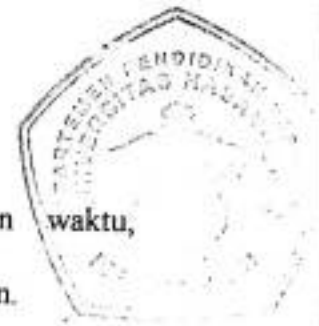
Kompetensi yang dibutuhkan oleh tingkat manajer adalah:

1. **Fleksibilitas;** kemampuan merubah struktur dan proses manajerial, apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.
2. **Interpersonal Understanding;** kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
3. **Empowerment;** kemampuan untuk melakukan pemberdayaan karyawan dalam hal kemampuan berbagai informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja
4. **Team Facilitation;** kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif dengan mencapai tujuan bersama.
5. **Portability;** kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri.

#### - **Tingkat Karyawan**

Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:

1. **Dimensi fleksibilitas;** kompetensi menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi



berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

2. Dimensi Motivasi kerja; kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas.
3. Dimensi Pelayanan; kemampuan karyawan untuk memiliki keinginan besar untuk melayani pelanggan dengan baik dan memberi kepuasan, inisiatif untuk mengatasi hambatan dan keluhan yang dialami pelanggan.

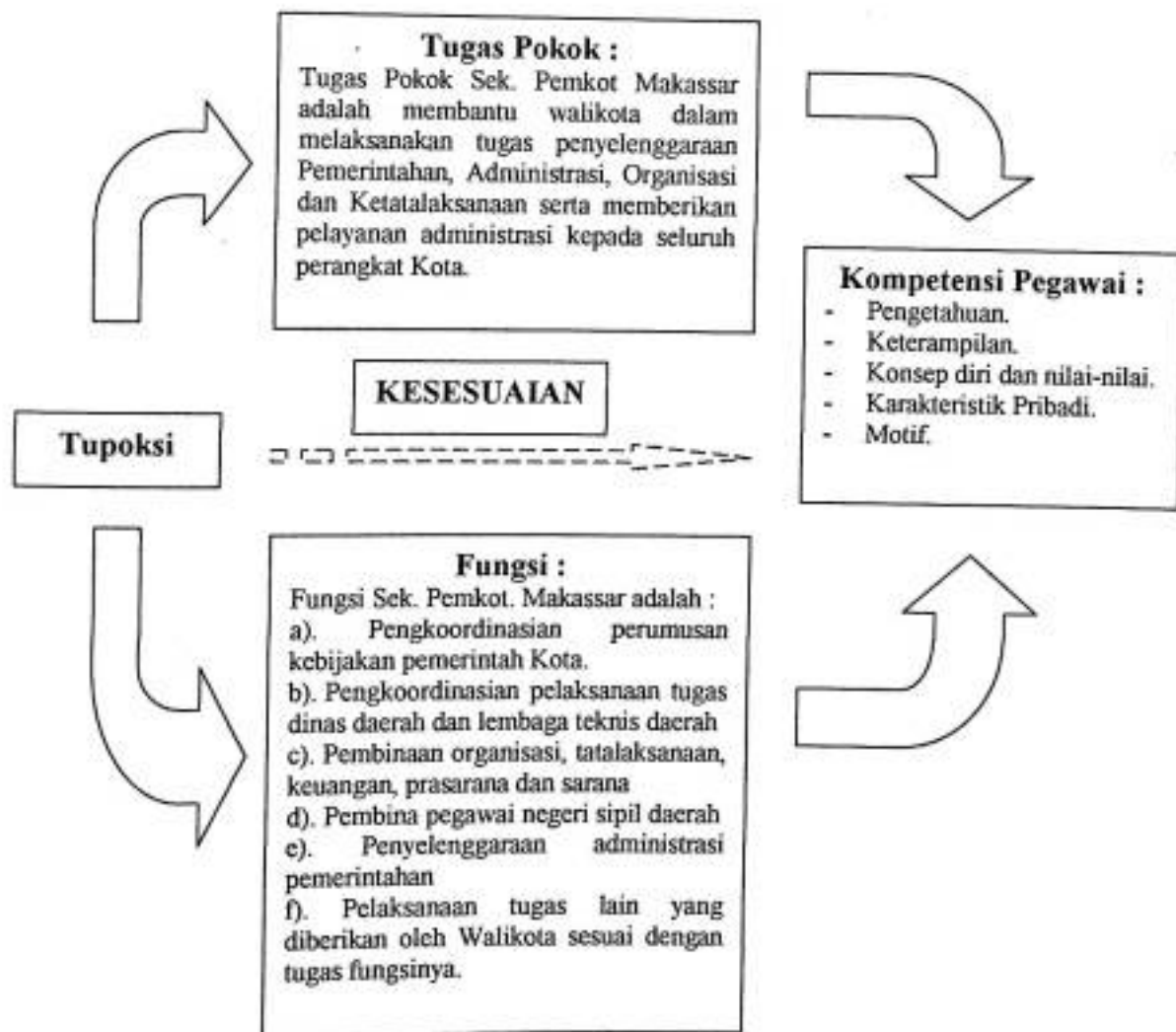
**F. Manfaat kompetensi dalam sistem manajemen PNS adalah sebagai dasar dalam proses :**

1. Rekrutmen dan seleksi
2. Penempatan, mutasi dan promosi
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Penilaian kinerja
5. Penilaian kebutuhan diklat
6. Pendidikan dan pelatihan
7. Penentuan kompensasi

## 2.2. Kerangka Pikir

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian serta tinjauan pustaka maka dimuat suatu sistem pendekatan alur pikir dalam bentuk skema. Berikut ini skema kerangka pikir tentang analisis kesesuaian tugas pokok dan fungsi pegawai dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Makassar :

### SKEMA KERANGKA PIKIR



Gambar 4. Skema Kerangka Pikir.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian ini adalah Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Adapun pertimbangan memilih lokasi penelitian ini bahwa Sekretariat Pemerintah Kota Makassar merupakan wilayah potensial terhadap subjek dan objek sumber daya aparatur dalam penempatan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan kompetensi pegawai, selain itu Sekretariat Pemerintah Kota Makassar merupakan pusat (sentral) penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Kota Makassar.

#### **3.2. Tipe dan Dasar Penelitian.**

Tipe penelitian yaitu tipe penelitian asosiatif/korelasi dengan tujuan untuk memberikan kesesuaian hubungan tentang tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Sedangkan dasar penelitiannya adalah survey, yaitu pemberian kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan rumusan masalah.

#### **3.3. Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu dalam hal ini adalah jabatan yang di emban oleh pegawai/staf pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang merupakan pelaksana teknis dalam organisasi.



### 3.4. Populasi dan Sampel

- **Populasi.**

Berdasarkan unit analisis tersebut, maka populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai tetap (PNS) yang secara nyata melakukan tugas sehari-hari pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Hal ini didasarkan bahwa pegawailah yang merupakan sumber informasi pokok tentang tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai. Serta kendala yang dihadapi ketika penempatan tugas pokok dan fungsi pegawai tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Jumlah Pegawai Sekretariat Pemerintah Kota Makassar adalah 182, terdiri atas 10 bagian. Secara spesifik dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Jumlah Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

No	Bagian –Bagian	Jumlah
1.	Bidang Pemerintahan, terdiri dari bagian :	
	a. Tata Pemerintahan	21
	b. Hukum	12
	c. Organisasi dan Tata Laksana	11
	d. Hubungan Masyarakat	13
	<b>Sub Total :</b>	<b>57</b>
2.	Bidang Ekonomi Pembangunan dan Sosial, terdiri dari bagian :	
	a. Perekonomian dan Pembangunan	17
	b. Kesejahteraan Rakyat	14
	c. Pemberdayaan Perempuan	9
	<b>Sub Total :</b>	<b>40</b>
3.	Bidang Administrasi, terdiri dari bagian :	
	a. Umum	40
	b. Keuangan	31
	c. Perlengkapan	14
	<b>Sub Total :</b>	<b>85</b>
	<b>Total :</b>	<b>182</b>

Sumber Data dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar Juli, 2008

- **Sampel.**

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan yakni:

Pertama, memilih bagian yang akan menjadi fokus penelitian yakni pada Bidang Administrasi yang menaungi 3 (tiga) bagian yaitu bagian Umum, keuangan dan perlengkapan. Alasan memilih bagian tersebut adalah bahwa dengan mengambil semua bagian dari Asisten Administrasi tersebut dianggap sudah mewakili bagian (Asisten) yang lain karena datanya bersifat homogen (semua PNS) yaitu sama-sama memiliki tugas pokok dan fungsi (tufoksi).

Kedua, setelah menetapkan bagian yang menjadi fokus penelitian, selanjutnya penulis menentukan sampel dengan mengambil seluruh populasi untuk menjadi responden. Pada bagian Administrasi total pegawainya sebanyak 85 orang yang terbagi dalam 3 bagian dan 9 sub bagian.

### **3.5. Definisi Operasional**

Defenisi operasional sangat diperlukan untuk membantu peneliti di lapangan dalam usaha mengumpulkan data, sebab definisi operasioanl adalah defenisi yang menunjukkan indikator-indikator suatu gejala sehingga memudahkan pengukuran.

Tugas pokok dan fungsi pegawai berdasarkan kompetensi yang telah dikemukakan pada kerangka pikir dan memberikan batasan sehingga dapat dioperasioanalkan menjadi pandangan dan pendapat dalam menilai hasil kerja

yang dilakukan oleh pegawai Sekretariat Pemerintah Kota Makassar dalam memenuhi kebutuhan dan kepentingan organisasi dalam bentuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai sehingga tercapai tujuan organisasi.

Beberapa konsep yang erat kaitannya dengan topik yang perlu dioperasionalkan adalah:

**1. Tugas pokok dan fungsi :**

- Tugas Pokok, adalah suatu pekerjaan tertentu yang dilakukan untuk tujuan tertentu dan terdapat hubungan fungsional antara tugas yang satu dengan tugas yang lain dalam suatu pekerjaan atau jabatan.
- Fungsi adalah aspek khusus dalam melaksanakan suatu tugas yang telah ditentukan sebelumnya.
- Tugas Pokok dan Fungsi adalah, pekerjaan utama yang harus dilakukan oleh seorang pegawai berkaitan dengan jabatan.

**Indikatornya adalah :**

- Perencanaan.
- Koordinasi.
- Pengawasan.
- Pengendalian.
- Monitoring.
- Evaluasi.

**2. Kompetensi,** adalah kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang dapat diukur dari pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya.

Dalam penelitian ini kriteria kompetensi yang dijadikan acuan adalah pengetahuan dan keterampilan, yang indikatornya adalah sbb:

- **Pengetahuan** adalah informasi seseorang dalam lingkup tertentu, antara lain pemahaman dan penguasaan secara mendalam, tentang :
  1. Bidang pekerjaan sesuai dengan Tugas pokok dan Fungsi
  2. Ilmu dan Spesialisasi apa yang diperlukan.
  3. Kebutuhan dan kepentingan pihak yang dilayani
  4. Sarana dan peralatan kerja yang digunakan untuk bekerja
- **Keterampilan** adalah kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan (Fisik) dan mental tertentu dengan memanfaatkan peralatan kerja yang tersedia

Indikatornya :

1. Keterampilan Fisik dan Teknis
2. Keterampilan dalam Hubungan Antar Pribadi dan Pengorganisasian
3. Keterampilan mencakup Mental dan Psikologis.

### **3.6. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen Pengumpulan Data yang digunakan yaitu kuesioner/ angket berupa daftar pertanyaan yang sifatnya mencakup semua indikator penelitian yang diberikan kepada semua responden yang merupakan sampel dari penelitian.

### **3.7. Jenis dan Sumber Data**

- a. Data Primer, yaitu data pokok yang diperlukan dalam penelitian ini, data primer ini diperoleh langsung dari sumber data yaitu dari pegawai dengan cara pengisian kuesioner yang sehubungan dengan objek penelitian.
- b. Data Sekunder, yaitu data pendukung data primer yang digunakan untuk memperkuat data yang ada. Data sekunder dapat diperoleh dari Sekretariat Pemerintah kota Makassar dan Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar, maupun data yang dapat dijadikan acuan atau literatur yang berhubungan dengan materi dan dokumen penelitian.

### **3.8. Teknik Analisis dan Pengukuran**

Rancangan analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data secara kuantitatif dengan menggunakan skala Guthman untuk memperoleh jawaban yang lebih tegas terhadap pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini.

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Guthman mempunyai gradasi positif dan negatif. Misalnya hanya menggunakan jawaban "ya" atau "tidak", dsb.

Kemudian setelah data terkumpul maka dilakukan pengolahan data yang disesuaikan dengan kebutuhan analisis yang dikerjakan. Dalam menginterpretasikan data yang telah diperoleh terlebih dahulu dilakukan kegiatan mengumpulkan data, editing setiap data yang masuk.

Dalam *editing*, yang akan dikerjakan adalah meneliti lengkap tidaknya kuesioner yang akan diisi, keterbacaan tulisan, kejelasan, makna jawaban, kesesuaian antara pertanyaan yang satu dengan pertanyaan yang lainnya, relevansi jawaban dan keseragaman kesatuan data. Kemudian dilakukan *coding*, yaitu mengklasifikasi jawaban responden menurut macam-macamnya.

Setelah data dirampungkan maka dilakukan suatu analisis untuk menjawab setiap masalah yang telah dipaparkan pada rumusan masalah. Data yang telah diperoleh baik data primer maupun data sekunder hasilnya dimasukkan dalam tabel silang.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Sekretariat Pemerintah Kota Makassar

##### 4.1.1. Deskripsi Lokasi Penelitian

Secara Formal, pembentukan dan susunan organisasi Sekretariat Daerah Kota Makassar ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Kota Makassar Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah / Kota Makassar. Secara Teknis, dasar pembentukan organisasi Sekretariat Daerah / Kota Makassar mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara. Tahun 2003 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara RI. Nomor 4262); Sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Ini sejalan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada Pasal 120 ayat (2) dinyatakan bahwa "Perangkat Daerah Kabupaten / Kota terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan".

#### 4.1.2. Susunan Kepegawaian dan Kelengkapan

Susunan Kepegawaian Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sesuai ketentuan yang diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 yang telah dijabarkan ke Dalam Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2005, Sekretariat Pemerintah Kota merupakan salah satu perangkat daerah/Kota Makassar yang berkedudukan sebagai unsur pembantu pimpinan Pemerintahan Kota, dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota.

Sebagai perangkat daerah yang merupakan unsur pembantu pimpinan, sebagaimana yang tertuang dalam pasal 6 Perda Kota Makassar Nomor 4 Tahun 2005, Susunan kepegawaian Sekretariat Daerah adalah berdasarkan peraturan daerah yang telah ditetapkan dengan dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah dengan pangkat Pembina Utama Madya (IV/d) dengan membawahi 3 Asisten, 10 Kepala Bagian dan 29 Kepala Sub Bagian.

Asisten Sekretaris Daerah masing-masing dipimpin oleh seorang Asisten yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah. Bagian masing-masing dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Sekretaris Daerah. Sub Bagian masing-masing



dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian.

Sekretariat Daerah beralamat di Jl. Achmad Yani No. 4 Makassar dan berada di kompleks Kantor Balaikota yang terbagi dalam 1 ruangan Sekretaris Daerah, 3 ruangan Asisten dan 10 ruangan setiap bagian yang seluruhnya dilengkapi dengan perlengkapan untuk kelancaran tugas-tugas administrasi pemerintahan.

Perlengkapan lain yang menunjang kelancaran tugas-tugas kantor adalah yang bersifat bergerak atau mobile yang diperuntukkan untuk Sekretaris Daerah dan para Asisten.

#### **4.1.3. Struktur Organisasi**

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Makassar. Struktur Sekretariat Daerah Kota Makassar terdiri dari :

1. Sekretaris Daerah (eselon II-a).
2. Asisten (eselon II-b)
3. Bagian (eselon III-a)
4. Sub Bagian. (eselon IV-a)

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Makassar Secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten Bidang Pemerintahan, terdiri dari :
  - a. Bagian Tata Pemerintahan, terdiri dari :
    - a.1. Subbagian Pemerintahan Umum
    - a.2. Subbagian Bina Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan
    - a.3. Subbagian Pertanahan
  - b. Bagian Hukum, terdiri dari :
    - b.1. Subbagian Produk Hukum
    - b.2. Subbagian Bantuan Hukum
    - b.3. Subbagian Dokumentasi dan Informasi Hukum
  - c. Bagian Organisasi dan Tatalaksana, terdiri dari :
    - c.1. Subbagian Kelembagaan
    - c.2. Subbagian Ketatalaksanaan
    - c.3. Subbagian Analisis Jabatan
  - d. Bagian Hubungan Masyarakat, terdiri dari :
    - d.1. Subbagian Pemberitaan
    - d.2. Subbagian Dokumentasi
    - d.3. Subbagian Distribusi
3. Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Sosial, terdiri dari:
  - a. Bagian Perekonomian dan Pembangunan, terdiri dari :
    - a.1. Subbagian Pembinaan Perusahaan Daerah

- a.2. Subbagian Pengendalian Pelaksanaan Pembangunan
- a.3. Subbagian Dampak Pembangunan
- b. Bagian Kesejahteraan Rakyat, terdiri dari :
  - b.1. Subbagian Pembinaan Mental Spiritual
  - b.2. Subbagian Kepemudaan
  - b.3. Subbagian Pembinaan Olahraga
- c. Bagian Pemberdayaan Perempuan, terdiri dari :
  - c.1. Subbagian Pengarusutamaan Gender
  - c.2. Subbagian Program Pemberdayaan
- 4. Asisten Bidang Administrasi, terdiri dari :
  - a. Bagian Umum, terdiri dari :
    - a.1. Subbagian Tata usaha pimpinan
    - a.2. Subbagian Rumah Tangga
    - a.3. Subbagian Protokol
  - b. Bagian Keuangan, terdiri dari :
    - b.1. Subbagian Anggaran
    - b.2. Subbagian Perbendaharaan
    - b.3. Subbagian Pembukuan dan Verifikasi
  - c. Bagian Perlengkapan, terdiri dari :
    - c.1. Subbagian Analisa Kebutuhan Dan Pengadaan
    - c.2. Subbagian Umum dan Inventarisasi Asset
    - c.3. Subbagian Penyimpanan dan Distribusi

#### **4.1.4. Tata Kerja Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretaris Daerah, Para Asisten Serkretrariat Pemerintah Kota, Para Kepala Bagian menerapkan prinsip koordinasi secara vertikal dan horisontal. Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan Sekretariat Pemerintah Kota, bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya bagi pelaksanaan tugas bawahannya. Setiap pimpinan satuan organisasi mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan pertanggung jawab kepada atasan masing-masingdan menyampaikan laporan pada waktunya. Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dari bawahan, diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan lebih lanjut untuk petunjuk kepada bawahan. Para kepala Sub Bagian menyampaikan laporan kepada atasan, tembusan laporan disampaikan pula kepada organisasi lain secara fungsional yang mempunyai hubungan kerja. Dalam melaksanakan tugasnya setiap pimpinan satuan laporan disampaikan pula kepada bawahannya masing-masing mengadakan rapat berkala.

#### **4.1.5. Visi dan Misi Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

Sebelum merumuskan Visi Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, perlu dikemukakan beberapa prinsip yang mendasari rumusan visi tersebut. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Bahwa Sekretariat Daerah Kota Makassar adalah bagian integral dari Pemerintah Kota Makassar.
2. Bahwa keberadaan Sekretariat Daerah Kota Makassar sebagai bagian memiliki tugas pokok dan fungsi yang bervariasi.
3. Bahwa keberadaan Sekretariat Daerah Kota Makassar sebagai bagian integral dari Pemerintah Kota Makassar, memiliki interaksi dengan lingkungan strategis Kota Makassar, sehingga tidak dapat dipisahkan dengan dinamika perkembangan Kota Makassar.

Berdasarkan pada pertimbangan di atas, maka visi Sekretariat Daerah Kota Makassar Tahun 2010 adalah :  
*"Sekretariat Daerah yang prima dalam mengkoordinasikan kegiatan mendukung implementasi kebijakan Pemerintah Kota berbasis Good Governance"*

Rumusan visi di atas akan diupayakan perwujudannya melalui misi sebagai berikut :

1. Peningkatan kapasitas aparat Sekretariat Daerah.
2. Peningkatan kapasitas kelembagaan Sekretariat Daerah.
3. Peningkatan koordinasi lintas SKPD dan lintas Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah.
4. Pemantauan dukungan terhadap implementasi kebijakan walikota.

#### **4.1.6. Tugas Pokok dan Fungsi**

*Sekretariat* Daerah merupakan unsur pembantu Pimpinan Pemerintah Kota, dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Sekretariat daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah.

Tugas dan fungsi setiap unit Organisasi Sekretariat Daerah yaitu sebagai berikut :

##### **1. Sekretarias Daerah**

###### **Tugas Pokok :**

Sekretaris Daerah adalah membantu Walikota dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Ketatalaksanaan serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Pemerintah Kota.

###### **Fungsi :**

Untuk menyelenggarakan tugas pokok Sekretaris Daerah mempunyai fungsi ;

1. Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Kota
2. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah

3. Pembinaan organisasi, tatalaksanaan, keuangan, prasarana dan sarana
4. Pembina pegawai negeri sipil daerah
5. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas fungsinya.


## **2. Asisten Bidang Pemerintahan**

### **Tugas Pokok :**

Merumuskan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, melaksanakan sebagian tugas secretariat di bidang pemerintahan, perumusan produk hukum daerah, organisasi dan ketatalaksanaan serta kehumasan.

### **Fungsi :**

1. Penyusunan rumusan kebijaksanaan pengkoordinasian penyelenggaraan pemerintahan
2. Penyusunan rumusan kebijaksanaan pembinaan hukum dan pengkoordinasian penyusunan produk hukum daerah
3. Penyusunan rumusan kebijaksanaan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan
4. Penyusunan rumusan kebijaksanaan pembinaan di bidang kehumasan

- 
5. Pengkoordinasian perangkat daerah berdasarkan pengelompokan fungsi yang akan ditetapkan dengan keputusan Walikota.

Asisten Bidang Pemerintahan membawahi beberapa bagian yaitu:

**a. Bagian Tata Pemerintahan**

**Tugas pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman serta petunjuk teknis pembinaan di bidang penyelenggaraan pemerintahan umum, pembinaan Kecamatan dan Kelurahan serta pelaksanaan sebagian kewenangan dibidang pertanahan.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis penyelenggaraan pemerintahan umum, pembinaan kecamatan dan kelurahan serta pelaksanaan sebagian kewenangan dibidang pertanahan.
2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program penyelenggaraan pemerintahan umum, pembinaan pemerintahan kecamatan dan kelurahan, serta penyelenggaraan sebagian kewenangan dibidang pertanahan.



3. Penyiapan bahan bimbingan dan pengendalian penyelenggaraan pemerintahan umum, pembinaan pemerintahan kecamatan dan kelurahan serta penyelenggaraan sebagian kewenangan dibidang pertanahan.
4. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Kepala Bagian Tata Pemerintahan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman serta petunjuk teknis pembinaan di bidang penyelenggaraan pemerintahan umum, pembinaan kecamatan dan kelurahan serta pelaksanaan sebagian kewenangan di bidang pertanahan.

Bagian Tata pemerintahan terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu :

- a.1. Subbagian Pemerintahan Umum
- a.2. Subbagian Bina Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan
- a.3. Subbagian Pertanahan

**b. Bagian Hukum**

**Tugas pokok :**

Bagian Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis

pembinaan di bidang perumusan peraturan perundang-undangan, telaah hukum, memberikan bantuan hukum, mempublikasikan dan mendokumentasikan produk hukum.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis perumusan Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota.
2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program telaah dan evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan penyiapan bahan rancangan peraturan daerah.
3. Penyiapan bahan bimbingan dan bahan pertimbangan bantuan hukum kepada semua unsur Pemerintah Daerah atas masalah hukum yang timbul dalam pelaksanaan tugas.
4. Penyiapan bahan bimbingan dalam menghimpun peraturan daerah, melakukan publikasi produk hukum dan melakukan dokumentasi hukum.
5. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Hukum terbagi lagi atas beberapa

Subbagian yaitu :

b.1. Subbagian Produk Hukum

b.2. Subbagian Bantuan Hukum

b.3. Subbagian Dokumentasi dan Informasi Hukum

**c. Bagian Organisasi dan Tatalaksana**

**Tugas pokok :**

Bagian Organisasi dan Tatalaksana mempunyai tugas melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisis jabatan.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan dan pembinaan serta petunjuk teknis penataan kelembagaan perangkat daerah kota.
2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program kelembagaan dan petunjuk teknis penataan kelembagaan sebagai bahan evaluasi dan pembinaan.
3. Penyiapan bahan dan bimbingan dalam rangka penataan kewenangan dan penyelenggaraan otonomi daerah.
4. Penyiapan bahan bimbingan evaluasi kinerja perangkat daerah sesuai standar sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah kota.

5. Penyiapan bahan bimbingan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan sistem dan prosedur kerja, sarana dan lingkungan kerja serta evaluasi bidang tatalaksana.
6. Penyiapan bahan bimbingan pembinaan dan petunjuk teknis pelaksanaan analisis jabatan dan penyusunan formasi jabatan.
7. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Organisasi dan Tata Laksana terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu :

- c.1. Subbagian Kelembagaan
- c.2. Subbagian ketatalaksanaan
- c.3. Subbagian Analisis Jabatan

**d. Bagian Hubungan Masyarakat**

**Tugas pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengembangan hubungan masyarakat, memperjelas kebijakan-kebijakan pemerintah kota.

**Fungsi:**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis pembinaan pengembangan hubungan masyarakat

2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program hubungan antar pemerintah daerah dengan masyarakat umum dan organisasi kemasyarakatan untuk memperjelas kebijakan dari kegiatan pemerintah kota
3. Penyiapan bahan bimbingan pelaksanaan inventarisasi dan dokumentasi serta distribusi bahan-bahan bimbingan
4. Penyiapan bahan bimbingan dalam rangka penyelenggaraan jumpa pers secara berkala
5. Penyiapan bahan bimbingan pengumpulan informasi melalui media cetak/elektronik untuk memperoleh data/informasi yang benar
6. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Hubungan Masyarakat terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu :

- d.1. Subbagian Pemberitaan
- d.2. Subbagian Dokumentasi
- d.3. Subbagian Distribusi

### **3. Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Sosial**

**Tugas pokok :**

Merumuskan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, melaksanakan sebagian tugas sekretariat

dibidang pembinaan pembangunan, pemberdayaan perempuan dan pembinaan mental spiritual, pemuda dan olah raga.

**Fungsi :**

1. Penyusunan rumusan kebijaksanaan dan pembinaan pembangunan serta administrasi pelaksanaan pembangunan
2. Penyusunan rumusan kebijaksanaan teknis pembinaan kesejahteraan organisasi keagamaan
3. Penyusunan rumusan kebijaksanaan teknis pembinaan perusahaan daerah dan perbankan daerah
4. Penyusunan rumusan kebijaksanaan teknis pelaksanaan pemberdayaan perempuan, program pengarusutamaan jender dan mental spritual
5. Penyusunan rumusan kebijaksanaan teknis pembinaan pemuda dan olah raga
6. Pengkoordinasian perangkat daerah berdasarkan pengelompokan fungsi yang akan ditetapkan dengan Peraturan Walikota.

Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan, dan Sosial membawahi beberapa bagian yaitu :

**a. Bagian Perekonomian dan Pembangunan**

**Tugas Pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang perekonomian dan pembangunan serta dampak dari pembangunan.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis dalam rangka mengumpulkan, mensistimatisasikan data, laporan perusahaan daerah dan perbankan daerah
2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program operasional dalam rangka mempersiapkan ketentuan-ketentuan untuk pembinaan, pengembangan kegiatan perusahaan daerah, perbankan daerah dan lembaga perkreditan daerah
3. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis dalam rangka menyiapkan pedoman dan memberi petunjuk cara pelaksanaan pembangunan yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan Belanja Daerah, bantuan pembangunan, dan dana-dana pembangunan lain dari provinsi dan pemerintah pusat.
4. Penyiapan bahan bimbingan dalam rangka mengumpulkan dan mengelola data dari dampak

pembangunan serta menyusun bahan laporan dampak dari pembangunan termasuk pedagang kaki lima

5. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Perekonomian dan Pembangunan terbagi lagi atas beberapa subbagian, yaitu :

- a. 1. Subbagian Pembinaan Perusahaan Daerah
- a. 2. Subbagian Pengendalian Pelaksanaan Pembangunan
- a. 3. Subbagian Dampak Pembangunan

**b. Bagian Kesejahteraan Rakyat**

**Tugas pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan keagamaan, pemuda, dan olah raga.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis dibidang pembinaan organisasi keagamaan, generasi muda dan olah raga
2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program bantuan pembinaan kesejahteraan organisasi keagamaan dan pengkoordinasian penyelenggaraan urusan haji



3. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pengkoordinasian serta evaluasi bantuan sarana dan prasarana kegiatan keagamaan, pemuda, dan olah raga
4. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pemberian bantuan sarana dan prasarana kegiatan kepemudaan dan keolahragaan
5. Pengelolaan administrasi urusan tertentu

Bagian Kesejahteraan Rakyat terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu :

- b.1. Subbagian Pembinaan Mental Spiritual
  - b.2. Subbagian Kepemudaan
  - b.3. Subbagian Pembinaan Olahraga
- c. Bagian Pemberdayaan Perempuan**

**Tugas pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pengendalian bidang analisa kebijakan perempuan, pemberdayaan dan partisipasi peran serta masyarakat dan organisasi perempuan serta program pengarusutamaan jender.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan penyelenggaraan kerjasama organisasi perempuan dalam rangka pemberdayaan perempuan

2. Penyiapan bahan bimbingan peningkatan partisipasi peran aktif masyarakat termasuk upaya pemampuan kelembagaan, pengelolaan kemajuan perempuan
3. Penyiapan bahan penyusunan program pemantauan dan pengkajian berbagai dampak pembangunan terhadap upaya pemberdayaan perempuan termasuk data dan informasi kepemimpinan perempuan
4. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Pemberdayaan Perempuan terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu

- c.1. Subbagian Pengarus Utamaan Jender
- c.2. Subbagian Program Pemberdayaan

#### **4. Asisten Bidang Administrasi**

##### **Tugas pokok :**

Merumuskan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, melaksanakan sebagian tugas sekretariat di bidang administrasi kepegawaian, umum, perlengkapan dan keuangan.

##### **Fungsi :**

1. Penyusunan rumusan kebijaksanaan pembinaan kepegawaian
2. Penyusunan rumusan kebijaksanaan dan petunjuk teknis penyusunan program kebutuhan perbekalan dan

pengelolaan perlengkapan dan asset daerah serta penyiapan administrasi perlengkapan

3. Penyusunan rumusan kebijaksanaan urusan rumah tangga, tata usaha, kearsipan, keuangan dan protokol
4. Pengkoordinasian perangkat daerah berdasarkan pengelompokan fungsi yang akan ditetapkan dengan Peraturan Walikota.

Asisten Bidang Administrasi membawahi beberapa bagian yaitu:

**a. Bagian Umum**

**Tugas pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan ketatausahaan pimpinan, kearsipan, urusan rumah tangga dan protokol.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis pengelolaan urusan ketatausahaan umum dan rumah tangga Sekretariat
2. Penyiapan bahan bimbingan pengaturan acara dan tamu pimpinan
3. Penyiapan bahan bimbingan pengaturan perjalanan dinas

#### 4. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Umum terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu:

- a.1. Subbagian Tata Usaha Pimpinan
- a.2. Subbagian Rumah Tangga
- a.3. Subbagian Protokol

#### **b. Bagian keuangan**

##### **Tugas pokok :**

Melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta membina administrasi keuangan.

##### **Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis penyusunan, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pengelolaan administrasi keuangan daerah
3. Penyiapan bahan bimbingan dan pengendalian pengujian kebenaran penagihan dan penerbitan Surat Perintah Membayar Uang (SPMU) dan

mengadakan pemeriksaan keuangan serta membina perbendaharaan

4. Penyiapan bahan bimbingan pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi keuangan

5. Pengelolaan administrasi urusan tertentu

Bagian Keuangan terbagi lagi atas beberapa

Subbagian yaitu :

b.1. Subbagian Anggaran

b.2. Subbagian Perbendaharaan

b.3. Subbagian Verifikasi dan pembukuan

**c. Bagian Perlengkapan**

**Tugas pokok :**

Melaksanakan kegiatan dan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis perumusan program standarisasi, perencanaan, pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, penghapusan, pelelangan, inventarisasi dan pengendalian/pengawasan pengelolaan asset daerah serta pembinaan administrasi barang.

**Fungsi :**

1. Penyiapan bahan perumusan kebijaksanaan teknis barang dan jasa

2. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pengadaan perlengkapan dan inventarisasi barang daerah
3. Penyiapan bahan penyusunan rencana dan program pengelolaan asset daerah
4. Penyiapan bahan bimbingan dan petunjuk teknis penyimpanan dan pemeliharaan barang
5. Penyiapan bahan bimbingan dan petunjuk teknis pendistribusian barang
6. Pengelolaan administrasi urusan tertentu.

Bagian Perlengkapan terbagi lagi atas beberapa Subbagian yaitu :

- c.1. Subbagian Analisa Kebutuhan dan Pengadaan
- c.2. Subbagian Umum dan Inventarisasi asset
- c.3. Subbagian Penyimpanan dan Distribusi

#### **4.2. Karakteristik Responden**

Untuk mengetahui secara mendalam tentang responden, maka responden kemudian di klasifikasikan berdasarkan :

##### **4.2.1. Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Laki	46	56.8
Wanita	35	43.2
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Pada tabel di atas dapat kita lihat bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya adalah laki-laki yang ditunjukkan dengan tingkat persentase tertinggi 56.8% atau sebesar 46 orang pegawai, kemudian sebaliknya adalah perempuan yang ditunjukkan dengan tingkat persentase 43.2% atau sebesar 35 orang pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawai / stafnya berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.2.2. Berdasarkan Umur

Karakteristik responden berdasarkan Umur dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan umur**

Umur	Frekuensi	Persen
20 – 28	1	1.2
29 – 36	25	30.9
37 – 44	28	34.6
45 – 52	19	23.5
53 – 60	8	9.9
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Pada tabel di atas dapat kita lihat bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya memiliki umur antara 37-44 tahun yang ditunjukkan dengan tingkat persentase tertinggi sebesar 34.6% atau sebesar 28 orang pegawai, kemudian sebaliknya adalah pegawai dengan jumlah terkecil yaitu pegawai yang memiliki umur antara 20-28 tahun dan ditunjukkan dengan tingkat persentase terkecil 1.2% atau sebesar 1 orang pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya adalah yang memiliki umur antara 37-44 tahun dan sudah memiliki pengalaman dan sudah matang dalam dunia kerja.

#### 4.2.3. Berdasarkan Jenjang/Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan Jenjang/Tingkat Pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan**  
**Jenjang/Tingkat Pendidikan**

Jenjang/Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen
SLTP	3	3.7
SLTA	24	29.6
D3	7	8.6
S1	35	43.2
S2	12	14.8
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008



Pada tabel di atas dapat kita lihat bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya mempunyai latar belakang pendidikan S1 yang ditunjukkan dengan tingkat persentase tertinggi sebesar 43.2% atau sebesar 35 orang pegawai, kemudian sebaliknya adalah pegawai dengan tingkat pendidikan terendah adalah SLTP sebesar 3.7% atau sebanyak 3 orang pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa Sekretariat Pemerintah Kota Makassar memprioritaskan penerimaan pegawai minimal memiliki standar pendidikan terakhir, yaitu S1 (strata satu).

#### **4.2.4. Berdasarkan Jurusan**

Karakteristik responden berdasarkan Jurusan, terdiri dari berbagi macam tingkat dan jenis pendidikan/jurusan dan dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 5

Karakteristik Responden Berdasarkan Jurusan

Jurusan	Frekuensi	Persen
Administrasi Negara	11	13.6
Administrasi Pembangunan	2	2.5
Akuntansi	3	3.7
Bahasa	1	1.2
Bangunan	1	1.2
Ekonomi	5	6.2
Ekonomi Pembangunan	1	1.2
Ekonomi Manajemen	1	1.2
Hukum Perdata	1	1.2
Hukum Tata Negara	2	2.5
Ilmu Hukum	2	2.5
Ilmu Komunikasi	1	1.2
Ilmu Pemerintahan	2	2.5
IPA	9	11.1
IPS	8	9.9
Kesekretariatan	2	2.5
Listrik	1	1.2
Manajemen Pembangunan Daerah	1	1.2
Manajemen	6	7.4
Manajemen Informatika	1	1.2
Manajemen Keuangan	2	2.5
Manajemen Keuangan Daerah	1	1.2
Manajemen Perkotaan	1	1.2
MSDM	5	6.2
Perkantoran	1	1.2
Sastra Inggris	1	1.2
SLTP	3	3.7
STPDN	1	1.2
Tata Buku	2	2.5
Teknik Industri	1	1.2
Teknik Informatika	1	1.2
Teknik Mesin	1	1.2
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Pada tabel di atas dapat kita lihat bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar memiliki keberagaman jurusan dengan tingkat persentase yang hampir sama, akan tetapi

jurusan yang paling banyak adalah Administrasi Negara sebesar 13.6% atau sebanyak 11 orang pegawai. Dan yang paling rendah yaitu memiliki tingkat persentase 1.2% atau 1 orang, dari berbagai latar belakang pendidikan antara lain dari jurusan bahasa, bangunan, ekonomi pembangunan, ekonomi manajemen, hukum perdata, hukum tata negara, ilmu komunikasi, listrik, manajemen pembangunan daerah, manajemen informatika, manajemen keuangan daerah, manajemen perkotaan, Perkantoran, Sastra Inggris, STPDN, teknik industri, teknik informatika, dan teknik mesin. Jurusan dengan latar belakang di atas terbagi dalam berbagai tingkat pendidikan, yaitu SLTP, SLTA, S1 dan S2.

#### 4.2.5. Berdasarkan Golongan

Karakteristik responden berdasarkan Golongan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan**

Golongan	Frekuensi	Persen
Gol IV/b	1	1.2
Gol IV/a	1	1.2
Gol III/d	8	9.9
Gol III/c	10	12.3
Gol III/b	15	18.5
Gol III/a	17	21.0
Gol II/d	7	8.6
Gol II/c	7	8.6
Gol II/b	8	9.9
Gol II/a	7	8.6
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa responden pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya memiliki golongan III/a dengan tingkat persentase 21.0% atau sebesar 17 orang, dan golongan pegawai yang terkecil adalah golongan IV/a dan IV/b yang masing-masing sebesar 1 orang dengan tingkat persentase 1.2%. Pegawai yang memiliki golongan III/a adalah pegawai pada level staf, sedangkan pegawai yang memiliki golongan IV/a dan IV/b adalah pegawai yang menduduki jabatan sebagai Kepala bagian dan Kepala Sub Bagian.

#### 4.2.6. Berdasarkan Eselon

Karakteristik responden berdasarkan Eselon dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon**

Eselon	Frekuensi	Persen
Eselon IV a	10	12.3
Eselon III a	3	3.7
Staf	68	84.0
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden pada Sekretariat pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya tidak memiliki eselon yaitu pada jajaran staf dengan berbagai jenis jabatan dan ditunjukkan pada tingkat persentase

terbesar yaitu 84.0% atau sebanyak 68 orang dan yang terkecil yaitu eselon III/a sebesar 3.7% atau sebanyak 3 orang pegawai, dimana pada eselon III/a ini diduduki oleh pegawai yang memiliki jabatan sebagai kepala bagian. Dan untuk eselon IV a adalah pegawai yang memiliki jabatan sebagai kepala sub bagian yang memiliki frekuensi 10 orang dengan tingkat persentase sebesar 12.3%.

#### 4.2.7. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja dapat kita lihat pada tabel berikut:

**Tabel 8**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persen
< 5	2	2.5
6 – 10	25	30.9
11 – 15	18	22.2
16 – 20	29	35.8
21 – 25	3	3.7
26 – 30	3	3.7
> 30	1	1.2
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Tabel diatas menunjukkan responden pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya memiliki masa kerja/pengalaman kerja berkisar antara 16-20 tahun dan ditunjukkan dengan tingkat persentase 35.8% yaitu sebanyak 29 orang, dan tingkat persentase pegawai yang memiliki masa kerja

diatas 30 tahun yaitu sebanyak 1 orang dengan tingkat persentase 1.2%. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawai memiliki pengalaman yang cukup lama dalam dunia kerja dan sudah memahami tugas pokok dan fungsi jabatan.

#### 4.2.8. Berdasarkan Unit Kerja

Karakteristik responden berdasarkan Unit Kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 9**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja**

Bagian	Frekuensi	Persen
Bagian Umum	39	48.1
Bagian Keuangan	29	35.8
Bagian Perlengkapan	13	16.0
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan kuestioner juli, 2008

Tabel diatas menunjukkan pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang dijadikan responden paling banyak adalah pada bagian umum sebesar 48.1% atau sebanyak 39 orang dan yang paling sedikit dijakdikan responden adalah pada bagian perlengkapan adalah sebesar 16% atau sebanyak 13 orang. Berhubung karena pada bagian umum terdapat jumlah pegawai paling banyak dan bagian perlengkapan mempunyai jumlah pegawai (PNS) paling sedikit, akan tetapi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pegawai kontrak dan pegawai

sukarela mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

#### 4.2.9. Berdasarkan Pengalaman Kerja

Karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 10**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja**

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persen
Bagian Umum	39	48.1
Bagian Keuangan	29	35.8
Bagian Perlengkapan	13	16.0
Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	1	1.2
Bappeda (Staf dan Kemudian menjadi Kasubag)	1	1.2
Langsung	70	86.4
Pegawai dinas Koperasi Kab. Donggala	1	1.2
Provinsi	1	1.2
Staf Bagian Umum Sekretariat Pemkot Makassar	1	1.2
Staf Bappeda	1	1.2
Staf Dinas Pariwisata	1	1.2
Staf Dinas Pendidikan (Staf Adm./T.U)	1	1.2
Staf Dispenda	1	1.2
Staf Pemda	1	1.2
Staf Pemda TK. II Takalar	1	1.2
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan kuesioner Juli, 2008

Tabel diatas menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya dalam artian langsung menduduki jabatan sekarang, dan memiliki tingkat persentase sebesar 86.4% atau sebanyak 70 orang, kemudian untuk pegawai

yang memiliki pengalaman kerja sebelumnya, ditunjukkan dengan tingkat persentase terendah yaitu masing-masing 1.2% atau berjumlah 1 orang yang sebagian besar berasal dari berbagai Dinas atau Instansi yang ada di Makassar, adapun sebagian besar alasan pemindahannya adalah karena adanya mutasi.

#### 4.2.10. Berdasarkan Pendidikan/Diklat

Karakteristik responden Berdasarkan Pelatihan/Diklat dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 11**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan/Diklat**

Pelatihan/Diklat	Frekuensi	Persen
Tidak Pernah	32	39.5
Diklat Kepemimpinan	11	13.6
Diklat Teknis	28	34.6
Diklat Kepemimpinan dan Teknis	10	12.3
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100.0</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Tabel diatas menunjukkan responden pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar tidak pernah mengikuti Pelatihan atau Diklat apapun dengan persentase 39.5% yaitu sebanyak 32 orang.

Jenis diklat yang diikuti oleh responden pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar terbagi atas 2 yaitu diklat Kepemimpinan dan Diklat teknis. Tingkat persentase responden yang mengikuti diklat Kepemimpinan lebih sedikit dibanding



diklat Teknis masing-masing yaitu 11 orang untuk diklat kepemimpinan dan 28 orang untuk diklat teknis dan selebihnya adalah 10 orang yaitu responden mengikuti kedua diklat tersebut.

Pendidikan dan latihan untuk pegawai Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, diselenggarakan dengan maksud dan tujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan guna menunjang tugas pokok dan fungsi pegawai. Adapun Jenis pelatihan/diklat yang pernah diikuti adalah:

a. Diklat kepemimpinan misalnya:

1. ADUM
2. SPAMA
3. Diklat PIM (Diklat PIM IV dan Diklat Pim III)
4. LATPIM (Latpim III dan LATPIM IV)

b. Diklat Teknis misalnya Diklat:

1. Pengadaan barang dan Jasa
2. Akuntan
3. Barang Inventaris
4. Bendahara Pengeluaran Kas
5. Pengelola Keuangan Daerah
6. Kinerja
7. Pengelolaan Pajak
8. Perbendaharaan
9. Pendistribusian barang dan jasa

### 4.3. Indikator Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Pengetahuan Pegawai Pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar

#### 4.3.1. Kesesuaian Perencanaan dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai

Persepsi responden tentang kesesuaian perencanaan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai. Aspek yang mendukung perencanaan pegawai dilihat dari persiapan pegawai sebelum melaksanakan pekerjaan. Baik itu persiapan yang dilakukan berupa pengumpulan bahan atau materi pekerjaan, ataupun persiapan alat atau bahan yang menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, perencanaan yang dilakukan pegawai harus pula di dukung oleh pengetahuan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 12**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Perencanaan dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Perencanaan dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Perencanaan	Responden yang Tidak melakukan Perencanaan	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	48 73.8%	9 56.3%	57 70.4%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	17 26.2%	7 43.8%	24 29.6%
<b>Total</b>	<b>65</b> <b>100.0%</b>	<b>16</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan kuesioner Juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan perencanaan untuk Pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 73.8%, Responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan perencanaan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 56.3%. Sedangkan Pegawai yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai Tupoksi tetapi melakukan perencanaan untuk pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 26.2%, serta pegawai yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan perencanaan dalam pelaksanaan tupoksi sebesar 43.8%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Pengetahuan dengan Perencanaan yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan sebelum melaksanakan pekerjaannya terlebih dahulu diadakan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, yang tentunya sesuai dengan Tupoksi yang diberikan. (SP. Siagian, Filsafat Administrasi, 1980).

#### 4.3.2. Kesesuaian Koordinasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai

Persepsi responden tentang kesesuaian koordinasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai. Koordinasi yang dilakukan oleh pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar berupa koordinasi dengan atasan ataupun sesama staf (Koordinasi secara vertikal dan koordinasi secara horizontal). Koordinasi yang dilakukan pegawai harus pula di dukung oleh pengetahuan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 13**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Koordinasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Koordinasi dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Koordinasi	Responden yang Tidak Melakukan Koordinasi	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	49 71.0%	8 66.7%	57 70.4%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	20 29.0%	4 33.3%	24 29.6%
<b>Total</b>	<b>69</b> <b>100.0%</b>	<b>12</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan koordinasi

untuk Pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 71.0%, Responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan koordinasi dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 66.7%. Sedangkan responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai tetapi melakukan koordinasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 29.0%, serta responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan koordinasi dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 33.3%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Pengetahuan dengan Koordinasi yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan dalam pelaksanaan pekerjaan melakukan koordinasi dengan baik antar atasan maupun dengan sesama staf demi kelancaran dan keefektifan pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Herbert A.Simon, yang menyatakan bahwa keefektifan seseorang dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan dalam setiap suasana sosial, tidak hanya bergantung pada aktifitasnya sendiri, tetapi juga berusaha membina hubungan aktivitasnya itu dengan apa yang sedang dilakukan oleh orang lain.

#### 4.3.3. Kesesuaian Pengawasan dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai

Persepsi responden tentang kesesuaian pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi dengan pengetahuan pegawai. Pengawasan yang dilakukan oleh pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar secara umum berupa pengawasan secara pribadi dan pengawasan langsung oleh atasan terhadap pekerjaan berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah pekerjaan yang sedang berlangsung berjalan sesuai dengan rencana. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 14**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Pengawasan dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Pengawasan dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Pengawasan	Responden yang Tidak Melakukan Pengawasan	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	37 75.5%	20 62.5%	57 70.4%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	12 24.5%	12 37.5%	24 29.6%
<b>Total</b>	<b>49</b> <b>100.0%</b>	<b>32</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kuisioner Juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat

persentase 75.5%, Responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi akan tetapi tidak melakukan pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 62.5%. Sedangkan Responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai tetapi melakukan pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 24.5%, serta Responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 37.5%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Pengetahuan dengan Pengawasan yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan dalam pelaksanaan pekerjaan melaksanakan proses pengawasan, berupa pengawasan secara pribadi oleh pegawai itu sendiri maupun pengawasan yang dilakukan atasan terhadap bawahan, ataupun pengawasan antar bawahan terhadap tugas pokok dan fungsi individu. Proses pengawasan yang dilakukan ini untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, 1980, yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua



pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

#### **4.3.4. Kesesuaian Pengendalian dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Persepsi responden tentang kesesuaian pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi dengan pengetahuan pegawai. Pengendalian yang dilakukan oleh pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar secara umum berupa pengendalian secara pribadi oleh pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan maupun terhadap pekerjaan yang tidak dilakukan berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesimpang siuran atau tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan, serta mencegah terjadinya kesalahan terulang yang dilakukan pada masa lalu. Pengendalian yang dilakukan pegawai harus pula di dukung oleh pengetahuan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 15**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Pengendalian dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Pengendalian dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Pengendalian	Responden yang Tidak Melakukan Pengendalian	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	50 68.5%	7 87.5%	57 70.4%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	23 31.5%	1 12.5%	24 29.6%
<b>Total</b>	<b>73</b> <b>100.0%</b>	<b>8</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kuisisioner Juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 68.5%, Responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi akan tetapi tidak melakukan pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 87.5%. Sedangkan Responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai tetapi melakukan pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 31.5%, serta Responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 12.5%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Pengetahuan dengan Pengendalian yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan dalam pelaksanaan pekerjaan melaksanakan proses pengendalian, berupa pengendalian secara pribadi oleh pegawai itu sendiri terhadap pekerjaan sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi. Proses pengendalian yang dilakukan ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan pekerjaan berlangsung, dan apakah pekerjaan tersebut terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana sebelumnya. Hal tersebut didukung oleh Pendapat Dr. T. Hani Handoko, M.B.A yang menyatakan bahwa Pengendalian adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif dan negatif. *Pengendalian Positif* mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. *Pengendalian Negatif* mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

#### 4.3.5. Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai

Persepsi responden tentang kesesuaian monitoring dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan pengetahuan pegawai. Monitoring yang dilakukan oleh pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan telah terlaksana dan apakah pekerjaan tersebut terlaksana dengan baik. Monitoring yang dilakukan pegawai harus pula didukung oleh pengetahuan yang dimiliki pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 16**  
**Persepsi Responden (Khususnya Kepala Bagian) tentang Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Monitoring	Responden yang Tidak Melakukan Monitoring	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	3 100.0%%	0 0.0%%	3 100.0%%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	0 0.0%%	0 0.0%%	0 0.0%%
<b>Total</b>	<b>3</b> <b>100.0%</b>	<b>0</b> <b>100.0%</b>	<b>3</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan kuesioner Juli, 2008

Hasil olahan diatas menunjukkan bahwa monitoring yang dilakukan oleh Kepala Bagian yang masing-masing berturut-turut

adalah Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Keuangan, Kepada Bagian Perlengkapan, menunjukkan bahwa pada telah melakukan monitoring dengan baik yaitu telah terlaksana 100%. Hal ini dilihat dengan rutinnya diadakan monitoring tiap periode sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Kegiatan monitoring yang dilakukan ini adalah kegiatan monitoring dari atasan kepada bawahan berkenaan dengan pelaksanaan tupoksi.

Latar Belakang Pendidikan/Jurusan, Tingkat Pendidikan, Pelatihan, serta Diklat-diklat yang pernah diikuti telah mendukung dan dapat meningkatkan kinerja pegawai khususnya kepala bagian sehingga dapat lebih berkompeten menduduki jabatan dan fungsinya.

Selain Kepala Bagian yang menjadi pemonitor dalam pelaksanaan pekerjaan pada bagian masing-masing, staf sebagai pelaksana teknis sehari-hari juga terlibat dan melakukan monitoring dalam pelaksanaan pekerjaan. Monitoring yang dilakukan lebih bersifat pribadi yaitu memonitor diri sendiri terhadap pekerjaan atau tugas pokok yang diberikan. Untuk lebih jelasnya, tingkat persentase monitoring yang dilakukan oleh staf dan merupakan akumulasi dari monitoring yang dilakukan oleh kepala bagian, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 17**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Monitoring	Responden yang Tidak Melakukan Monitoring	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	44 69.8%	13 72.2%	57 70.4%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	19 30.2%	5 27.8%	24 29.6%
<b>Total</b>	<b>63</b> 100.0%	<b>18</b> 100.0%	<b>81</b> 100.0%

Sumber data : Hasil olahan kuesioner Juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan monitoring dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 69.8%, Responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi akan tetapi tidak melakukan monitoring dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 72.2%. Sedangkan Responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi tetapi melakukan monitoring dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 30.2%, serta Responden yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan monitoring dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 27.8%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Pengetahuan dengan Monitoring yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, akan tetapi dalam pelaksanaan pekerjaan proses monitoring tidak dilakukan secara maksimal, untuk hal ini banyak yang menyepelkannya dan menganggap bahwa pekerjaan telah dilakukan berdasarkan Tupoksi dan tidak perlu lagi diadakan monitoring. Padahal sesungguhnya monitoring merupakan hal yang penting dilakukan pada saat berlangsungnya pekerjaan, ini untuk mengetahui sejauh mana perkembangan pelaksanaan pekerjaan, pegawai yang melaksanakan pekerjaan tidak sebagai mana mestinya dapat segera dicarikan solusi untuk kedepannya.

Pembengkakan struktur (Struktur organisasi yang terlalu lebar) serta jumlah pegawai honorer dan suka rela yang sangat banyak juga merupakan salah satu faktor sehingga pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar Proses Monitoring dilaksanakan secara tidak maksimal. Terdapat banyak pekerjaan yang ditangani oleh tenaga honorer/suka rela yang belum memahami betul Tupoksinya, mereka melakukan semua jenis pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Hal ini senada dengan pendapat Indiro Gitosudarmo dalam bukunya Prinsip Dasar Manajemen, menyatakan bahwa Struktur organisasi yang terlalu lebar berakibat terjadinya keterbatasan dalam

monitoring dari atasan terhadap bawahannya. Semakin banyak bawahan yang harus diawasi dan di koordinasikan maka akan semakin susah untuk di monitoring karena akan berada di luar batas pantauannya.

#### **4.3.6. Kesesuaian Evaluasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pada tahap akhir dalam pelaksanaan tupoksi adalah evaluasi, hal ini dilakukan untuk mengetahui mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam pelaksanaan tupoksi. Sebelum dilaporkan kepada atasan terlebih dahulu pegawai melakukan evaluasi secara pribadi terhadap tupoksi masing-masing. Evaluasi yang dilakukan dapat berupa evaluasi yang dilakukan pegawai secara pribadi maupun evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung. Pengevaluasian tugas pokok dan fungsi ini harus pula disesuaikan dengan pengetahuan pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:



**Tabel 18**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Evaluasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Pengetahuan Pegawai**

Pengetahuan	Evaluasi dalam pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Evaluasi	Responden yang Tidak Melakukan Evaluasi	
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Sesuai dengan Tupoksi	51 96.2%	6 21.4%	57 70.4%
Responden yang Memiliki Pengetahuan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	2 3.8%	22 78.6%	24 29.6%
<b>Total</b>	<b>53</b> 100.0%	<b>28</b> 100.0%	<b>81</b> 100.0%

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan evaluasi pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 96.2%, Responden yang memiliki pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi akan tetapi tidak melakukan evaluasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 21.4%. Sedangkan Pegawai yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi tetapi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 3.8%, serta pegawai yang memiliki pengetahuan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan evaluasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 78.6%.



Melihat tingkat persentase Responden tentang Pengetahuan dengan Evaluasi yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Pengetahuan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan melakukan evaluasi secara pribadi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan atau sebelum atasan mengevaluasinya. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan penilaian terhadap pelaksanaan tugas (*performance*) pegawai pada tiap unit kerja yang ada. Hal tersebut didukung oleh Pendapat Prof. Dr. Prayaman J. Simanjuntak dalam bukunya Manajemen Evaluasi Kinerja, menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*Performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan.

#### **4.4. Indikator Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Keterampilan Pegawai Pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

##### **4.4.1. Kesesuaian Perencanaan dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Persepsi responden tentang kesesuaian perencanaan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Perencanaan yang dilakukan pegawai harus pula didukung oleh keterampilan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 19**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Perencanaan dalam pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Perencanaan Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Perencanaan	Responden yang Tidak Melakukan Perencanaan	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	29 44.6%	9 56.3%	38 46.9%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	36 55.4%	7 43.8%	43 53.1%
<b>Total</b>	<b>65</b> 100.0%	<b>16</b> 100.0%	<b>81</b> 100.0%

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan perencanaan yang dilakukan dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 44.6%. Responden yang memiliki keterampilan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan perencanaan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 56.3%. Sedangkan Pegawai yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai tetapi melakukan perencanaan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 55.4%, serta pegawai yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai dan tidak pula melakukan perencanaan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 43.8%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Keterampilan dengan Perencanaan yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar hampir setengah dari jumlah Pegawainya telah memiliki Keterampilan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan sebelum melaksanakan pekerjaannya terlebih dahulu diadakan perencanaan untuk keputusan sebelumnya, apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Menurut Dr. T. Hani Handoko, Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

#### **4.4.2. Kesesuaian Koordinasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Persepsi responden tentang kesesuaian koordinasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan Keterampilan yang dimiliki. Koordinasi yang dilakukan oleh pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar berupa koordinasi dengan atasan ataupun sesama staf (Koordinasi secara vertikal dan koordinasi secara horizontal). Koordinasi yang dilakukan pegawai harus pula didukung oleh Keterampilan yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 20**  
**Persepsi responden tentang Kesesuaian Koordinasi dalam pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Koordinasi dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Koordinasi	Responden yang Tidak Melakukan Koordinasi	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	32 46.4%	6 50.0%	38 46.9%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	37 53.6%	6 50.0%	43 53.1%
<b>Total</b>	<b>69</b> 100.0%	<b>12</b> 100.0%	<b>81</b> 100.0%

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan Tupoksi dan melakukan koordinasi pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 46.4%. Responden yang memiliki keterampilan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan koordinasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.0%. Sedangkan Pegawai yang tidak memiliki keterampilan yang sesuai tetapi melakukan koordinasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 53.6%, serta pegawai yang tidak memiliki keterampilan dan tidak pula melakukan koordinasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.0%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Keterampilan dengan Koordinasi yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar Pegawainya telah memiliki Keterampilan yang cukup dalam pelaksanaan Tupoksi walaupun masih butuh Peningkatan kualitas sumber daya. Keterampilan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan dalam pelaksanaan pekerjaan melakukan koordinasi dengan baik antar atasan maupun dengan sesama staf demi kelancaran dan keefektifan pelaksanaan pekerjaan. Keterampilan yang dimaksud berupa Keterampilan dalam Hubungan Antar Pribadi dan Pengorganisasian (bernegosiasi, berkomunikasi, memotivasi, dan mengkoordinasikan).

#### **4.4.3. Kesesuaian Pengawasan dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Persepsi responden tentang kesesuaian antara pengawasan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Pengawasan yang dilakukan pegawai harus pula didukung oleh keterampilan yang dimilikinya. Pengawasan yang dimaksud dapat berupa pengawasan yang dilakukan oleh individu itu sendiri dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi maupun pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan ataupun pihak yang berwenang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 21**  
**Persepsi responden tentang Kesesuaian Pengawasan dalam pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Pengawasan dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Pengawasan	Responden yang Tidak Melakukan Pengawasan	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	22 44.9%	16 50.0%	38 46.9%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	27 55.1%	16 50.0%	43 53.1%
<b>Total</b>	<b>49</b> 100.0%	<b>32</b> 100.0%	<b>81</b> 100.0%

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan Pengawasan yang dilakukan dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 44.9%. Responden yang memiliki keterampilan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan pengawasan dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.0%. Sedangkan Responden yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai tetapi melakukan pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 55.1%, serta Responden yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan pengawasan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.0%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Keterampilan dengan pengawasan yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar pegawainya telah melakukan pengawasan, baik itu pengawasan untuk diri sendiri (secara pribadi) terhadap pekerjaan yang diberikan, maupun pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Proses pengawasan yang dilakukan ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan pekerjaan berlangsung, dan apakah pekerjaan tersebut terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana sebelumnya. Hal tersebut didukung oleh Pendapat Drs. Ulbert Silalahi, yang menyatakan bahwa Pengawasan ditujukan agar kegiatan-kegiatan untuk merealisasikan tujuan serta efektifitas pendayagunaan sumber-sumber tidak menyimpang dari rencana melalui pelaksanaan fungsi pengawasan, dapat diketahui secara dini apakah tercapai tujuan sesuai dengan rencana atau malah terjadi kesenjangan akibat adanya penyimpangan-penyimpangan.

#### **4.4.4. Kesesuaian Pengendalian dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Persepsi responden tentang kesesuaian antara pengendalian dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Pengendalian yang dilakukan pegawai harus pula didukung oleh keterampilan yang dimilikinya. Pengendalian yang dimaksud dapat berupa pengendalian secara pribadi yang



dilakukan oleh individu itu sendiri dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 22**  
**Persepsi responden tentang Kesesuaian Pengendalian dalam pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Pengendalian dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Pengendalian	Responden yang Tidak Melakukan Pengendalian	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	36 49.3%	2 25.0%	38 46.9%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	37 50.7%	6 75.0%	43 53.1%
<b>Total</b>	<b>73</b> <b>100.0%</b>	<b>8</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan Pengendalian yang dilakukan dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 49.3%. Responden yang memiliki keterampilan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan pengendalian dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 25.0%. Sedangkan Responden yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai tetapi melakukan pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.7%, serta Responden yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai dengan



Tupoksi dan tidak pula melakukan pengendalian dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 75.0%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Keterampilan dengan pengendalian yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar dalam melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi telah melakukan pengendalian dengan baik. Pengendalian yang dilakukan berupa pengendalian secara pribadi oleh pegawai itu sendiri terhadap pekerjaan sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi. Proses pengendalian yang dilakukan ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kesimpang siuran dan tumpang tindih dalam pekerjaan yang dilakukan. Sejalan dengan itu, Dr. T. Hani Handoko, M.B.A berpendapat bahwa dengan melakukan pengendalian, pekerjaan/kegiatan yang dilakukan dapat terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat lebih terkontrol.

#### **4.4.5. Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Persepsi responden tentang kesesuaian antara monitoring dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Monitoring yang dilakukan pegawai bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan telah terlaksana dan apakah pekerjaan tersebut terlaksana dengan baik. Monitoring

yang dilakukan harus pula didukung oleh keterampilan yang dimiliki pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 22**  
**Persepsi Responden (Khususnya Kepala Bagian) tentang**  
**Kesesuaian Monitoring dalam Pelaksanaan TUPOKSI**  
**dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Monitoring	Responden yang Tidak Melakukan Monitoring	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	3 100.0%%	0 0.0%%	3 100.0%%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	0 0.0%%	0 0.0%%	0 0.0%%
<b>Total</b>	<b>3</b> <b>100.0%</b>	<b>0</b> <b>100.0%</b>	<b>3</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan kuesioner Juli, 2008

Hasil olahan diatas menunjukkan bahwa monitoring yang dilakukan oleh Kepala Bagian yang masing-masing berturut-turut adalah Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Perlengkapan, menunjukkan bahwa pada telah melakukan monitoring dengan baik yaitu telah terlaksana 100%. Hal ini dilihat dengan rutusnya diadakan monitoring tiap periode sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Kegiatan monitoring yang dilakukan ini adalah kegiatan monitoring dari atasan kepada bawahan berkenaan dengan pelaksanaan tupoksi.

Latar Belakang Pendidikan Non Formal, kursus-kursus, diklat-diklat (Diklat teknis), keahlian khusus, dapat mendukung dan dapat meningkatkan kinerja pegawai khususnya kepala bagian sehingga dapat lebih berkompeten menduduki jabatan dan fungsinya.

Selain Kepala Bagian yang menjadi pemonitor dalam pelaksanaan pekerjaan pada bagian masing-masing, staf sebagai pelaksana teknis sehari-hari juga terlibat dan melakukan monitoring. Monitoring yang dilakukan lebih bersifat pribadi yaitu memonitor diri sendiri terhadap pekerjaan atau tugas pokok yang diberikan. Untuk lebih jelasnya, tingkat persentase monitoring yang dilakukan oleh staf dan merupakan akumulasi dari monitoring yang dilakukan oleh kepala bagian, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 23**  
**Persepsi responden tentang Kesesuaian Monitoring dalam pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Monitoring dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Monitoring	Responden yang Tidak Melakukan Monitoring	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	30 47.6%	8 44.4%	38 46.9%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	33 52.4%	10 55.6%	43 53.1%
<b>Total</b>	<b>63</b> <b>100.0%</b>	<b>18</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki kesesuaian keterampilan dengan monitoring yang dilakukan dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase sebesar 47.6%, Responden yang memiliki keterampilan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan monitoring dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 44.4%. Sedangkan Responden yang tidak memiliki keterampilan yang tidak sesuai tetapi melakukan monitoring dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 52.4%, serta Responden yang memiliki keterampilan yang tidak sesuai dengan Tupoksi dan tidak pula melakukan Monitoring dalam pelaksanaan Tupoksi mempunyai tingkat persentase 55.6%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Keterampilan dengan Monitoring yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Keterampilan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan. Dalam pelaksanaan pekerjaan proses monitoring telah dilakukan secara baik. Indiro Gitosudarmo dalam bukunya Prinsip Dasar Manajemen, berpendapat bahwa Monitoring merupakan hal yang penting dilakukan pada saat berlangsungnya pekerjaan, ini untuk mengetahui sejauh mana perkembangan pelaksanaan pekerjaan, pegawai yang melaksanakan

pekerjaan tidak sebagaimana mestinya segera dicarikan solusi untuk kelanjutan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi.

#### 4.4.5. Kesesuaian Evaluasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai

Persepsi responden tentang kesesuaian antara evaluasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Evaluasi merupakan pengukuran terhadap keseluruhan penyelenggaraan, terutama setelah semuanya selesai. Evaluasi yang dimaksud adalah evaluasi yang dilakukan oleh pegawai baik itu secara pribadi maupun evaluasi yang dilakukan oleh atasan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi. Evaluasi yang dilakukan pegawai harus pula didukung oleh keterampilan yang dimiliki. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 24**  
**Persepsi Responden tentang Kesesuaian Evaluasi dalam Pelaksanaan TUPOKSI dengan Keterampilan Pegawai**

Keterampilan	Evaluasi dalam Pelaksanaan Tupoksi		Total
	Responden yang Melakukan Evaluasi	Responden yang Tidak Melakukan Evaluasi	
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Sesuai dengan Tupoksi	24 45.3%	14 50.0%	38 46.9%
Responden yang Memiliki Keterampilan yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	29 54.7%	14 50.0%	43 53.1%
<b>Total</b>	<b>53</b> <b>100.0%</b>	<b>28</b> <b>100.0%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner juli, 2008

Berdasarkan hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa responden yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan Tupoksi dan dalam pelaksanaan Tupoksi melakukan evaluasi yang mempunyai tingkat persentase 45.3%, Responden yang memiliki keterampilan yang sesuai akan tetapi tidak melakukan evaluasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.0%. Sedangkan Pegawai yang tidak memiliki keterampilan yang sesuai tetapi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 54.7%, serta pegawai yang tidak memiliki keterampilan dan tidak pula melakukan evaluasi dalam pelaksanaan tupoksi mempunyai tingkat persentase 50.0%.

Melihat tingkat persentase Responden tentang Keterampilan dengan Evaluasi yang dilakukan untuk Pelaksanaan Tupoksi menunjukkan bahwa pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar sebagian besar Pegawainya telah memiliki Keterampilan yang sesuai dengan Tupoksi yang diberikan, dan melakukan evaluasi secara pribadi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan atau sebelum atasan mengevaluasinya. Dengan kata lain bahwa evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan Kinerja

organisasi merupakan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi juga dimaksudkan untuk mengetahui keseluruhan penyelenggaraan, terutama setelah semuanya selesai, merujuk pada pernyataan Prof. Dr. Mr.S Prajudi Atmosudirdjo.

#### **4.5. Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

Persepsi responden tentang kesesuaian tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. Tugas Pokok dan Fungsi merupakan pekerjaan utama yang harus dilakukan oleh seorang pegawai berkaitan dengan jabatan. Sedangkan Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang dapat diukur dari pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaannya. Untuk menciptakan stabilitas pekerjaan, membentuk organisasi terarah dan mencapai tujuan sesuai Visi Misi yang telah ditetapkan, Tugas pokok dan fungsi pegawai harus didukung oleh kompetensi yang dimilikinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :



**Tabel 25**  
**Tingkat Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi**  
**Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar**

Kompetensi	Tupoksi		Total
	Responden yang Memiliki Tupoksi yang Sesuai dengan Kompetensi	Responden yang Memiliki Tupoksi yang tidak Sesuai dengan Kompetensi	
Responden yang Memiliki Kompetensi yang Sesuai dengan Tupoksi	33 40.7%	22 27.2%	55 67.9%
Responden yang Memiliki Kompetensi yang Tidak Sesuai dengan Tupoksi	9 11.1%	17 21.0%	26 32.1%
<b>Total</b>	<b>42</b> <b>51.9%</b>	<b>39</b> <b>48.1%</b>	<b>81</b> <b>100.0%</b>

Sumber data : Hasil olahan Kueisioner Juli, 2008

Berdasarkan akumulasi hasil olahan data sebagaimana terlihat pada tabel diatas memberikan gambaran bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai pada sekretariat pemerintah kota makassar yang memiliki kesesuaian yang cukup baik antara tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan dengan kompetensi yang dimiliki dan mempunyai tingkat akurasi persentase sebesar 40.7%, pegawai yang memiliki kompetensi akan tetapi tugas pokok yang diberikan tidak sesuai mempunyai tingkat akurasi persentase sebesar 27.2%. Sedangkan pegawai yang tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas pokok yang diberikan mempunyai tingkat akurasi persentase sebesar 11.1%, dan pegawai yang tidak memiliki kompetensi dan tidak pula memiliki tugas pokok dan fungsi yang sesuai mempunyai tingkat akurasi persentase sebesar 21.0%.



Melihat tingkat persentase Responden tentang Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, dimana tingkat persentase ini diperoleh dari kesimpulan dari tiap-tiap komponen/indikator yang masing-masing terdiri atas 6 komponen Tugas Pokok dan Fungsi yaitu, Perencanaan, Koordinasi, Pengawasan, Pengendalian, Monitoring, Evaluasi. Dan terdiri atas 2 Komponen Kompetensi yaitu, Pengetahuan dan Keterampilan. Maka berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa Tingkat Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makasaar sudah terlaksana dengan baik dan menggambarkan bahwa Tugas Pokok dan Fungsi pegawai telah ditetapkan berdasarkan Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. .

Secara tersirat Konsep Tugas Pokok dan fungsi dapat dianalisa dari beberapa pengertian organisasi yang dipandang sebagai pembagian kerja, hal ini dapat dilihat dari pendapat yang dikemukakan beberapa ahli, yaitu antara lain : menurut Oliver Sheldon dalam Sutarto (1993:22) menyatakan bahwa organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Kemudian kembali kepada Sutarto (1993:23), mengemukakan bahwa organisasi merupakan bantuan bagi manajemen ini mencakup kewajiban-kewajiban merancang satuan-satuan organisasi dan pejabat yang harus

melakukan pekerjaan, menentukan fungsi-fungsi mereka dan merinci hubungan-hubungan yang harus ada di antara satuan-satuan dan orang-orang. Organisasi sebagai suatu aktifitas sesungguhnya adalah cara kerja manajemen. Sedangkan Schein dalam Sutarto (1993:35) berpendapat bahwa suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-artivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas melalui pembagian kerja dan fungsi serta melalui jenjang wewenang dan tanggung jawab. Dengan catatan bahwa pembagian kerja yang dilakukan harus memperhatikan sumber daya yang ada ataupun sumber daya yang akan direkrut (Proses Rekrutmen). Dalam hal ini, asas dipakai oleh pimpinan organisasi adalah asas *the right man on the right place and on the right job*. Artinya, pimpinan organisasi memilih orang-orang yang memiliki kompetensi dan menempatkannya pada jabatan / pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada pembahasan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tingkat Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar, menunjukkan bahwa sebagian besar sudah terlaksana dengan cukup baik, dimana proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan pembagian tugas pokok dan fungsi, mutasi, promosi, peningkatan kinerja pegawai berupa Diklat dan pelatihan-pelatihan khusus telah berjalan sesuai aturan dan kebutuhan organisasi dan tentunya berdasarkan kompetensi sumber daya yang ada dan berdasarkan, asas *the right man on the right place and on the right job*. Artinya, pimpinan organisasi memilih orang-orang yang memiliki kompetensi dan menempatkannya pada jabatan / pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya.

Analisis tingkat Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai diperoleh dari kesimpulan dari tiap-tiap komponen / indikator yang masing-masing terdiri atas 6 komponen Tugas Pokok dan Fungsi, yaitu; Perencanaan, Koordinasi, Pengawasan, Pengendalian, Monitoring, serta Evaluasi. dan 2

Komponen Kompetensi, yaitu; Pengetahuan (*Knowledge*) dan Keterampilan (*Skill*).

2. Dengan tingkat persentase Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar yang cukup baik, tidak dapat dipungkiri bahwa ada banyak kendala yang dihadapi. Melihat beragam serta besarnya struktur pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar Kendala yang dihadapi tidak jauh dari Persoalan SDM, dimana kurangnya pengelolaan kompetensi SDM di organisasi. Produktivitas juga menjadi salah satu penyebabnya, khusus pada masalah proses produksi atau pelayanannya masih butuh peningkatan dari segi SDM. Begitupun dengan alat-alat yang disediakan belum sepenuhnya berbasis E-Government masih banyak menggunakan alat-alat yang lama dan cenderung tidak efektif dan efisien.

## 5.2. Saran

1. Tingkat Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai memang telah terlaksana dengan cukup baik akan tetapi jauh lebih baik jika kesempatan yang diberikan kepada pegawai lebih besar dan dipermudah untuk meningkatkan mutu dan kualitas kompetensi. Penempatan tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai berdasarkan Prinsip *The right man in the right place and in the right job*. masih perlu ditingkatkan, diusahakan agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai tetap berjalan sesuai dengan undang-

undang, dan didasarkan atas penilaian yang objektif agar tidak terjadi penyimpangan dari ketentuan yang berlaku. Dengan demikian tujuan dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi akan tercapai seperti yang diharapkan.

2. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi ada beberapa kendala yang dihadapi, kendala yang dihadapi oleh pegawai yang kurang berkompeten dapat di kembangkan melalui pendidikan dan latihan, kursus-kursus, seminar-seminar, pelatihan khusus, keterampilan khusus. Sarana dan Prasarana penunjang pelaksanaan pekerjaan yang belum memadai kiranya dapat diatasi secara berkala dan merujuk pada E-Government demi menciptakan efisiensi dan efektifitas organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA



### Buku:

Atmosudirdjo, Prajudi. Prof., DR., Mr.S. *Administrasi dan Manajemen Umum*.

Jakarta: Ghalia Indonesia. 1982.

Bambang, Swasto. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Malang: Bayumedia.

2003.

Barthos, Basir Drs. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan*

*Makro*. Jakarta: Bumi aksara. 1990.

Dahlan Alwi. *Manajmen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Mas Agung. 1989.

Flipppo, Edwin B. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga. 1984.

Gomes, Faustino Cardoso DR, M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: Penerbit Andi. 2003.

Gitosudarmo, Indiro M.Com. Drs. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPPE.

2001.

Hanawi, Hadari Prof. Dr. H. *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1994.

Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE. 1999.

-----, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:

BPFE. 1984.

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi

Aksara. 2006.

Irawan, Prasetya dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN.

1997.

- K. Judisseno, Rimsky. *Jadilah Pribadi yang Kompeten*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum. 2008.
- L. Malthis, Robert. Dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat Patria. 2002.
- Manullang, M. Drs. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2006.
- Mc Kenna, Eugene. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 1995.
- Moekijat, Drs. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju. 1999.
- Moenir, A.S. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Kepegawaian*. Haji Mas Agung. Jakarta. 1991.
- , *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 1995.
- , *Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Haji Mas Agung. 1995.
- Musanef. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung. 1994.
- Palan, R. PH.D. *Competency Management*. Jakarta: PPM. 2007.
- Pasolong, Harbani. *Metode Penelitian Administrasi*. Makassar: Lembaga Penerbitan Unhas. 2005.
- Rais, Soenyoto. *Pengelolaan Organisasi*. Surabaya: Airlangga University Press. 1994.
- S. Ruky, Achmad. Dr.H. *SDM Berkualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2003.

- Sangkala, Prof. Dr. M.Si. *Intellectual Capital Management*. Jakarta: Yapensi. 2006.
- Saydam, Gauzali BC.TT. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 2*. Jakarta: Gunung Agung. 2000.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: PT. Penerbit Djambatan. 2005.
- Siagian, S.P. Prof. Dr. *Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Rineka Cipta. 2001.
- , *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Masa Agung. 1994.
- Silalahi, Ulbert. M.A., Drs. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo. 2007.
- Surya, Dharma dkk. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Artikel Pilihan*. Jogjakarta: Amara Books. 2002.
- Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta. UGM. 1993.
- Stoener, J.A.F. *Manajemen: Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo. 1996.
- The Liang Gie, Drs. *Kamus Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung. 1968.
- Thoha, Miftha MPA. Prof. Dr. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Kencana. 2007.
- Winardi, J. Prof. Dr. S,E. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2003.



**Buku Metodologi Penelitian:**

Arifin, Zaenal E. *Dasar-Dasar Penulisan Karangan Ilmiah*. Jakarta: PT. Grasindo. 2003.

Faisal, Sanapiah. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo. 2001.

Sugiyono, K. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta. 1994.

Tim Dosen FKIP Universitas Muhammadiyah Malang. *Bahasa Indonesia untuk Karangan Ilmiah; Makalah, Skripsi, Tesis, dan Disertasi: Edisi Revisi*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang. 2005.

**Peraturan Perundang-undangan:**

Keputusan Badan Kepegawaian Negara No. 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah ( PP ) No. 13 Thn 2002 Pasal 7 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan pemerintah ( PP ) No. 100 Thn. 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Skripsi-Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Skripsi-Skripsi Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Undang -Undang No. 43 Thn 1999. tentang Pokok - Pokok Kepegawaian