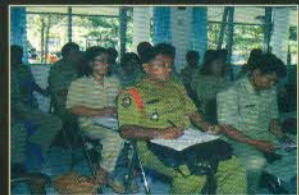


# ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT DI DAERAH



PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA - BANDUNG - 2006



# LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA



## LAPORAN HASIL ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT DI DAERAH BIDANG DIKLAT APARATUR

Alamat Kantor :  
Jl. Cimandiri No. 34 - 38  
Bandung 40115

Phone : 022-4237375  
Fax : 022-4207678  
<http://www.lanbdg.go.id>

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN  
DAN PELATIHAN APARATUR I  
2006**

## **KATA PENGANTAR**

Upaya untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) aparatur tidak henti-hentinya dilakukan pemerintah daerah. Sebagian besar upaya tersebut dilakukan melalui upaya pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas SDM aparatur berdasarkan program yang sudah disusun setiap tahun anggarannya. Selama ini, penyelenggaraan diklat lebih ditekankan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural eselon IV sampai dengan I dengan melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV sampai dengan I. Padahal, kami memandang bahwa penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional untuk mengembangkan kapasitas SDM aparatur pemerintah khususnya bagi PNS pelaksana golongan II dan III juga sangat strategis untuk kelancaran pelaksanaan tugas di lapangan. Pertanyaan yang sering terlontar adalah betulkah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk PNS itu berdasarkan kebutuhan kompetensi yang nyata di lapangan?

Dalam kaitan ini, pemerintah daerah berkewajiban melakukan semacam analisis kebutuhan diklat bagi PNS golongan II dan III yang tidak menduduki jabatan struktural yang berkelanjutan guna mengetahui kebutuhan kompetensi yang nyata di lapangan. Hasil analisis ini akan ditindaklanjuti dengan pengembangan program-program diklat yang dapat menghasilkan alumni diklat yang benar-benar akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pemerintah daerah. Analisis ini harus dilakukan secara bertahap untuk menemukan data kebutuhan diklat bagi PNS golongan II dan III yang benar-benar ada di lapangan.

Analisis Kebutuhan Diklat ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kebutuhan kompetensi PNS golongan II dan III yang dapat dipenuhi oleh pengembangan dan penyelenggaraan diklat-diklat teknis administrasi umum di pemerintah daerah. Hasil akhirnya diharapkan berupa deskripsi tentang kebutuhan jenis dan jenjang diklat, serta kurikulum program-program diklat bagi PNS golongan II dan III tersebut. Hasil ini diharapkan dapat ditindaklanjuti oleh pemerintah daerah untuk penyelenggaraan program-program diklat dimaksud.

Dalam pelaksanaan AKD ini, mengingat keterbatasan kemampuan, cakupan, dan waktu, hasil analisis ini tentunya masih jauh dari sempurna. Idealnya, analisis kebutuhan diklat dilakukan dengan adanya keterlibatan penuh atau partisipasi aktif dari instansi

yang jadi objek kajian analisis ini. Hal ini dimaksudkan supaya hasil analisis ini menggambarkan peta yang lengkap dan akurat tentang kebutuhan kompetensi yang ril di lapangan. Berbagai kekurangan hasil kajian analisis ini diharapkan tidak mengurangi manfaat dan masih dapat memberikan informasi yang aktual tentang kebutuhan kompetensi PNS golongan II dan III di pemerintah daerah.

Akhirnya, tim peneliti ingin mengucapkan terima kasih atas kerjasama dan bantuan seluruh pemerintah daerah baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan informasi yang sangat bermanfaat. Semoga laporan ini dicatat sebagai kontribusi kami – walaupun sangat kecil – terhadap nusa dan bangsa tercinta. Semoga!

Bandung, Desember 2006

Tim Peneliti AKD  
PKP2A I LAN



## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Pemerintah daerah dewasa ini dihadapkan pada tantangan perubahan politik nasional dan global yang cepat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat. Di samping itu, pemerintah daerah juga dihadapkan pada tuntutan untuk memenuhi harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang profesional, mengatasi degradasi kualitas lingkungan hidup, serta mengentaskan penduduk miskin.

Untuk menghadapi tantangan dan permasalahan tersebut Pemerintah daerah perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia aparturnya. Salah satu upaya yang dipandang paling efektif untuk meningkatkan kapasitas SDM aparatur tersebut adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi PNS di daerah. Diklat merupakan salah satu pendekatan pengembangan SDM yang mendorong terjadinya perubahan perilaku melalui proses belajar. Untuk melaksanakan peningkatan kapasitas SDM Aparatur, pemerintah daerah dituntut untuk menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) baik struktural, teknis, maupun fungsional yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Selama ini, penyelenggaraan diklat lebih ditekankan bagi mereka yang menduduki jabatan struktural eselon IV sampai dengan I dengan melaksanakan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV sampai dengan I. Padahal, kami memandang bahwa penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional untuk mengembangkan kapasitas SDM aparatur pemerintah khususnya bagi PNS pelaksana golongan II dan III juga sangat strategis untuk kelancaran pelaksanaan tugas di lapangan.

Dengan memperhatikan kondisi tersebut, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara melakukan kajian dalam bentuk **Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Administrasi Umum PNS Golongan II dan III** di daerah. Kajian ini berusaha menyajikan informasi tentang kebutuhan kompetensi administrasi umum yang diperlukan oleh PNS golongan II dan III untuk melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaannya di lingkungan pemerintah daerah.

Oleh karena itu **Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Administrasi Umum PNS Golongan II dan III di daerah** ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan jenis dan jenjang diklat teknis administrasi umum yang betul-betul dibutuhkan oleh PNS golongan II dan III. Secara khusus, tujuan Analisis Kebutuhan Diklat ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis tingkat kompetensi para pegawai negeri sipil golongan III dan golongan II;
2. Mengidentifikasi kebutuhan diklat teknis (administrasi umum) bagi pegawai negeri sipil golongan III dan II;
3. Mengidentifikasi kebutuhan non-diklat (intervensi manajemen) dalam rangka pengembangan kualitas SDM Pegawai Negerai Sipil golongan III dan II;
4. Membuat rekomendasi kebutuhan diklat teknis (administrasi umum) dalam rangka pengembangan kualitas SDM Pegawai Negerai Sipil golongan III dan golongan II.

Kajian Analisis Kebutuhan Diklat ini menggunakan metode deskriptif yang menggambarkan kondisi/keadaan kompetensi PNS golongan II dan III saat ini dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kompetensi standar atau yang diharapkan dengan kompetensi aktual atau sebenarnya. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi lapangan dengan cara menyebarkan instrumen pengukuran kompetensi PNS golongan II dan III.

Instrumen pengukuran kompetensi PNS didasarkan pada standar kompetensi PNS golongan II dan III. Standar kompetensi PNS golongan II terdiri dari 11 kompetensi sebagai berikut: (a) Kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi, (b) Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, (c) Kompetensi pengelolaan informasi, (d) Kompetensi berkomunikasi, (e) Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, (f) Kompetensi kerjasama tim, (g) Kompetensi pemecahan masalah, (h) Kompetensi menggunakan teknologi, (i) Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya, (j) Kompetensi pembelajaran, dan (k) Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima.

Standar kompetensi PNS golongan III terdiri dari 18 kompetensi sebagai berikut: (a) Kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi, (b) Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, (c) Kompetensi pengelolaan informasi, (d) Kompetensi berkomunikasi, (e) Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, (f) Kompetensi kerjasama tim, Kemampuan memecahkan masalah, (g) Kompetensi pengelolaan kantor, (h) Kompetensi penggunaan teknologi, (i) Kompetensi peningkatan kerja secara terus menerus, (j) Kompetensi pelayanan prima, (k) Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya, (l) Kompetensi pengambilan keputusan, (m) Kompetensi memberikan motivasi, (n) Kompetensi melakukan koordinasi, (o) Kompetensi evaluasi hasil kerja, (p) Kompetensi mengelola konflik, dan (q) Kompetensi membangun jejaring kerja.

Masing-masing kompetensi tersebut dijabarkan ke dalam sub-sub kompetensinya. Dengan teknik ***purposive sampling*** dan dengan memperhatikan besaran jumlah PNS dan pemerintah daerah, kuesiner diisi oleh sebanyak 161 PNS golongan II dan 171 orang PNS golongan III yang berasal dari berbagai pemerintah Kabupaten dan Kota.

Tanggapan responden tersebut kemudian dianalisis kesenjangan kompetensinya, dengan melakukan *pembandingan* antara tingkat kompetensi yang dimiliki saat ini dengan tingkat kompetensi ideal yang semestinya dimiliki (kompetensi ideal). Untuk mengukur kesenjangan tersebut ditetapkan 3 (tiga) kategori yaitu *kesenjangan tinggi*, *kesenjangan sedang*, dan *kesenjangan rendah*.

Mengacu kepada Harris dan DeSimone (1996) tentang kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, analisis kebutuhan harus menyentuh 3 (tiga) dimensi yaitu dimensi individu, pekerjaan dan organisasi, maka analisis kesenjangan kompetensi diarahkan pada ketiga dimensi ini. Berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan maka ditetapkan tiga kategori kesenjangan kompetensi dan intervensi yang diperlukan yaitu sebagai berikut :

- a. Kesenjangan tinggi, berarti bahwa pegawai belum memiliki kompetensi sehingga untuk mengisi kesenjangan tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat *off the job training*. Dengan kata lain untuk mengisi kesenjangan kompetensi pegawai dilakukan dengan memberikan pelatihan secara khusus baik diselenggarakan sendiri maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain.
- b. Kesenjangan sedang, artinya pegawai sudah memiliki kompetensi tapi masih perlu peningkatan. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat *on the job training*. Dengan kata lain untuk meningkatkan kompetensi pegawai dilakukan melalui pelatihan di tempat kerja yang difokuskan pada pembelajaran pada pekerjaan.
- c. Kesenjangan rendah, artinya pegawai sudah memiliki kompetensi namun masih terdapat sedikit kesenjangan. Untuk mengisi kesenjangan tersebut diatasi dengan intervensi non-diklat seperti kegiatan-kegiatan yang bersifat pembinaan pegawai yang dilakukan oleh manajemen unit kerja atau organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Berdasarkan hasil analisis data pengukuran kesenjangan kompetensi PNS golongan II dan III, maka dihasilkan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengukuran kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III memperlihatkan bahwa secara umum kompetensi administrasi umum PNS Golongan II berada pada tingkat **cukup**. Hal ini menunjukkan bahwa PNS dapat melakukan pekerjaan namun belum memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan, sehingga kompetensinya masih perlu ditingkatkan lebih lanjut baik melalui intervensi pendidikan dan pelatihan (diklat maupun intervensi non-diklat.
2. Kebutuhan Diklat bagi peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan II adalah sebagai berikut :
  - (a) Diklat Teknis Komunikasi Efektif
  - (b) Diklat Teknis Pengelolaan Informasi dan Pekerjaan
  - (c) Diklat Teknik Pemecahan Masalah
  - (d) Diklat teknis Aplikasi Komputer (Hardware & software)
  - (e) Membangun Tim Efektif (metode outbound)
  - (f) Diklat-diklat teknis yang berkaitan dengan substansi pekerjaan
3. Kebutuhan Diklat bagi peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan III adalah sebagai berikut :
  - (a) Diklat Teknis Komunikasi Efektif
  - (b) Diklat Teknis Pembelajaran di organisasi
  - (c) Diklat *Achievement Motivation Training*
  - (d) Diklat Teknis Pengelolaan Informasi dan Pekerjaan
  - (e) Diklat Teknis Pengambilan Keputusan
  - (f) Diklat teknis Aplikasi Komputer (Hardware & software)
  - (g) Diklat Membangun Tim Efektif (metode outbound)
  - (h) Diklat Teknis Pelayanan Prima
  - (i) Diklat Teknis Koordinasi & Jejaring Kerja
  - (j) Diklat-diklat teknis yang berkaitan dengan substansi pekerjaan
4. Peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan II melalui intervensi non-diklat dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
  - (a) Monitoring Pelaksanaan Renstra organisasi
  - (b) Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif
  - (c) Pembinaan tentang pemberian pelayanan prima



- (d) Mendorong semangat pembelajaran
  - (e) Pemberian penghargaan bagi pegawai pembelajar
5. Peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan III melalui intervensi non-diklat dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
- (a) Monitoring pelaksanaan rencana strategis organisasi
  - (b) Pembinaan penciptaan hubungan dan budaya kerja yang kondusif.
  - (c) Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan
  - (d) Arahan dan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif
  - (e) Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di unit kerja

Berdasarkan hasil tersebut maka Kajian ini merekomendasikan kepada pemerintah daerah untuk melakukan upaya peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia Aparaturnya khususnya PNS golongan II dan III yang belum menduduki jabatan struktural melalui baik upaya pendidikan dan pelatihan maupun upaya manajemen organisasi yang sifatnya non-diklat. Beberapa rekomendasi yang bisa dihasilkan kajian ini adalah :

1. Pemerintah perlu menyusun standar kompetensi khusus pegawai negeri sipil (PNS) Golongan II dan III yang dapat dijadikan acuan bagi manajemen kepegawaian RI mulai dari pengadaan, penempatan, pengembangan, pembinaan sampai dengan penilaian kinerja. Karena selama ini sistem klasifikasi PNS yang didasarkan pada pangkat dan golongan belum mencerminkan kompetensi yang harus dimiliki dari PNS yang bersangkutan. Penyusunan standar kompetensi bagi PNS Golongan II dan III ini dapat oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Badan Kepegawaian Nasional dan Lembaga Administrasi Negara.
2. Pemerintah daerah perlu segera menyusun daftar prioritas kebutuhan penyelenggaraan diklat bagi PNS golongan II dan III sebagaimana yang direkomendasikan dari kajian ini. Penentuan prioritas penyelenggaraan diklat ini didasarkan pada kemampuan sumber daya manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana yang dimiliki pemerintah daerah.
3. Kurikulum pendidikan dan pelatihan administrasi umum PNS golongan II dan III ini harus mengacu pada pemenuhan standar kompetensi golongan II dan III, sehingga hasil pembelajaran diklat ini akan bermanfaat pada perbaikan kinerja PNS golongan II dan III.

4. Disamping penyelenggaraan diklat administrasi umum, pemerintah daerah harus menguatkan peran manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja PNS golongan II dan III. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, beberapa intervensi non-diklat seperti penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan tauladan dari atasan, dorongan moral, serta penguatan semangat kebersamaan antar pegawai dalam rangka pencapaian standar kompetensi umum PNS golongan II dan III.

## DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR .....	i
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
DAFTAR ISI .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Permasalahan .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Model Penelitian .....	5
E. Metode Penelitian .....	7
F. Tahapan Pelaksanaan Penelitian .....	8
<b>BAB II ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>9</b>
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	10
B. Konsep Pendidikan dan Pelatihan .....	13
C. Konsep Analisis Kebutuhan Diklat .....	18
D. Kerangka Berpikir Analisis Kebutuhan Diklat PNS Golongan II dan III.....	33
<b>BAB III STANDAR KOMPETENSI UMUM PNS GOLONGAN II DAN III .....</b>	<b>35</b>
A. Pendahuluan .....	35
B. Konsep Kompetensi .....	36
C. Pengertian Standar Kompetensi.....	38
D. Penilaian kompetensi .....	42
E. Proses Penyusunan Standar Kompetensi .....	43
F. Standar Kompetensi Umum PNS Golongan II .....	45
G. Standar Kompetensi Umum PNS Golongan III .....	59

<b>BAB IV</b>	<b>DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>79</b>
A.	Pengukuran Kompetensi PNS Golongan II .....	79
B.	Pengukuran Kompetensi PNS Golongan III .....	101
C.	Analisis Kebutuhan Diklat PNS Golongan II dan III .....	138
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>153</b>
A.	Kesimpulan .....	153
B.	Rekomendasi .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>157</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>160</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) aparatur merupakan salah satu sumber daya yang memainkan peranan yang lebih penting dalam mewujudkan tujuan-tujuan pembangunan nasional. Kajian di berbagai negara memperlihatkan bahwa keberhasilan pemerintah di suatu negara di dalam melaksanakan tugas-tugas pembangunan dan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu pemerintahan di berbagai negara memberikan perhatian yang cukup besar terhadap kondisi SDM aparatur. Begitu pula halnya di Indonesia yang secara umum kondisi SDM aparatur masih memiliki berbagai kelemahan. Bahkan di Indonesia, kondisi SDM aparatur yang lemah tersebut menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya krisis multidimensi. Hal ini diperkuat oleh data kuantitatif dan kualitatif sumber daya manusia aparatur pemerintah yang memperlihatkan masih belum sebandingnya antara tuntutan dan tantangan tugas dengan kompetensi yang dimiliki aparatur pemerintah.

Kesenjangan ini, tentunya berdampak cukup bermakna terhadap kinerja pemerintah.

Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara (2005) mengidentifikasi persoalan-persoalan pokok yang berkaitan dengan kondisi aparatur pemerintah dewasa ini. Persoalan-persoalan tersebut antara lain pertama, meluasnya praktek KKN di lingkungan administrasi Negara yang berupa tindak pidana penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang/jabatan/fasilitas/sarana negara dan merugikan keuangan negara. Kedua, meluasnya praktek perbuatan in-efisiensi yang ditandai dengan terjadinya tindakan pemborosan dan tidak hemat pada kegiatan manajemen dan administrasi pemerintah di pusat ataupun di daerah. Ketiga, lemahnya profesionalisme dan kesejahteraan SDM aparatur yang ditandai dengan masih rendahnya tingkat pengetahuan, ketrampilan, kompetensi dan disiplin, integritas maupun akhlak moral SDM aparatur. Keempat, lemahnya moral etika dan etos kerja aparat Negara yang dicerminkan dalam lemahnya akhlak moral disiplin, tanggung jawab, konsistensi dalam bekerja dan kurang mengindahkan nilai-nilai dan norma etika kerja. Dan kelima, lemahnya mutu penyelenggaraan pelayanan publik dimana masih banyak terjadi praktek pungli, tidak ada kepastian, prosedur berbelit-belit.

Sementara itu kondisi SDM aparatur sendiri dari aspek kuantitas berdasarkan data statistik tahun 2003 menunjukkan bahwa PNS berjumlah 3.541.961 orang pegawai, dengan rincian 811.763 (23%) PNS Pemerintah Pusat, 310.144 (9,6%) PNS Provinsi, dan sebesar 2.420.049 (68%) PNS yang berada di Kabupaten/Kota. Dari segi latar belakang pendidikan, PNS berpendidikan SLTA sebanyak 1.366.223 (38,6%), S1 sebanyak 941.009 (27%), S2 sebanyak 89.4843 (2,5%) dan hanya sebanyak 9.038 (0,3%) yang memiliki pendidikan S3. Dari angka-angka tersebut, menunjukkan bahwa sebagian besar (77,6 %) PNS berada di daerah dan dari segi kualitas yang diukur dari latar belakang pendidikan umum, sebesar 29,8 % PNS berpendidikan Sarjana (S1, S2, dan S3), sisanya 70,2 % atau 2/3-nya berpendidikan SLTA, SLTA dan SD. Data ini menunjukkan, bahwa kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah dibandingkan dengan tantangan dan tuntutan masih jauh dari harapan.

Mengingat kondisi tersebut maka pemerintah melakukan berbagai upaya bagi peningkatan kompetensi SDM Aparatur. Salah satu upaya yang sudah diimplementasikan adalah melalui program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan atau Diklat merupakan bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah. Lembaga Administrasi Negara (2005) menetapkan Diklat sebagai suatu proses "*transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur Negara*" yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu ; *dimensi spiritual, intelektual, mental dan phisikal* yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur pemerintah. Transformasi sebagaimana dimaksud, ditujukan pada terwujudnya sosok aparatur pemerintah yang memiliki jati diri sebagai PNS, abdi negara dan abdi masyarakat yang dilandasi komitmen organisasional, integritas dan kemampuan profesional yang tinggi dalam mengemban tugas dinas kepengemintahan serta amanah perjuangan bangsa dalam upaya mewujudkan cita-cita dan tujuan berbangsa dan bernegara.

Selama ini, sudah banyak program-program diklat yang dilaksanakan dalam tujuan untuk meningkatkan kompetensi SDM Aparatur. Terlebih lagi pengembangan SDM aparatur di Indonesia telah diatur melalui suatu kebijakan khusus yaitu melalui Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam kebijakan tersebut telah diatur tiga jenis diklat bagi peningkatan kompetensi PNS yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Selanjutnya diklat

dalam jabatan dibagi menjadi diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Namun demikian ternyata program-program diklat tersebut masih dinilai belum mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan yaitu peningkatan kompetensi SDM aparatur. Ada berbagai faktor yang menyebabkan hal tersebut, salah satunya adalah bahwa pengembangan PNS melalui program kediklatan tidak dilandaskan pada kebutuhan baik kebutuhan individual maupun organisasional. Penyelenggaraan berbagai program diklat belum berorientasi pada pemenuhan kebutuhan kompetensi yang diperlukan baik oleh PNS yang bersangkutan maupun unit kerja.

Di samping itu, kita pun belum memiliki kerangka tentang standar kompetensi PNS. Selama ini yang baru dikembangkan oleh lembaga pembina kepegawaian yaitu Badan Kepegawaian Nasional adalah standar kompetensi bagi PNS yang memegang posisi jabatan struktural. Sedangkan standar kompetensi bagi PNS yang sesuai dengan pangkat dan golongannya belum dikembangkan. Padahal standar kompetensi bagi PNS di setiap jenjang pangkat dan golongan sangat penting untuk menunjang berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia salah satunya diklat.

Berangkat dari latar belakang tersebut di atas, maka Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, dalam hal ini Bidang Diklat Aparatur, memandang perlu melakukan kajian dalam bentuk **Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Administrasi Umum Pegawai Negeri Sipil Golongan II dan Golongan III** yang diarahkan untuk mengidentifikasi jenis dan jenjang diklat teknis administrasi umum yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Analisis sementara ini ditujukan bagi mereka yang menduduki pangkat golongan II dan golongan III, dengan pertimbangan bahwa mereka merupakan kelompok penggerak di instansinya masing-masing.

## B. Permasalahan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menyebutkan bahwa sasaran diklat bagi PNS adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dengan demikian sudah sangat jelas bahwa penyelenggaraan diklat ditujukan untuk meningkatkan kompetensi. Namun demikian sampai saat ini penyelenggaraan diklat khususnya di daerah dirasakan masih belum mampu menutupi kebutuhan kompetensi

SDM aparatur. Banyak faktor yang menyebabkan pencapaian sasaran penyelenggaraan Diklat PNS tersebut belum tercapai. Faktor-faktor tersebut antara lain belum adanya standar kompetensi yang jelas bagi PNS di setiap jenjang pangkat dan golongan, belum adanya analisis kebutuhan diklat yang didasarkan pada kondisi nyata kompetensi PNS, lemahnya perencanaan dan implementasi berbagai komponen penyelenggaraan diklat. Berdasarkan faktor-faktor tersebut maka pokok permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III di daerah dan bagaimana kebutuhan diklat yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III.

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari analisis kebutuhan diklat teknis administrasi umum pegawai negeri sipil golongan II dan golongan III di daerah ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan diklat teknis administrasi umum di daerah dalam rangka meningkatkan kompetensi para pegawai negeri sipil khususnya golongan III dan golongan II di daerah agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya secara profesional. Dengan tersedianya suatu daftar diklat teknis administrasi umum, maka Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, Lembaga Diklat Daerah ataupun Badan Kepegawaian Daerah memiliki perencanaan pengembangan PNS daerah di masa mendatang melalui penyelenggaraan diklat teknis administrasi umum.

Sedangkan kegunaan dari analisis kebutuhan ini adalah :

1. Menganalisis tingkat kompetensi para pegawai negeri sipil golongan III dan golongan II;
2. Mengidentifikasi kebutuhan diklat teknis (administrasi umum) bagi pegawai negeri sipil golongan III dan II;
3. Mengidentifikasi kebutuhan non-diklat (intervensi manajemen) dalam rangka pengembangan kualitas SDM Pegawai Negerai Sipil golongan III dan II;
4. Membuat rekomendasi kebutuhan diklat teknis (administrasi umum) dalam rangka pengembangan kualitas SDM Pegawai Negerai Sipil golongan III dan golongan II.



## D. Model Penelitian

Analisis kebutuhan diklat (AKD) memiliki peranan yang amat penting dalam menentukan efektifitas suatu diklat karena, tanpa analisa kebutuhan yang jelas, kegiatan pelatihan hanya menjadi kegiatan yang tidak efektif. AKD bisa diibaratkan sebagai pondasi bagi suatu bangunan yang bernama pelatihan. Jika AKD-nya baik dan kuat, maka bangunan pelatihannya pun akan berdiri dengan kokoh. Untuk itu, berbagai organisasi sebaiknya melakukan AKD yang efektif agar *output* dan *outcome* kegiatan pelatihan pun menjadi efektif (Kenney & Reid, 1986; Brinkerhoff, 1987).

Dengan demikian, AKD yang efektif akan menjamin penyelenggaraan diklat yang efektif pula. Menurut Haris & DeSimone (1994:91), efektifitas program diklat ditandai dengan kemampuan program diklat tersebut untuk :

- Memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
- Membentuk kompetensi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas
- Mencegah masalah yang mungkin muncul di masa datang
- Memberikan keuntungan bagi organisasi dan individu yang memerlukan.

Para ahli pendidikan dan pelatihan sepakat bahwa AKD merujuk pada kegiatan yang sistematis untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dengan kompetensi standar sehingga dapat ditentukan apakah diperlukan suatu penyelenggaraan jenis diklat tertentu. Atmodiwirio (2002: 87), misalnya, mendefinisikan AKD sebagai proses untuk mengetahui kesenjangan antara keadaan yang sebenarnya (*actual condition*) dengan kondisi yang diinginkan (*ideal condition*) yang menyangkut kinerja sumber daya manusia dalam organisasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap, sehingga dapat diputuskan apakah memerlukan program diklat atau tidak.

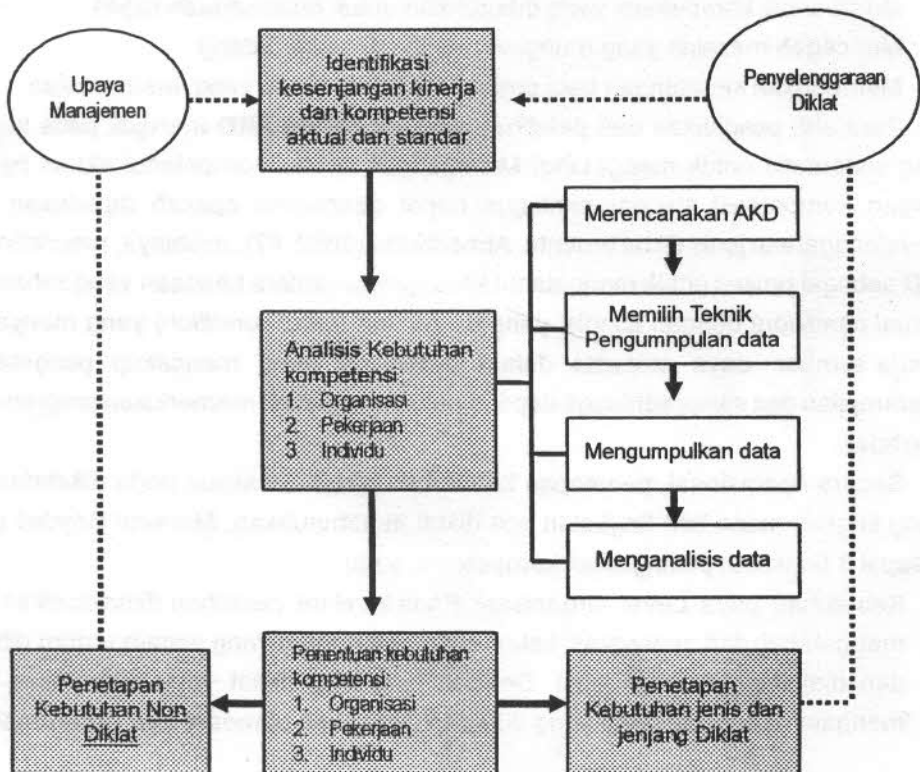
Secara operasional, penetapan kebutuhan diklat dimaksud perlu diketahui pada ruang lingkup mana dan tingkatan apa diklat itu dibutuhkan. Menurut Boydell (1984) terdapat 3 tingkatan peningkatan kompetensi, yaitu :

- a. Kebutuhan pada Level Organisasi; Pada level ini, pelatihan dimaksudkan untuk mengetahui dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang secara umum dihadapi dan dialami oleh organisasi. Dengan kata lain, diklat yang dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi atau akan dihadapi oleh organisasi.

- b. Kebutuhan pada Level Pekerjaan; Pada tahap ini, kebutuhan diklat dimaksudkan untuk menyiapkan para pegawai melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap perilaku agar dapat melaksanakan berbagai tugas pekerjaan tertentu yang harus dilakukan.
- c. Kebutuhan pada Level Individu; Pada tahapan ini, diklat dimaksudkan untuk menetapkan siapa yang membutuhkan diklat dan jenis diklat apa yang perlu diberikan. Hal ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian kerangka pemikiran yang melandasi pelaksanaan analisis kebutuhan Diklat ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Analisis Kebutuhan Diklat**



## **E. Metode Penelitian**

Analisis Kebutuhan Diklat ini menggunakan metode deskriptif yang menggambarkan kondisi/keadaan kompetensi pejabat struktural sekarang dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kompetensi standar atau yang diharapkan dengan kompetensi aktual atau sebenarnya.

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memberikan deskripsi kompetensi ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi :

- Studi dokumentasi dengan cara mengumpulkan informasi tentang daerah yang dijadikan sampel;
- Studi kepustakaan untuk mendapatkan landasan teoritis tentang kompetensi pangkat Pegawai Negeri Sipil pada golongan III dan golongan II;
- Studi lapangan dengan cara menyebarkan kuesioner tentang kompetensi pangkat PNS pada golongan III dan II.

### **2. Populasi dan Sampel**

Populasi AKD ini adalah seluruh pegawai negeri sipil golongan II dan III di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten dan Kota di Jawa Barat, yaitu antara lain :

- 1) Kota Bandung;
- 2) Kabupaten Bandung;
- 3) Kabupaten Cianjur;
- 4) Kabupaten Sukabumi;
- 5) Kota Yogyakarta;
- 6) Kota Surabaya;
- 7) Kota Semarang;
- 8) Kota Denpasar; dan
- 9) Kota Mataram.

### **3. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam AKD ini menggunakan teknik analisis kuantitatif dan kualitatif deskriptif. Analisis terhadap data sekunder dilakukan untuk mendeskripsikan kondisi kompetensi dan kondisi pegawai aktual saat ini.

Analisis terhadap data primer dilakukan terhadap :

- Data kuesioner yang dianalisis untuk mencari informasi mengenai: 1) kesenjangan kompetensi yang terjadi dalam pelaksanaan tupoksi khususnya berkaitan dengan tugas manajerial (fungsi-fungsi manajemen); dan 2) jenis dan jenjang diklat yang dibutuhkan menurut persepsi responden untuk mengatasi kesenjangan tersebut.
- Data dari Diskusi Kelompok Terfokus yang dianalisis untuk mengkonfirmasi data dan informasi yang telah didapatkan dari kuesioner dan studi dokumen serta mencari informasi tambahan yang belum didapatkan dari kedua instrumen tersebut.

#### **F. Tahapan Pelaksanaan Penelitian**

Analisis Kebutuhan Diklat ini dilakukan dalam dua tahap. Kegiatan yang telah dilakukan pada tahap pertama adalah sebagai berikut :

- Menyusun desain studi;
- Membuat kuesioner;
- Menyebarkan dan mengumpulkan kuesioner;
- Mengumpulkan dokumen.

Sedangkan kegiatan yang dilaksanakan pada tahap kedua meliputi kegiatan sebagai berikut :

- Mengolah data kuesioner dan dokumen;
- Menganalisis data;
- Menyusun laporan hasil AKD.



## **BAB II**

### **ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK**

Mayoritas pakar pengembangan organisasi sepakat bahwa salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang peranannya tetap dianggap strategis adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat). Program Diklat masih dipercaya mampu berperan dalam upaya meningkatkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi karena penyelenggaraan diklat memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kapasitas individu baik dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap. Namun perlu dicatat bahwa tujuan diklat ini akan tercapai apabila diklat tersebut dilaksanakan secara efektif, dan efektifitas diklat amat bergantung pada apakah diklat itu memenuhi kebutuhan ril pegawai dan organisasi. Dengan kata lain efektifitas diklat sangat bergantung pada efektifitas analisis tentang kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai dan organisasi.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I Lembaga Administrasi Negara (LAN) setiap tahun melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan baik diklat teknis, dan fungsional, maupun kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah. Namun demikian, efektifitas berbagai program diklat tersebut masih belum optimal, mengingat program-program tersebut belum didasarkan pada analisis kebutuhan diklat yang aktual di lapangan. Untuk itu, PKP2A I LAN memandang perlu melakukan kajian analisis kebutuhan diklat baik teknis maupun fungsional di lingkungan pemerintah daerah.

Sebelum hasil analisis kebutuhan diklat disampaikan, kami memnadang perlu untuk membahas kerangka teori analisis kebutuhan diklat yang digunakan dalam kajian ini. Untuk itu, bab ini akan menjelaskan teori dan konsep analisis kebutuhan diklat, yang dimulai dengan membahas teori tentang pengembangan sumber daya manusia (SDM), diklat sebagai salah satu fungsi pengembangan SDM, analisis kebutuhan diklat, langkah langkah dalam analisis kebutuhan diklat dan kerangka pemikiran yang digunakan untuk melakukan analisis kebutuhan diklat teknis dan fungsional di daerah.

## A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah istilah yang paling banyak disebut ketika para ahli organisasi membicarakan tentang upaya peningkatan kualitas SDM. Konsep ini menggambarkan upaya-upaya organisasi dalam rangka mendorong para anggotanya untuk mengembangkan diri dan memberikan kontribusinya dalam pencapaian kinerja organisasi yang lebih tinggi. Sebagai salah satu pilar penting manajemen SDM, pengembangan SDM bertujuan untuk melakukan pengembangan kapasitas, penguatan kinerja, dan peningkatan produktifitas seluruh pegawai untuk bersama-sama dengan sumber daya organisasi yang lain melakukan upaya perbaikan kualitas organisasi.

Pertama kali diperkenalkan oleh Leonard Nadler di *Miami Conference of the American Society of Training and Development* (ASTD) pada tahun 1969, konsep pengembangan SDM menarik minat begitu banyak ahli organisasi untuk membahas dan mengoperasionalkannya (Wilson, 1999). Aplikasinya yang meluas dicatat oleh Galagan (1986:4) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan Disiplin ilmu yang bersifat *omnivora*, yang memasukan hampir seluruh teori dan praktek yang mengedepankan pembelajaran dalam konteks pekerjaan. Seperti amuba, konsep ini telah memakan dan mendapat gizi dari semua disiplin ilmu sosial dan perilaku yang membicarakan teori belajar dan bisnis.

Karena penerapannya yang luas, konsep ini sulit untuk didefinisikan secara akurat apalagi jika konsep ini dilihat dari perspektif internasional dimana interpretasi dan peran pengembangan SDM amat berbeda dari satu negara dengan negara lainnya (Hansen & Brooks, 1994). Hal ini kemudian menimbulkan perdebatan di antara para ahli tentang apa sebenarnya makna pengembangan SDM dan bagaimana operasionalnya dalam suatu organisasi. Perdebatan ini mendorong Jacobs (1990:66) untuk mencoba mendudukan pengembangan SDM sebagai sesuatu yang sama dengan disiplin yang lainnya. Jacobs menyatakan :

"Pengembangan SDM dapat dimaknai baik sebagai praktek profesional maupun seperangkat ilmu pengetahuan inter-disipliner yang sedang tumbuh. Keterkaitan antara dua aspek ini menjadikan pengembangan SDM memiliki kesamaan dengan hampir semua profesi aplikatif, yang umumnya muncul dan berkembang untuk memenuhi kebutuhan sosial dan organisasi. Setelah profesi pengembangan SDM ini terbentuk, maka muncul kebutuhan untuk memformalkan pengetahuan ini

menjadi sesuatu yang memiliki struktur ilmu pengetahuan yang logis. Formalisasi ilmu ini memberikan legitimasi bagi profesi dan meningkatkan kehandalan praktiknya".

Kesimpulannya, pengembangan SDM telah menjadi baik suatu disiplin ilmu maupun suatu profesi khusus yang memfokuskan pada teori dan konsep serta praktek-praktek peningkatan kompetensi individual, kelompok, dan seluruh anggota organisasi dengan tujuan agar kinerja organisasi dapat meningkat secara maksimal.

## 1. Definisi Pengembangan SDM

Walaupun banyak perdebatan tentang konsep pengembangan SDM, penjelasan tentang definisi konsep ini masih tetap diperlukan. Berikut ini beberapa definisi pengembangan SDM :

"Pengalaman belajar yang diorganisasikan dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kinerja pegawai" (Nadler, 1990:13).

"Pengembangan SDM adalah studi dan praktek untuk meningkatkan kapasitas belajar individual, kelompok, dan organisasi melalui pengembangan dan aplikasi intervensi proses pembelajaran dengan tujuan untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan efektifitas individual dan organisasi" (Chalofsky:1992:179).

"Pengembangan SDM merupakan integrasi penggunaan dari pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektifitas kinerja individu dan organisasi" (McLagan dan Suhadolnik, 1989:1).

"Bidang studi dan praktek yang mendorong peningkatan kapasitas belajar yang bersifat jangka panjang dan berhubungan dengan pekerjaan pada tingkatan individual, kelompok dan organisasi" (Watkins: 1989:427).

"Pengembangan SDM didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang terencana dan sistematis yang didesain oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi anggota organisasinya yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa datang" (1994:2).

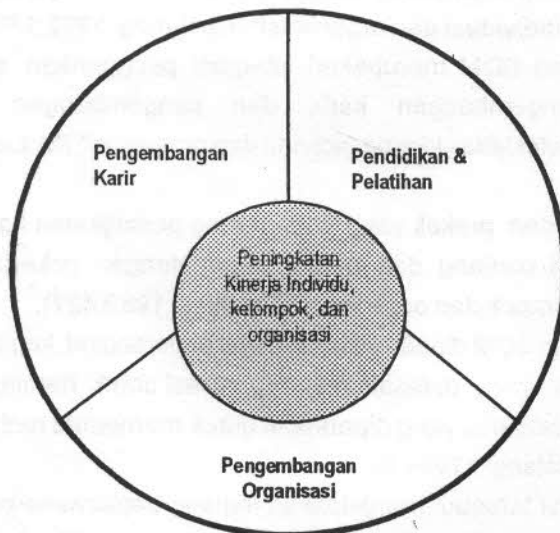
Semua definisi tersebut menjelaskan tentang bagaimana pengembangan SDM dilakukan dari pendekatan teoritis. Dari perspektif praktis, Ralphs dan Stephan (1986) melakukan studi terhadap 500 perusahaan yang didata majalah *Fortune* dan

menemukan bahwa hampir 90 persen responden perusahaan memaknai pengembangan SDM sebagai konsep yang memayungi tiga kegiatan organisasi yaitu : **pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, dan perencanaan serta pengembangan karir.**

## 2. Fungsi dan Cakupan Pengembangan SDM

Sebagai salah satu kegiatan pokok dari manajemen sumber daya manusia, pengembangan SDM berusaha untuk memaksimalkan potensi dan kemampuan anggota organisasi untuk berkontribusi secara nyata terhadap kinerja organisasi. Untuk mengetahui aplikasi nyata konsep ini di organisasi, Harris dan DeSimone (1994) merinci fungsi dan cakupan pengembangan SDM ke dalam tiga aspek, yaitu : *pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir.* Ketiga aspek tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2: Fungsi dan cakupan Pengembangan SDM**



**Sumber:** Adaptasi dari Haris & DeSimone (1994:34)

Fungsi-fungsi Pengembangan SDM di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap anggota organisasi. Diklat dilakukan dengan tujuan agar individu pegawai dapat memiliki kompetensi yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas dan peran dia dalam organisasi sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.
2. Pengembangan organisasi adalah proses yang dilakukan untuk meningkatkan efektifitas pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan para anggotanya melalui program dan kegiatan organisasi yang terencana (Harris & DeSimone, 1994:10). Pengembangan organisasi dilaksanakan secara menyeluruh untuk seluruh anggota organisasi seperti penerapan *Total Quality Management*, Sistem kompensasi / penghargaan dan hukuman, dan program pelibatan pegawai dalam penentuan keputusan-keputusan organisasi.
3. Pengembangan Karir adalah proses pengembangan dimana seorang pegawai mengalami beberapa tahapan pekerjaan baik yang bersifat vertikal (promosi) maupun horisontal (rotasi) dimana setiap tahapan itu memiliki tugas, isu, dan masalah yang relatif berbeda (Harris & DeSimone, 1994).

Dari gambaran tersebut, jelaslah bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu fungsi dalam pengembangan SDM yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang tinggi. Sesuai dengan konsep pengembangan SDM dari Harris & DeSimone (1994) ini, kebijakan pengembangan pegawai negeri sipil, juga memandang peranan Diklat yang amat strategis untuk membentuk kompetensi aparatur pemerintah yang tinggi.

Untuk memperoleh kejelasan tentang bagaimana suatu proses pendidikan dan pelatihan diselenggarakan dan bisa menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi, bagian selanjutnya akan membahas tentang konsep diklat.

## **B. Konsep Pendidikan Dan Pelatihan**

### **1. Pengertian Pendidikan Dan Pelatihan**

Dalam pengembangan SDM, ada tiga istilah bahasa Inggris yang dipakai untuk merujuk pada proses meningkatkan kompetensi pegawai yaitu *training*, *education*, dan *development*. Ketiga istilah ini bersifat saling terkait dan menjelaskan satu sama lain.

Istilah *Training* diterjemahkan menjadi pelatihan dan dapat didefinisikan ke dalam beberapa pengertian sebagai berikut :

“Suatu proses yang terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, dan keterampilan melalui pembelajaran untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan. Tujuan pelatihan dalam pekerjaan adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang” (Wilson, 1999).

“Pelatihan adalah pengalaman pembelajaran yang disiapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai” (Nadler: 1980)

“Pelatihan adalah seluruh kegiatan yang didesain untuk membantu pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai” (The Trainer's Library: 1987).

Semua definisi pelatihan tersebut menekankan pada terlaksanakan proses pembelajaran atau pengalaman pembelajaran (*learning experience*) supaya terjadi perubahan kemampuan orang tersebut. Harus dipahami bahwa program pelatihan tidak selalu mendorong terjadinya proses pembelajaran. Pelatihan adalah upaya memfasilitasi terjadinya proses belajar individu sehingga pengetahuan dan keterampilan individu tersebut meningkat.

Berbeda dengan pelatihan, pendidikan lebih menekankan pada tujuan yang lebih menyeluruh dari proses pengembangan individu yang bersangkutan. Pendidikan diartikan sebagai :

“Kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, pemahaman dan penyerapan nilai-nilai, yang diperlukan dalam semua aspek kehidupan, bukan hanya pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu” (Manpower Services Commissions, 1981:17).

Secara teoritis, pendidikan melengkapi proses pelatihan. Jika pelatihan hanya memfasilitasi proses belajar dalam konteks keterampilan pekerjaan, pendidikan memiliki tujuan yang lebih luas yakni untuk melengkapi kompetensi seseorang untuk menjalani kehidupan di masyarakat.

Pengembangan (*development*) adalah muara dari kedua konsep ini, karena pengembangan didefinisikan sebagai :



"Pertumbuhan atau realisasi kemampuan seseorang melalui proses belajar yang formal atau informal secara terus menerus. Program pengembangan biasanya meliputi proses pembelajaran atau pengayaan pengalaman yang direncanakan, dan seringkali didukung oleh pembimbingan atau konseling" (Manpower Services Commissions, 1981:17).

Dalam konteks pengembangan organisasi dan SDM di Indonesia khususnya di instansi pemerintah, istilah yang amat populer dikembangkan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat). Konsep ini sebenarnya bisa diidentikan dengan konsep *training and development* dalam fungsi-fungsi pengembangan SDM yang sudah dijelaskan di atas, karena dilihat dari definisi dan tujuannya, konsep diklat merujuk pada hal yang sama.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan jabatan PNS, misalnya, mendefinisikan diklat sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Dalam SANKRI (2002), diklat didefinisikan sebagai proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan jabatannya.

Nadler (1990) merangkum makna dari ketiga istilah tersebut dalam satu kata yaitu pembelajaran. Berikut definisi dia tentang ketiga istilah tersebut:

- Pelatihan = **pembelajaran** untuk pekerjaan saat ini atau masa datang
- Pendidikan = **pembelajaran** untuk menyiapkan seseorang mengarungi kehidupan, dan tidak dibatasi oleh pekerjaan saat ini atau masa datang
- Pengembangan = **pembelajaran** untuk mengembangkan diri, dan tidak dibatasi dengan pekerjaan saat ini atau masa datang.

Merujuk pada Nadler, penelitian ini mengadopsi pengertian diklat dalam arti luas yaitu sebagai sebuah proses pengembangan kapasitas pegawai untuk membentuk kompetensi pegawai yang diperlukan dalam penyelesaian tugas serta karir mereka sebagai PNS. Dengan demikian, konsep pendidikan dan pelatihan aparatur ini sekaligus mencakup makna pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

## 2. Diklat dan Kompetensi

Secara umum, tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatnya kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) para pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas dan peran, serta tanggung jawabnya. Dalam pendekatan diklat yang mutakhir yaitu pendekatan diklat berbasis kompetensi, tujuan diklat adalah untuk membentuk kompetensi pegawai yang diperlukan dalam pekerjaannya. Kebijakan diklat PNS dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 3 telah menegaskan bahwa sasaran Diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing, baik itu untuk Diklat Kepemimpinan, Teknis, dan Fungsional. Disamping itu, Pasal 17 menyatakan bahwa kurikulum diklat juga harus disusun berdasarkan standar kompetensi jabatan (Pasal 17).

Adapun yang dimaksud dengan kompetensi sebagaimana yang didefinisikan oleh Spencer dan Spencer (1993: 3) yakni sebagai *'.....an underlying characteristic of individual that is casually related to criterion referred to effective and/or superior performance in a job or situation*. Definisi lain dari Furnham (dalam Armstrong and Baron, 1998) bahwa kompetensi merupakan *'... the fundamental abilities and capabilities needed to do the job* atau sikap dan kemampuan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

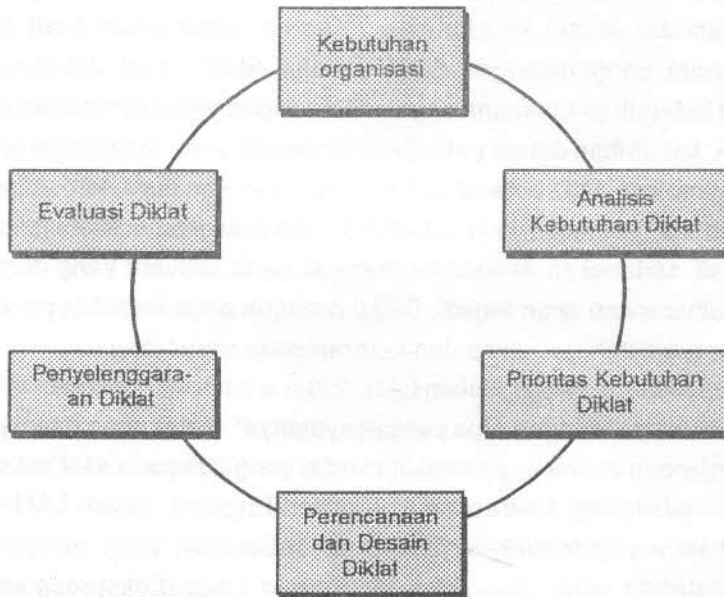
Pengertian kompetensi di lingkungan PNS dinyatakan dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS sebagai *'..... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.'* Pengertian ini serupa dengan definisi kompetensi yang dirumuskan dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, yakni *'..... karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.'*

Kesimpulannya, program pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan utama untuk membentuk kompetensi peserta diklat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Kompetensi yang menjadi tujuan diklat ini umumnya merujuk pada standar kompetensi yang sudah dirumuskan oleh instansi berwenang. Dalam hal diklat aparatur, Badan Kepegawaian Negara adalah instansi yang berwenang menetapkan standar kompetensi aparatur, baik pejabat struktural, fungsional, maupun pelaksana.

## 2. Unsur-unsur Manajemen Diklat

Dalam manajemen diklat dikenal beberapa tahapan yang harus dilakukan agar program diklat itu berjalan dengan efektif. Tahapan-tahapan ini digambarkan dalam suatu roda yang sering disebut sebagai *"training wheel"*, dengan gambaran sebagai berikut :

**Gambar 3. Siklus Manajemen Pendidikan dan Pelatihan**



Sumber: Bee (1994:25)

Dalam gambar tersebut terlihat jelas bahwa analisis kebutuhan diklat merupakan langkah pertama dalam proses penyelenggaraan diklat. Karena merupakan langkah pertama, AKD memiliki peranan yang amat strategis untuk menentukan apakah program diklat tersebut benar-benar dibutuhkan organisasi atau tidak. AKD akan mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh diklat baik pada level individu, unit maupun organisasi.

Untuk mendapat kejelasan tentang apa dan bagaimana AKD harus dilakukan termasuk langkah-langkah yang digunakan dalam AKD, bagian berikut akan menguraikannya.

## C. Analisis Kebutuhan Diklat

### 1. Pengertian Dan Tujuan Analisis Kebutuhan Diklat

Sebagaimana digambarkan pada siklus manajemen diklat bahwa analisis kebutuhan diklat merupakan suatu proses awal dalam suatu manajemen kediklatan. Literatur dalam kediklatan memperlihatkan bahwa proses awal inilah yang akan menentukan efektivitas program pengembangan sumber daya manusia melalui intervensi program kediklatan baik terhadap individu yang bersangkutan maupun terhadap organisasi secara keseluruhan. Karena berdasarkan hasil analisis inilah program-program pengembangan SDM melalui diklat dapat dilaksanakan secara terfokus pada kebutuhan-kebutuhan nyata di lapangan yakni kebutuhan pegawai yang bersangkutan, kebutuhan dalam pekerjaan itu sendiri serta kebutuhan organisasi.

Secara etimologi, AKD berasal dari tiga kata yaitu analisis, kebutuhan dan diklat. *Analisis* adalah suatu kegiatan yang sistematis untuk mengetahui suatu fenomena secara jelas dan detail, sedangkan *kebutuhan* merujuk pada sesuatu yang diinginkan untuk didapat atau diharapkan akan terjadi. Diklat merujuk pada kegiatan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan seseorang.

Kebutuhan menurut Briggs (dalam LAN, 2003) adalah ketimpangan atau gap antara „apa yang seharusnya” dengan „apa yang senyatanya”. Kebutuhan dapat pula diartikan sebagai kesenjangan antara seperangkat kondisi yang ada pada saat sekarang dengan seperangkat kondisi yang diharapkan (Gilley dan England, dalam LAN: 2003). Lebih lanjut Bradshaw mengidentifikasi jenis-jenis kebutuhan yang meliputi kebutuhan normatif, kebutuhan yang dirasakan, kebutuhan yang diekspresikan, kebutuhan komparatif dan kebutuhan masa mendatang (dalam LAN 2003).

Dengan demikian istilah analisis kebutuhan menurut Briggs dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menentukan apa yang seharusnya (sasaran-sasaran) dan mengukur jumlah ketimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang senyatanya. Begitu pula halnya pendapat Burton dan Merrill (dalam LAN 2003) yang menyatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menentukan sasaran, mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata serta menetapkan prioritas tindakan.

Apabila istilah tersebut dikaitkan dengan bidang kediklatan maka analisis kebutuhan diklat dapat dikatakan sebagai suatu proses untuk menentukan sasaran, mengidentifikasi

ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata serta menetapkan prioritas tindakan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya untuk memahami konsep analisis kebutuhan diklat (AKD), kita perlu memahami tentang pengertian AKD dari para ahli dan menentukan definisi operasional yang digunakan dalam kegiatan ini. Pada umumnya berbagai definisi AKD menyebutkan tiga aspek yaitu kegiatan yang sistematis, mengetahui kesenjangan kompetensi pegawai, dan penentuan jenis diklat. Atmodiwirio (2002 : 87), misalnya, mendefinisikan AKD sebagai proses untuk mengetahui kesenjangan antara keadaan yang sebenarnya (*actual condition*) dengan kondisi yang diinginkan (*ideal condition*) yang menyangkut kinerja sumber daya manusia dalam organisasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Rosset dan Arwady (1987) menyatakan bahwa analisis kebutuhan diklat merupakan suatu istilah yang digunakan dalam analisis untuk memahami permasalahan kinerja atau permasalahan yang berkaitan dengan penerapan teknologi baru. Analisis kebutuhan diklat atau penilaian kebutuhan diklat disebut juga sebagai analisis permasalahan, analisis pra-diklat, analisis kebutuhan atau analisis pendahuluan.

LAN (2003) mendefinisikan penilaian kebutuhan diklat sebagai suatu proses yang sistematis dalam mengidentifikasi ketimpangan antara sasaran dengan keadaan nyata atau diskrepansi antara kinerja standar dan kinerja nyata yang penyelesaiannya melalui pelatihan. Dengan kata lain analisis kebutuhan diklat adalah suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk menemukan adanya suatu kesenjangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dapat ditingkatkan melalui diklat (LAN 2003).

Jadi, AKD adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui kebutuhan para pegawai dalam rangka peningkatan pengetahuan, sikap dan keterampilan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik.

Sedangkan Bee (1999: 19), mendeskripsikan analisis kebutuhan diklat sebagai proses yang terdiri dari tiga tahapan yaitu :

- Mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk meningkatkan kinerja atau kompetensi sumber daya manusia organisasi.
- Menentukan kebutuhan diklat tersebut secara tepat.
- Menentukan jenis diklat yang dapat memenuhi kebutuhan diklat tersebut.

Boydell (1983) menyatakan bahwa "*training need analysis implies that something is lacking or there is shortfall somewhere and that this shortfall or lack can be supplied*

*by systematic training efforts"* (1983:4).

Dengan demikian, AKD dalam laporan ini didefinisikan sebagai proses untuk *pertama* mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual dengan kompetensi ideal para pegawai untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi, *kedua* menganalisis kompetensi yang dibutuhkan, dan *terakhir* menentukan jenis diklat yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Masih menurut Boydell (1983), analisis kebutuhan diklat dalam suatu organisasi berada dalam tiga tingkatan atau level yaitu sebagai berikut:

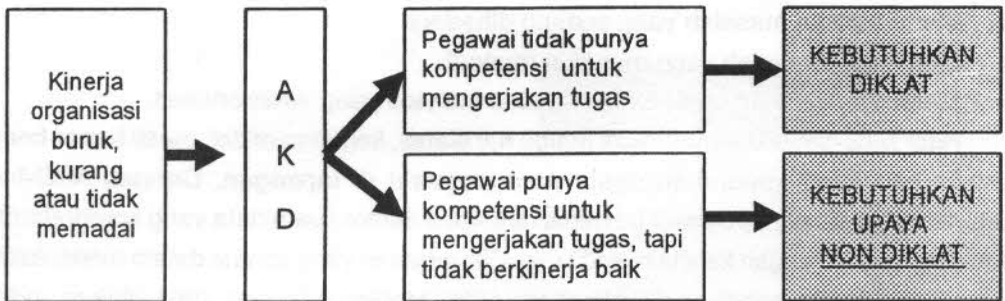
- Kebutuhan pada level organisasi; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kinerja seluruh organisasi, misalnya diklat yang bertujuan mensosialisasikan perubahan budaya organisasi.
- Kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kelompok pekerjaan atau tugas tertentu, misalnya kebutuhan diklat sistem akuntansi pada bagian keuangan.
- Kebutuhan pada level individu; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu misalnya kebutuhan diklat tentang manajemen waktu bagi pegawai tertentu.

Kebutuhan diklat juga bisa didasarkan pada waktu ketika kompetensi para pegawai tersebut diperlukan. Kebutuhan diklat ini mencakup kebutuhan waktu sekarang, dan waktu yang akan datang. Sebagaimana dikemukakan Boydell (1983:6):

- Kebutuhan diklat masa sekarang adalah kebutuhan diklat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang sedang dikerjakan atau pekerjaan yang mengalami perubahan yang tiba-tiba.
- Kebutuhan diklat masa yang akan datang adalah kebutuhan diklat yang mungkin muncul di masa datang, misalnya kebutuhan diklat kemampuan melaksanakan *teleconference*.

Tovey & Lawlor (2004) menegaskan bahwa analisis kebutuhan diklat akan menghasilkan dua hal pokok bagi organisasi yaitu *pertama* kebutuhan-kebutuhan kompetensi yang bisa dipenuhi dengan diklat, dan *kedua* kebutuhan-kebutuhan kompetensi lain yang bisa dipenuhi oleh program selain oleh diklat. Bagan berikut menjelaskan hal tersebut :



**Gambar 4. Kebutuhan Diklat Dalam Organisasi**

Sumber: Tovey & Lawlor (2004:45)

Dalam upaya menemukan kebutuhan diklat dan non-diklat tersebut, beberapa pertanyaan yang perlu digali untuk menemukan kesenjangan dan kebutuhan dalam melakukan AKD yaitu sebagai berikut :

- Apakah ada kesenjangan kinerja di organisasi?
- Apakah para pegawai sudah memiliki kompetensi untuk mengerjakan tugas?
- Apakah para pegawai mengetahui standar kinerja tugasnya?
- Apa saja yang menjadi kesenjangan?
- Mengapa kesenjangan itu ada?
- Apa penyebab kesenjangan itu?
- Apa akibat dari adanya kesenjangan itu?
- Apakah ada kebutuhan diklat untuk menutupi kesenjangan itu?
- Kebutuhan diklat yang mana yang harus dipenuhi dahulu?

## 2. Peranan Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis kebutuhan diklat (AKD) memiliki peranan yang amat penting dalam menentukan efektifitas suatu pelatihan karena, tanpa analisis kebutuhan yang jelas, kegiatan pelatihan hanya menjadi kegiatan yang sia-sia saja. AKD bisa diibaratkan sebagai pondasi bagi suatu bangunan bernama pelatihan. Jika AKD-nya baik dan kuat, maka bangunan pelatihannya pun akan berdiri dengan kokoh. Untuk itu, berbagai organisasi sebaiknya melakukan AKD yang efektif agar *output* dan *outcome* kegiatan pelatihan pun menjadi efektif.

Menurut Haris & DeSimone (1994:91), efektifitas program pelatihan ditandai dengan kemampuan program diklat untuk :

- Memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
- Mencegah masalah yang mungkin muncul.
- Memberikan keuntungan bagi unit atau individu yang memerlukan.

Agar program diklat mencapai ketiga hal diatas, kegiatan diklat mesti benar-benar didasarkan pada kebutuhan nyata para pegawai di lapangan. Dengan AKD-lah, kebutuhan nyata para pegawai ini dapat dihipunkan dalam suatu data yang komprehensif dan sistematis. Dengan kata lain, AKD memiliki peranan yang sentral dalam menentukan efektifitas program pelatihan (Hardingham, 1996; McGee & Thayer, 1961; Wilson, 1999)

Dengan peranannya yang amat penting tersebut, pelaksanaan AKD memiliki tujuan utama untuk mengumpulkan data yang riil tentang kebutuhan pegawai di lapangan. Secara umum, Haris & DeSimone (1994) menyatakan bahwa AKD memiliki tujuan untuk mengidentifikasi :

- Tujuan organisasi dan efektifitas program untuk mencapai tujuan ini.
  - Kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.
  - Kesenjangan antara kompetensi sekarang dengan kompetensi yang diperlukan di masa datang agar pekerjaan itu dilaksanakan dengan sukses.
  - Kondisi-kondisi dimana kegiatan pelatihan bisa dilaksanakan
- Sedangkan Atmodiwirio (2002:88), menyatakan bahwa tujuan AKD adalah untuk :
- Menggambarkan keadaan sebenarnya tentang adanya kesenjangan pelaksanaan suatu pekerjaan.
  - Menentukan sebab-sebab kesenjangan tersebut.
  - Merekomendasikan solusi yang cocok.
  - Menggambarkan populasi calon peserta.

Dengan demikian, tujuan utama AKD adalah mengumpulkan data yang komprehensif tentang kebutuhan nyata para pegawai yang bisa diatasi oleh program diklat sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Walaupun peranan AKD ini sangat penting dalam mencapai efektifitas suatu program pelatihan, banyak sekali organisasi yang tidak melakukan AKD yang komprehensif karena berbagai alasan diantaranya (Haris & DeSimone, 1994) :

- AKD merupakan proses yang sulit dan memerlukan waktu yang banyak. AKD yang menyeluruh melibatkan begitu banyak faktor pada berbagai bagian dalam suatu organisasi.
- Pelaksanaan program lebih dihargai daripada Inventarisasi. Para pembuat kebijakan bisanya sering memutuskan untuk menggunakan sumber daya yang terbatas yang mereka miliki untuk melaksanakan program daripada melakukan Inventarisasi AKD.
- Adanya anggapan yang salah bahwa AKD tidak diperlukan karena informasi yang ada sudah menjelaskan kebutuhan organisasi. Faktor-faktor yang menghalangi AKD biasanya berupa tuntutan dari para manajer untuk meniru program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi pesaing.
- Kurangnya dukungan untuk melaksanakan AKD. Kurangnya dukungan ini karena adanya persepsi bahwa AKD tidak penting atau kurang profesionalnya para ahli pelatihan untuk mengkomunikasikan dan mendokumentasikan keuntungan yang diperoleh dengan adanya pelaksanaan AKD.

Adapun Lembaga Administrasi Negara (2003) merumuskan beberapa tujuan yang dapat dicapai dari kegiatan analisis kebutuhan diklat yaitu sebagai berikut :

- Dasar penyusunan program pelatihan (data dan informasi yang diperoleh dalam pelaksanaan AKD akan digunakan untuk menyusun program diklat)
- Sebagai pedoman organisasi dalam merancang bangun program diklat. Diskrepansi kompetensi yang ditemukan pada saat AKD akan diubah menjadi tujuan diklat dalam proses rancang bangun diklat
- Sebagai masukan bagi organisasi untuk tindak lanjut kegiatan dan menentukan program prioritas
- Menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja. Pegawai yang sehari-hari hanya mengerjakan pekerjaan rutin dari itu ke itu saja, dalam waktu tertentu akan mengalami kebosanan. Kalau sudah bosan, maka produktivitasnya akan menurun. Tetapi dengan AKD ini akan ditemukan hal-hal yang dapat dilakukan untuk menjaga tingkat produktivitasnya. Begitu juga dengan pegawai yang menghadapi pekerjaan baru atau hal-hal yang baru, melalui AKD akan ditemukan hal-hal apa saja yang

belum dikuasainya sehingga dapat diisi, yang berarti diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitasnya.

- Menghadapi kebijakan baru. Dengan adanya kebijakan baru, pegawai atau petugas yang melaksanakannya akan dibekali dengan informasi mengenai hal tersebut apabila mereka belum memahaminya.
- Menghadapi tugas-tugas baru yang memerlukan kompetensi baru juga. Melalui AKD akan diketahui sejauh mana tugas baru itu dan yang belum dipahami sehingga dapat dijadikan prioritas kebutuhan pelatihan (LAN, 2003: 7 – 8).

Adapun manfaat yang diperoleh dari analisis kebutuhan diklat adalah sebagai berikut :

- Program-program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan maupun individu setiap pegawai;
- Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pelatihan;
- Efisiensi biaya organisasi, karena pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi biaya yang tidak sedikit yang dikeluarkan untuk diklat tidak menjadi sia-sia;
- Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan diklat yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai. Dalam hal ini kesenjangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, tapi juga dapat menemukan penyebab masalah yang disebabkan oleh unsur-unsur atau fungsi-fungsi manajemen yang lain, misalnya oleh keterbatasan sarana yang ada, prasarana yang kurang mendukung, metode kerja yang kurang tepat, terbatasnya anggaran yang tersedia, perencanaan yang kurang matang, atau koordinasi yang tidak mantap dan lain sebagainya.

### **3. Pendekatan Dalam Pelaksanaan AKD**

Setelah melihat alur proses identifikasi kebutuhan diklat, kita sekarang akan membahas tentang pendekatan dan teknik yang biasanya digunakan dalam AKD. Pendekatan ini penting dibahas untuk memahami kerangka berpikir dan penentuan

metode pengumpulan data. Boydell (1983) mengidentifikasi lima pendekatan yang dapat dilakukan dalam mengidentifikasi kebutuhan diklat yaitu :

**a. Pendekatan diklat sistematis (*systematic training approach*)**

Pendekatan ini menekankan analisis kebutuhan diklat melalui analisis kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan, dan kompetensi ini disusun berdasarkan pada kebutuhan untuk pencapaian tujuan organisasi.

AKD melalui pendekatan ini bertujuan untuk :

- Meningkatkan kinerja pegawai melalui perubahan dalam pengetahuan dan keterampilan.
  - Memperoleh keuntungan lebih besar dibanding pada biaya yang dikeluarkan.
  - Merinci tujuan pembelajaran yang spesifik dalam diklat.
  - Memonitor peningkatan yang terukur dalam pencapaian tujuan organisasi.
- Langkah-langkah yang dilakukan dalam pendekatan ini meliputi :
- Menetapkan tujuan utama organisasi (apa tujuan dan kebutuhan organisasi?);
  - Identifikasi kebutuhan diklat (kinerja apa yang dibutuhkan? kinerja apa yang bisa dipenuhi dengan pelatihan?);
  - Penentuan kebutuhan diklat (kesenjangan apa yang benar-benar ada dalam kinerja?);
  - Menerjemahkan kebutuhan menjadi program diklat;
  - Merencanakan Diklat;
  - Mengevaluasi diklat;

**b. Pendekatan pengembangan organisasi (*organizational development approach*)**

Pendekatan ini menekankan analisis kebutuhan diklat melalui pendekatan individu sebagai anggota organisasi. Boydell (1983) mengatakan bahwa pendekatan ini lebih menekankan sisi humanisme individu dimana para pegawai didorong untuk dapat bekerja sama dalam kelompok yang mengutamakan keterbukaan dan kepercayaan (*openness & trust*). Pendekatan ini melakukan analisis kebutuhan diklat dengan mengumpulkan data tentang perasaan dan sikap para pegawai dalam suatu organisasi.

AKD melalui pendekatan ini bertujuan untuk mengembangkan organisasi secara keseluruhan dengan fokus utama pada keserasian kerja antar individu dalam organisasi. Beberapa diantaranya adalah :

- Mengubah iklim organisasi yang memposisikan individu dan tugas menjadi lebih penting daripada peranan dan status.
- Mendorong proses perubahan yang fleksibel.
- Memadukan antara kebutuhan individu dengan organisasi.

Langkah-langkah AKD dalam pendekatan ini meliputi :

- Melakukan diagnosa kebutuhan dengan mewawancarai pegawai untuk mengetahui perasaan dan sikap pegawai, iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan konflik antar kelompok.
- Melaksanakan AKD dengan tidak terlalu kaku dan memungkinkan adanya perubahan yang terjadi sepanjang waktu pelaksanaan.
- Melakukan evaluasi yang ditekankan pada laporan para pegawai.

#### c. **Pendekatan kesejahteraan (welfare approach)**

Dalam pendekatan kesejahteraan ini identifikasi kebutuhan diklat dilihat dari kesejahteraan dan kebahagiaan individu dalam suatu organisasi. Jika para pegawai merasa bahwa kesejahtraannya kurang dan memerlukan komptensi tambahan baik untuk promosi karir maupun kerja tambahan, maka organisasi tersebut memerlukan suatu program diklat. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini diklat dipandang sebagai proses yang memungkinkan individu mampu memperoleh kualifikasi tambahan agar mereka dapat memperoleh promosi karir atau dapat bekerja dan memperoleh tambahan penghasilan di masa yang akan datang.

Boydell (1983) mengatakan bahwa pendekatan ini biasanya dilaksanakan di instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Umumnya, pegawai negeri mengikuti diklat tertentu agar mereka memperoleh kualifikasi tambahan baik untuk promosi karir masa datang atau memperoleh kerja sampingan untuk memperoleh penghasilan tambahan.

Langkah-langkah AKD melalui pendekatan ini meliputi :

- Identifikasi tentang kompetensi tambahan yang diinginkan dan diminati oleh para pegawai.



- Pengelompokan kompetensi ke dalam suatu program diklat yang dibutuhkan.
- Penentuan jenis diklat yang berkenaan dengan kompetensi yang dibutuhkan pegawai.

**d. Pendekatan Administrasi (*administrative approach*)**

AKD melalui pendekatan ini mengedepankan pemikiran bahwa diklat dipandang sebagai pemenuhan syarat administrasi seorang pegawai dalam menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Dalam pendekatan ini, proses yang dominan adalah pemenuhan persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga proses diklat “hanyalah” melaksanakan ketentuan yang sudah ditetapkan tersebut.

Namun, perlu diingat bahwa penentuan kebutuhan diklat lewat pendekatan administrasi merupakan alat untuk mencapai tujuan (*putting it as a means to an end*). Kebutuhan diklat kepemimpinan, misalnya, bisa dijadikan sebagai contoh diklat yang mengedepankan persyaratan administratif, karena diklatpim dilaksanakan bagi pegawai yang akan atau sudah menduduki suatu jabatan struktural tertentu. Padahal diklatpim sebenarnya ingin membekali para pejabat atau calon pejabat dengan kompetensi yang diperlukan ketika mereka menduduki jabatan tersebut. Dengan kata lain, sertifikat diklatpim hanyalah alat yang “memaksa” para pejabat atau calon pejabat untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan sebagai pejabat struktural.

**e. Pendekatan Politik dalam organisasi (*political approach*)**

AKD dalam pendekatan ini mengedepankan fungsi diklat sebagai alat untuk mencapai kekuasaan, prestise, dan pengaruh baik bagi individu peserta diklat maupun organisasi penyelenggara diklat. Dengan demikian, AKD dilakukan dengan mempertimbangkan dampak politis dari diklat yang akan dilaksanakan. Apakah diklat tersebut akan menambah pengaruh pegawai tertentu di organisasinya? Apakah diklat yang diselenggarakan akan menambah prestise lembaga di mata para pengguna dan pesaing? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi acuan utama AKD melalui pendekatan ini.

Beberapa ahli cenderung memandang negatif terhadap pendekatan ini karena dianggap sebagai pendekatan yang bersifat oportunistik, pragmatis, dan jangka

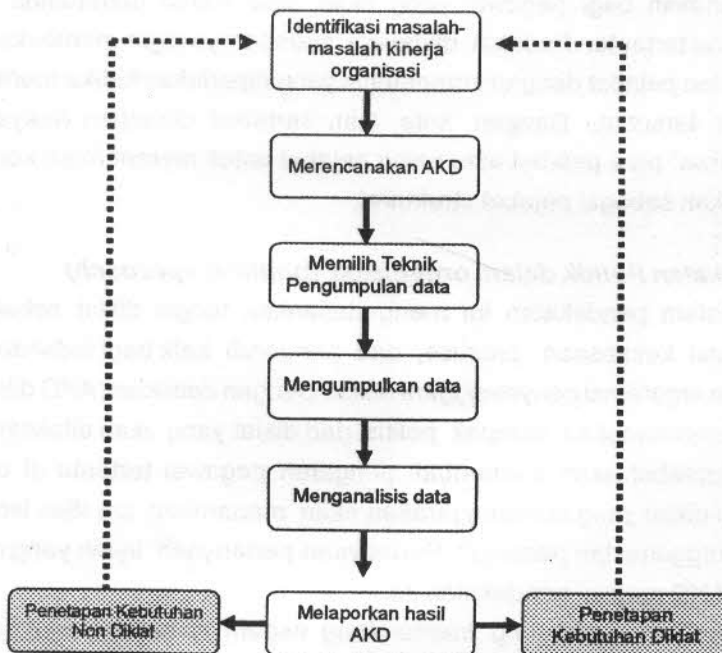
pendek. Namun, perlu diakui bahwa praktek pendekatan ini sudah banyak dilakukan oleh berbagai lembaga diklat. Kadang-kadang pendekatan ini juga perlu dilakukan untuk mengangkat citra lembaga yang sudah terpuruk dimata para pengguna atau pesaing.

#### 4. Proses Analisis Kebutuhan Diklat

Untuk melakukan AKD, diperlukan berbagai tahapan kegiatan yang sistematis untuk mendapatkan data yang benar-benar valid. Pada umumnya tahapan ini meliputi: identifikasi adanya kesenjangan, pengumpulan data tentang kesenjangan itu, solusi dengan diklat, dan penetapan program diklat.

Proses AKD yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses yang diadaptasi dari pendapat Tovey & Lawlor (2004: 104), yang dapat digambarkan dalam bagan berikut (lihat halaman berikutnya) :

Gambar 5. Proses Analisis Kebutuhan Diklat



Sumber: Tovey & Lawlor (2004:54)

Berikut penjelasan setiap tahapan dalam proses analisis kebutuhan diklat :

**a. Identifikasi masalah-masalah kinerja organisasi**

Segera setelah ada permintaan untuk melakukan AKD, langkah pertama peneliti adalah melakukan identifikasi tentang hal-hal yang berkenaan dengan adanya masalah kinerja di organisasi tersebut. Masalah-masalah ini dapat digali dari berbagai laporan mengenai apakah organisasi itu dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya seperti yang telah diamanatkan dalam peraturan atau tidak. Perlu diingat bahwa AKD dilakukan karena ada masalah yang menghambat kinerja organisasi tersebut, dan apakah masalah itu berkenaan dengan kurangnya kompetensi yang dapat dipecahkan oleh penyelenggaraan diklat. Pertanyaan yang umum diajukan ketika menjalankan tahapan ini adalah:

- Bagaimana citra organisasi tersebut di mata para pelanggan atau masyarakat?
- Bagaimana kinerja aktual sekarang ini dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan?
- Apakah keluhan, kritikan atau kecaman yang dilontarkan para pelanggan atau pengguna jasa organisasi tersebut?
- Kepada siapa atau kelompok mana masalah-masalah ini dapat ditanyakan / dikonfirmasi lebih lanjut?

**b. Merencanakan AKD**

Setelah mendapatkan informasi tentang masalah-masalah yang ada di organisasi tersebut, langkah selanjutnya adalah membuat perencanaan analisis kebutuhan diklat untuk menentukan:

- Menentukan tujuan AKD
- Menentukan siapa responden AKD
- Menentukan tugas atau langkah utama dalam AKD
- Merinci langkah-langkah itu menjadi kegiatan yang detail dan operasional
- Menentukan ketersediaan sumber daya manusia
- Menentukan sumber daya yang diperlukan
- Menentukan jadwal pelaksanaan AKD berdasarkan SDM dan sumber daya yang ada

c. *Memilih dan Mendesain Teknik Pengumpulan Data*

Segara setelah tujuan, responden dan ketersediaan SDM dan sumber daya teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan teknik pengumpulan data. Teknik yang digunakan meliputi :

- Survey dengan kuesioner kepada seluruh pejabat struktural eslon II dan III. Kuesioner ini didesain berdasarkan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh para pejabat setruktural tersebut.
- Diskusi kelompok terfokus yang dimaksudkan untuk memperoleh data yang lebih kaya dan mendalam tentang kesenjangan kompetensi yang ada di organisasi.

d. *Mengumpulkan data*

Setelah instrumen siap, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data baik dari kuesioner maupun dari diskusi kelompok terfokus yang dilakukan dalam jadwal yang telah dilakukan.

e. *Analisis data*

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data untuk mnegtahui apakah benar terdapat kesenjangan kometensi dan apakah diperlukan program diklat untuk mengatasinya.

f. *Melaporkan hasil AKD*

Setelah data dianalisis, maka hasil AKD selanjutnya dilaporkan kepada pimpinan organisasi.

**5. Teknik Pengumpulan Data dalam AKD**

Untuk mendapatkan data atau informasi tentang kesenjangan kompetensi dan kinerja yang ada, AKD memerlukan teknik yang bukan hanya valid tetapi juga mudah dilakukan untuk seluruh anggota organisasi. Penentuan teknik pengumpulan data juga harus didasarkan pada bagaimana proses analisis data yang akan dilakukan. Berikut ini adalah teknik-teknik yang umum dilakukan untuk mengumpulkan data dalam AKD (Tovey &Lawlor: 2004:118).

**a. *Survey data organisasi***

Teknik ini dilakukan untuk mereview berbagai data yang sudah ada ada tentang kinerja organisasi seperti laporan baik intenral maupun eksternal, buku petunjuk pekerjaan, standar kerja organisasi, laporan keuangan, dll.

**b. *Survey dengan angket***

Teknik ini merupakan yang paling umum yang digunakan dalam AKD. Kuesioner didesain berdasarkan pada standar kompetensi dan kinerja organisasi dan dibuat dalam bentuk tertulis untuk ditanyakan secara langsung atau melalui e-mail.

**c. *Observasi langsung***

Teknik ini dilakukan untuk mengamati langsung kompetensi dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik oleh manajer maupun widyaiswara. Observasi bisa dilakukan secara langsung di tempat kerja, dalam bermain peran, atau simulasi.

**d. *Analisis Kinerja***

Teknik untuk menganalisis kesenjangan kinerja baik inividu, bagian, atau organisasi secara keseluruhan. Teknik ini umumnya menggunakan berbagai laporan tentang kinerja organisasi yang sudah ada.

**e. *Wawancara***

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data yang mendalam tentang permasalahan kinerja dan kompetensi yang ada di organisasi. Wawancara umunya dilakukan secara indivudal untuk mendapatkan data yang akurat.

**f. *Insiden Penting***

Teknik ini digunakan untuk merekam berbagai kejadian yang penting yang berkenaan dengan kinerja yang tidak terpenuhi yang menggambarkan tidak adanya kompetensi pegawai seperti keluhan para pelanggan, kritikan para pengguna jasa organisasi, atau gagalnya program dan kegiatan organisasi.

**g. *Analisis Tugas***

Teknik ini merupakan suatu proses memilah-milah pekerjaan ke dalam tugas-tugas, dan kemudian tugas itu dianalisis berdasarkan pada bagaimana (cara) melakukan tugas itu dan mengapa harus dilakukan seperti itu.

**h. Analisis dan audit keterampilan**

Teknik ini digunakan untuk membandingkan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas antar bagian dalam suatu organisasi. Kemudian hasil analisis ini diaudit berdasarkan standar kinerja organisasi.

**i. Teknik Delphi**

Teknik yang digunakan dengan menggunakan teknik survey kuesioner tentang kebutuhan kompetensi organisasi yang kemudian diikuti oleh diskusi kelompok untuk menentukan prioritas kompetensi.

**j. Teknik kelompok nominal**

Teknik yang menggunakan proses urun pendapat dengan cara para pegawai menuliskan ide mereka kemudian dibahas satu persatu.

**k. Diskusi Kelompok Terfokus**

Teknik dengan mendiskusikan suatu isu kesenjangan kinerja dan kompetensi dalam kelompok untuk mengetahui keadaan kesenjangan sebenarnya.

**l. Penilaian Kinerja Pegawai**

Teknik yang mengandalkan data penilaian kinerja pegawai (mirip DP3) sebagai acuan menentukan kebutuhan kompetensi yang butuhkan.

**m. Sampel Pekerjaan**

Teknik dengan mendasarkan pada sampel pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai untuk menentukan kebutuhan kompetensi

**6. Rekomendasi Hasil AKD**

Seperti telah dibahas sebelumnya, hasil AKD akan memberikan dua hal besar yaitu :

- a. Rekomendasi kebutuhan jenis dan jenjang diklat tertentu yang harus dilaksanakan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi pegawai. Jenis dan jenjang diklat tersebut amat bergantung pada kebutuhan kompetensi. Ada jenis diklat yang sudah ada kurikulumnya dan dilaksanakan oleh berbagai lembaga diklat, tetapi ada pula jenis diklat yang bersifat khusus (tailor-made) untuk kondisi dan situasi organisasi tersebut.
- b. Rekomendasi upaya-upaya yang harus dilakukan manajemen (pimpinan organisasi) untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja di organisasi tersebut. Upaya-



upaya ini bersifat langsung operasional dan dibawah kewenangan pimpinan organisasi seperti upaya penegakan aturan dan disiplin, sistem penilaian kinerja yang lebih adil dan transparan, sistem kompensasi dan hukuman yang jelas dan seimbang. Semua upaya ini merupakan tanggung jawab manajemen dan harus dilakukan dalam upaya mewujudkan kinerja organisasi yang seharusnya (standar).

#### **D. Kerangka Berpikir Analisis Kebutuhan Diklat Teknis dan Fungsional Di Daerah**

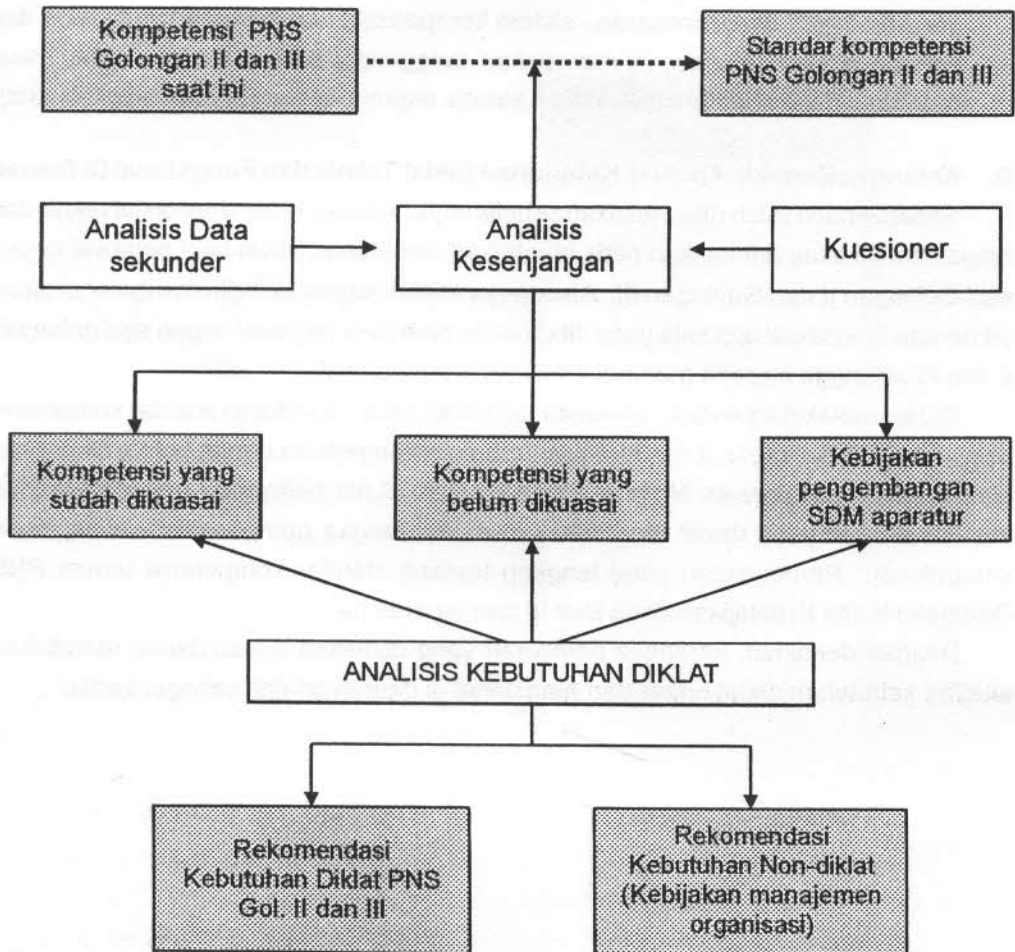
Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, analisis kebutuhan diklat teknis dan fungsional ini akan difokuskan pada identifikasi kebutuhan diklat bagi pegawai negeri sipil Golongan II dan Golongan III. Alasannya adalah kajian ini ingin mengetahui diklat teknis dan fungsional apa saja yang dibutuhkan oleh para pegawai negeri sipil golongan II dan III sehingga mereka menjadi PNS yang profesional.

Dalam melakukan analisis kesenjangan kompetensi, diperlukan standar kompetensi bagi para PNS Golongan II dan III. Karena standar kompetensi umum belum ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara, maka PKP2A I LAN berinisiatif untuk menyusun sebuah standar yang dapat diperdunakan dalam rangka menganalisis kesenjangan kompetensi. Pembahasan yang lengkap tentang standar kompetensi umum PNS Golongan II dan III disajikan pada Bab III dari laporan ini.

Dengan demikian, kerangka pemikiran yang dijadikan acuan dalam melakukan analisis kebutuhan diklat teknis dan fungsional di daerah adalah sebagai berikut :



**Gambar 6. Kerangka Pemikiran AKD Teknis & Fungsional di Daerah**



### **BAB III**

## **STANDAR KOMPETENSI UMUM PNS GOLONGAN II DAN III**

### **A. Pendahuluan**

Dalam bab II sudah dipaparkan mengenai konsep dan teori yang digunakan dalam pelaksanaan analisis kebutuhan diklat (AKD). Secara umum AKD bertujuan mengukur kompetensi pegawai saat ini dengan cara membandingkannya dengan standar kompetensi pekerjaan yang sudah baku. Untuk itu dalam pelaksanaan AKD diperlukan suatu standar kompetensi yang berisi acuan ideal tentang seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang seharusnya dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Saat ini, kompetensi sudah menjadi konsep yang populer dalam dunia pekerjaan dan pendidikan di Indonesia, baik dalam tingkatan pembuatan keputusan, maupun pada tingkatan praktek keseharian. Pendidikan berbasis kompetensi, misalnya, dipandang sebagai paradigma yang unggul untuk mendorong inovasi bagi mereka yang terlibat dalam lingkungan pendidikan. Studi Biemans dan koleganya (2002) tentang praktek pendidikan berbasis kompetensi di Belanda menyimpulkan bahwa implementasi konsep ini telah mendorong berbagai inovasi dan kreatifitas peserta didik. Dalam dunia pekerjaan, standar kompetensi pekerjaan menjadi acuan yang jelas bagi para manajer sumber daya manusia dalam melakukan rekrutmen, pengembangan, dan pengukuran kinerja di organisasinya.

Standar kompetensi bidang keahlian merupakan refleksi atas kompetensi yang diharapkan dimiliki seseorang yang berkerja dalam bidang tersebut. Disamping itu, standar tersebut harus memiliki kesetaraan dengan standar standar relevan yang berlaku pada sektor industri atau profesi di negara lain yang berlaku secara internasional, sehingga memudahkan profesional dalam bidang tersebut untuk bekerja baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Penerapan standar kompetensi memerlukan dukungan aspek lain seperti sistem akreditasi dan sertifikasi serta pembinaan dan pengawasan penerapan kegiatan standar kompetensi yang seluruhnya perlu tertuang dalam suatu sistem standarisasi kompetensi nasional. Dalam PP 101 tahun 2001 tentang pendidikan dan pelatihan aparatur, instansi yang secara nasional bertanggung jawab dalam penyusunan standar kompetensi diklat

adalah instansi pengendali diklat yaitu Badan Kepegawaian Negara. Penyusunan standar kompetensi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dimaksudkan bukan hanya sebagai acuan untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga dalam rangka memberikan acuan yang jelas tentang pengukuran kinerja PNS di seluruh instansi pemerintah.

Bab ini akan menjelaskan tentang konsep standar kompetensi dan penyusunan standar kompetensi umum PNS khususnya golongan II dan III yang digunakan sebagai acuan dalam kajian analisis kebutuhan diklat ini.

## B. Konsep Kompetensi

Kata *kompetensi* secara etimologis berasal dari dua kata Bahasa Inggris yang maknanya saling terkait, yaitu *competence* (yang berjamak *competences*) dan *competency* (menjadi *competencies*). Terjemahan kata tersebut dalam bahasa Indonesia menjadi hanya satu kata, yaitu *kompetensi* sehingga kadang menimbulkan kesalahpahaman.

Untuk memperoleh kejelasan makna, kita mesti membahas arti kedua kata tersebut dalam bahasa Inggris. Kata pertama, *competence* berarti '*.... what people need to be able to do to perform a job well*' atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam pengertian ini, kata kompetensi bisa bermakna kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Misalnya, kompetensi Pemda dalam mengurus pemerintahan sendiri *atau* kompetensi seseorang untuk mengambil keputusan. (Poerwadarminta (1982))

Pengertian kedua tentang kompetensi berasal dari kata *competency*, yang berarti '*.... the dimensions of behaviour that lie behind competent performance*' atau dimensi perilaku seseorang yang menghasilkan kinerja (Oxford Learners' Dictionary). Kompetensi semacam ini seringkali disebut kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) karena menjelaskan perilaku orang ketika melaksanakan suatu tindakan. Misalnya, kompetensi kepemimpinan (*leadership competency*) yang perlu dimiliki seorang Kepala Kantor, yang meliputi kemampuan memotivasi, ketrampilan interpersonal, berorientasi pada output, kecakapan mempengaruhi orang lain, dan lain sebagainya. Dengan demikian, kompetensi yang dimaksud dalam kajian ini merujuk kepada kata kedua yaitu *competency*, yang menekankan dimensi perilaku seseorang.

Konsep kompetensi kemudian menjadi pusat perhatian para ahli Manajemen Sumber Daya Manusia, karena konsep ini erat hubungannya dengan perilaku yang diperlukan pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi. Para pakar dalam bidang ini kemudian mencoba membuat definisi kompetensi yang dihubungkan dengan pencapaian kinerja maksimal seorang pegawai, walaupun terkadang konsep ini sering dimaknai berbeda-beda dan tidak memiliki konsensus di antara para ahli tersebut.

Spencer and Spencer (1993: 9), misalnya, mendefinisikan kompetensi sebagai '.....an underlying characteristic of individual that is casually related to criterion referred to effective and/or superior performance in a job or situation.' Dalam lingkungan PNS, pengertian kompetensi dinyatakan dalam Keputusan Kepala BKN Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS sebagai '..... kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.' Pengertian ini serupa dengan definisi kompetensi yang dirumuskan dalam m PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, yakni '..... karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan dan keterampilan serta sikap dan perilaku yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya secara berdayaguna dan berhasilguna.' Apabila dikaji, kedua pengertian kompetensi tersebut mengandung empat macam variabel yang sama, yaitu (1) pengetahuan; (2) keahlian/keterampilan; (3) sikap; dan (4) perilaku. Dengan demikian, jelas bahwa keempat variabel inilah yang sebagai komponen dasar pengembangan kompetensi bagi PNS.

Kesimpulannya, konsep kompetensi dapat diartikan sebagai seluruh kemampuan (*total capability*) individu untuk melaksanakan suatu tugas atau peran sesuai dengan standar pekerjaannya. Kompetensi bukan hanya suatu keterampilan, karena kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang kesemuanya diwujudkan dalam perilaku untuk melaksanakan suatu peran atau tugas sesuai dengan standar yang diakui bersama. Dari definisi ini, kompetensi menegaskan tiga hal (Tovey & Lawlor, 2004:36), yaitu :

- Kompetensi harus didemonstrasikan dalam perilaku, bukan hanya diketahui (pengetahuan). Seseorang disebut kompeten bukan karena dia mengetahui, tetapi dia mampu melakukan suatu pekerjaan.

- Kompetensi merujuk pada kinerja individu yang memuaskan. Kompetensi tidak mengenal gradasi kompetensi, misalnya kurang kompeten, cukup kompeten, atau kompeten sekali. Konsep ini hanya mengenal **kompeten** atau **tidak kompeten**
- Karena tidak ada gradasi, konsep kompetensi memerlukan standar yang independen dan jelas yang berfungsi sebagai alat ukur apakah seseorang kompeten atau tidak. Standar ini mesti dikeluarkan oleh lembaga yang diakui oleh berbagai industri atau organisasi yang bergerak dalam bidang tersebut.

### C. Pengertian Standar Kompetensi

Standar kompetensi merupakan pernyataan mengenai pelaksanaan tugas atau pekerjaan di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil keluaran (output), tentang :

- Apa yang diharapkan dapat dilakukan oleh pekerja
- Tingkat kesempurnaan pelaksanaan kerja yang diharapkan dihasilkan oleh pekerja
- Bagaimana menilai bahwa kemampuan pekerja telah berada pada tingkat yang diharapkan (Diknas, 2005)

Standar kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu acuan tentang kemampuan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja serta penerapannya di tempat kerja yang mengacu pada unjuk kerja yang dipersyaratkan. Standar kompetensi tidak hanya berarti kemampuan menyelesaikan suatu tugas, tetapi dilandasi pula oleh alasan bagaimana dan mengapa tugas itu dikerjakan. Dengan demikian, standar kompetensi merupakan rumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja serta sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Menurut Diknas (2005), standar kompetensi memungkinkan seorang karyawan / pekerja untuk memahami :

- Bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan
- Bagaimana mengorganisasikan agar pekerjaan itu dapat dilaksanakan
- Apa yang harus dilakukan, apabila terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana kerja semula



- Bagaimana menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah dan atau melaksanakan tugas / pekerjaan dengan kondisi yang berbeda. Dalam membuat standar kompetensi, para ahli menyusunnya ke dalam struktur standar kompetensi. Menurut Regional Model of Competencies Standard, setiap standar kompetensi minimal memuat unsur-unsur sebagai berikut :
- **Kode unit**  
Kode unit bertujuan untuk memudahkan penyusunan dan pengelolaan standar kompetensi. Kode unit terdiri dari beberapa huruf dan angka yang disepakati oleh tim perumus standar kompetensi dan atau industri terkait.
- **Judul Unit**  
Judul memberikan penjelasan umum tentang pekerjaan yang harus dilakukan di tempat kerja atau menjelaskan suatu pekerjaan yang akan dilakukan. Judul ditulis dengan mengarah pada hasil yang ingin dicapai dan harus ditulis singkat, jelas, dan menggunakan kata kerja aktif.
- **Uraian Unit**  
Uraian unit memberikan penjelasan singkat kegunaan kompetensi tersebut dan kemungkinan berhubungan dengan unit kompetensi lain (kalau ada)
- **Sub kompetensi / elemen**  
Sub kompetensi / elemen merupakan dasar pembentukan bangunan unit kompetensi, atau merupakan unsur / aspek utama yang dibutuhkan untuk tercapainya unit kompetensi tersebut.
- **Kriteria unjuk kerja**  
Pernyataan yang mengidentifikasi hasil akhir yang perlu dinilai, bila unit kompetensi itu telah dicapai. Kriteria unjuk kerja menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dituangkan dalam kalimat pasif yang mengarah pada pembendaan (kata benda). Kriteria unjuk kerja ini merupakan standar unjuk kerja untuk setiap elemen/sub kompetensi.
- **Persyaratan Unjuk Kerja**  
Persyaratan unjuk kerja berhubungan dengan berbagai kondisi dan kebijakan yang mempengaruhi pelaksanaan kompetensi tersebut dalam pekerjaan. Kebijakan yang mempengaruhi kinerja bisa berupa peraturan nasional, regional ataupun kebijakan organisasi (SOP). Persyaratan unjuk kerja bisa juga berupa diperlukannya

kompetensi tertentu agar kompetensi ini bisa dilakukan. Dengan kata lain, kompetensi apa saja yang harus dimiliki agar kompetensi ini dapat dilaksanakan.

- **Acuan Penilaian**

Acuan penilaian /indikator kompetensi berhubungan dengan unit kompetensi secara terpadu dan memberikan panduan tentang interpretasi standar dan penilaian terhadap standar kompetensi. Indikator kompetensi dapat memberikan :

- Aspek dari kompetensi yang perlu diberikan tekanan saat penilaian
- Penilaian apa yang harus dilakukan bersamaan
- Pengetahuan yang diperlukan terkait dan mendukung tercapainya kompetensi tersebut
- Menjelaskan tentang metode penilaian
- Kompetensi kunci

- **Kompetensi Kunci**

Kompetensi kunci berhubungan dengan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seseorang dalam dunia kerja. Kompetensi kunci ini meliputi :

A = Bahasa dan komunikasi

B = perhitungan dasar

C = Ilmu pengetahuan

D = Pemecahan masalah

E = Pemahaman budaya setempat

F = Hubungan antar pribadi

G = Merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan

- **Level Kompetensi**

Level kompetensi dimaksudkan sebagai pengelompokkan tingkat kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan berdasar pada tingkat kesulitan atau kompleksitas pekerjaan. Level kompetensi ini dibagi tiga, yaitu :

- Level 1, tingkat kemampuan mengerjakan pekerjaan secara rutin dan berulang-ulang, dan bersifat sederhana.
- Level 2, tingkat kemampuan mengerjakan pekerjaan yang lebih rumit dan kompleks dan melibatkan otonomi pribadi untuk menyelesaikannya, yang kemudian diperiksa oleh atasannya.

- Level 3, mengerjakan pekerjaan yang kompleks dan tidak rutin, yang dikerjakan sendiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang lain (misalnya anggota tim lainnya).

Sebagai contoh, berikut ini disajikan contoh unit kompetensi **mengorganisasikan rapat / pertemuan** yang harus dikuasai seseorang, yang bekerja dalam bidang Administrasi Bisnis.

<b>Kode Unit</b>	BSADM405A
<b>Judul Unit Kompetensi</b>	Kompetensi mengorganisasikan rapat / pertemuan
<b>Uraian unit</b>	Unit kompetensi ini berkenaan dengan mengorganisasikan rapat yang meliputi agenda, dokumen, peserta, dan notulensi rapat. Unit ini berhubungan dengan kompetensi mengorganisasikan jadwal, mengelola rapat, dan mengorganisasikan perjalanan bisnis.
<b>Sub kompetensi / Elemen</b>	<b>Kriteria Unjuk Kerja</b>
1. Membuat persiapan rapat 2. Menyiapkan dokumen rapat 3. Menulis, menyimpan dan mendistribusikan notulensi rapat	1.1. Jenis dan tujuan rapat diidentifikasi 1.2. Persyaratan legal atau etika rapat dipenuhi 1.3. Keperluan dan peserta rapat diidentifikasi
	2.1. Pemberitahuan rapat, agenda, dan hal-hal lainnya disiapkan 2.2. Keakuratan dokumen dicek dan kesalahan diperbaiki. 2.3. Dokumen rapat diberikan kepada peserta rapat dalam jangka waktu yang ditentukan 2.4. Dokumen rapat diarsipkan
	3.1. Catatan rapat dibuat dengan tingkat kecepatan dan keakuratan yang tinggi. 3.2. Notulensi rapat dibuat sesuai dengan isi rapat secara akurat dan benar 3.3. Keakuratan isi notulensi dicek dan diminta persetujuan orang yang memiliki wewenang (Misalnya : ketua rapat) 3.4. Salinan notulensi rapat didistribusikan secepatnya kepada seluruh peserta rapat
<b>Persyaratan Unjuk kerja</b>	Konteks dan cakupan unit kompetensi mengorganisasikan rapat ini meliputi : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan, kode etika, atau standar nasional tentang pelaksanaan rapat</li> <li>2. Jenis-jenis rapat : langsung, teleconference, rapat direktir, atau rapat staf</li> <li>3. Persyaratan legal dan etika</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Detail rapat : mengetahui tujuan, struktur, jumlah peserta, sumber daya yang diperlukan, keperluan khusus peserta, dll</li> <li>5. Persiapan rapat : melakukan penjadwalan, memesan tempat, konsumsi, dan transportasi peserta</li> <li>6. Gaya dan struktur rapat: formal, informal, terstruktur</li> <li>7. Agenda rapat : tujuan, waktu, korespondensi, dll</li> <li>8. Dokumen rapat : laporan - laporan, catatan rapat yg lalu.</li> <li>9. Catatan rapat</li> <li>10. Notulensi rapat</li> </ol>						
Acuan penilaian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguasaan pengetahuan yang mendasari kompetensi : pengetahuan tentang peraturan, istilah, struktur, persiapan, dan format notulensi rapat.</li> <li>2. Penguasaan keterampilan yang mendasari kompetensi : keterampilan baca - tulis (literacy), keterampilan komunikasi, dan manajemen waktu.</li> <li>3. Adanya sumber daya yang diperlukan rapat : dokumentasi, catatan, komputer, dll.</li> <li>4. Konsistensi Kinerja : bukti kompetensi harus dikumpulkan dalam suatu periode tertentu yang menunjukkan kemampuan mengelola rapat</li> <li>5. Konteks Penilaian : kompetensi harus didemonstrasikan berdasar kriteria kinerja; penilaian dilakukan dalam konteks pekerjaan yang sesungguhnya.</li> </ol>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	1	1	1	1	1	1

#### D. Penilaian Kompetensi

Hal penting yang perlu dilakukan dalam penerapan standar kompetensi adalah penilaian kompetensi dalam bentuk penilaian atau uji kompetensi. Menurut Tovey & Lawlor (2004:140), penilaian kompetensi ini bisa dilakukan dengan cara:

- a. Penilaian yang dilakukan pada pekerjaan yang riil (*real work assessment*). Pegawai melaksanakan pekerjaan yang riil dan penilai mengobservasi peserta ujian tersebut.
- b. Penilaian yang dilakukan dengan simulasi pekerjaan. Pegawai disuruh melakukan pekerjaan dalam kondisi dan situasi yang mirip dengan kondisi dan situasi kerja sesungguhnya, dan penilai mengobservasi pekerjaannya.
- c. Tes tertulis atau tes wawancara dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pengetahuan tentang kompetensi yang dia kuasai (*underpinning knowledge of the*

*competence*). Tes tertulis dan wawancara merupakan bagian tak terpisahkan dari kedua penilaian sebelumnya.

Dalam uji kompetensi, penilaian dilakukan dengan melihat bukti ril (*evidenve*) dari kompetensi yang dia kuasai. Bukti ini merupakan sesuatu yang mendukung kenyataan bahwa pegawai memang kompeten dalam bidang tersebut. Bukti kompetensi terdiri dari :

- a. Produk yang dibuat. Misalnya, pada uji kompetensi widyaiswara, mereka harus menyerahkan rencana pelajaran (GBPP, SAP, Modul atau bahan ajar) sebagai produk dari pengetahuan yang dia miliki.
- b. Proses yang dilaksanakan. Misalnya, pada saat uji kompetensi widyaiswara, mereka harus membuktikan kompetensi mengajar dengan mengikuti prosedur mengajar yang benar dari mulai pembukaan, penyampaian materi, dan penutup. Penilaian proses juga melibatkan aspek-aspek kemampuan komunikasi, kerja-tim, dan administrasi yang tertib.
- c. Pengetahuan dan sikap yang mendasari kompetensi. Pada uji kompetensi, widyaiswara harus diwawancara apakah dia menguasai teori dan prinsip mengajar yang baik, teori belajar orang dewasa, metode mengajar, dan sebagainya.

#### **E. Proses Penyusunan Standar Kompetensi**

Proses penyusunan standar kompetensi umum pegawai negeri sipil golongan II dan III dimulai dengan mengidentifikasi tugas-tugas yang melekat pada semua PNS. Sebagaimana diketahui bahwa dalam melakukan analisis jabatan, kita mengenal dua kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang yang akan menduduki jabatan tersebut, yaitu :

- Kompetensi umum, yang merujuk pada kemampuan umum yang harus dimiliki oleh seorang PNS apapun latar belakang pendidikan, keahlian, atau spesialisasinya. Kompetensi umum ini bersifat lintas pekerjaan dan lintas sektor, artinya semua PNS mesti memilikinya. Misalnya, kompetensi memimpin rapat adalah kemampuan yang harus dimiliki semua PNS tanpa memperdulikan apakah dia bekerja di departemen pertambangan, pertanian, atau hukum dan HAM.

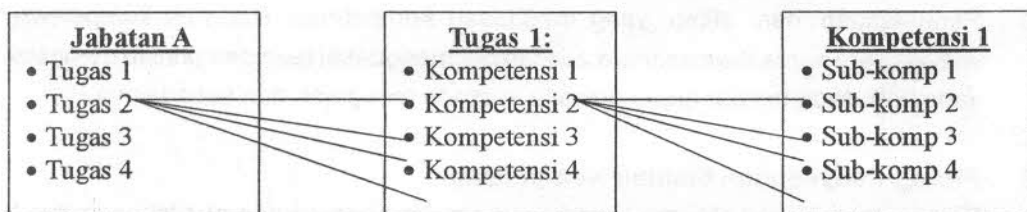
- Kompetensi khusus, yaitu kemampuan khusus yang berhubungan langsung dengan keahlian dan kekhusuan pekerjaan tersebut. Pada umumnya kompetensi ini sering disebut dengan kompetensi substantif yang terkait dengan bidang tugas pekerjaannya, sehingga sering juga disebut dengan kompetensi bidang pekerjaan. Misalnya, kompetensi melakukan analisis kebutuhan pegawai adalah kompetensi khusus seorang kepala bidang kepegawaian, atau analisis kepegawaian.

Dalam menyusun standar kompetensi umum bagi PNS golongan II dan tiga ini, kami berusaha untuk melakukan analisis tugas-tugas umum yang harus dilakukan oleh seorang PNS. Bagan berikut ini menjelaskan alur pikir penyusunan kompetensi umum yang harus dimiliki seorang PNS :

#### Langkah 1

#### Langkah 2

#### Langkah 3



Dalam bagan di atas terlihat bahwa dalam menyusun standar kompetensi jabatan PNS golongan II dan III setidaknya ada tiga langkah, yaitu:

- Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan tugas-tugas umum apa saja yang mesti dilakukan oleh seorang PNS golongan II dan III. Dengan kata lain, tugas apa saja yang mesti dilakukan apabila seorang PNS diangkat dalam golongan II dan III. Misalnya, salah satu tugas seorang PNS golongan II adalah menyelesaikan tugas / pekerjaan yang diberikan atasannya.
- Langkah kedua adalah merinci kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan salah satu tugas tersebut. Dalam kenyataannya, kita memerlukan beberapa kompetensi untuk melaksanakan satu tugas. Misalnya, untuk menyelesaikan tugas / pekerjaan, kita memerlukan kompetensi :



- Merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan
- Mencari sumber informasi tentang tugas tersebut
- Menggunakan teknologi kerja untuk menyelesaikan tugas
- Langkah ketiga adalah merinci berbagai sub-kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi satu kompetensi tersebut. Misalnya, untuk kompetensi merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaan kita memerlukan sub-kompetensi :
  - Menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan
  - Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan
  - Membuat perencanaan kerja harian, mingguan, dan bulanan sesuai dengan program kerja organisasi
  - Mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan

Segera setelah kita mampu mengidentifikasi kompetensi dan sub kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang PNS, maka selanjutnya adalah menuangkannya dalam format seperti yang sudah dicontohkan di atas.

## **F. Standar Kompetensi Umum PNS Golongan II**

Dalam merumuskan standar kompetensi umum Golongan II ini, langkah pertama yang kami lakukan adalah dengan mencari literatur yang menjelaskan tentang tugas-tugas umum dan kompetensi umum seorang pegawai negeri sipil dengan golongan II/a sampai dengan II/d. Merujuk pada Australian Qualification Framework (2005), tugas-tugas atau kompetensi umum yang harus dimiliki oleh seseorang yang akan masuk dalam dunia kerja adalah :

1. Mengumpulkan dan mengelola informasi, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan untuk penyelesaian suatu pekerjaan.
2. Mengkomunikasikan ide dan informasi, yaitu kemampuan untuk menyampaikan informasi kepada orang lain baik itu lewat lisan maupun tulisan.
3. Merencanakan dan mengorganisasikan, yaitu kemampuan untuk menetapkan prioritas kerja agar pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan secara tepat waktu.

4. Menggunakan ide dan teknik perhitungan, yaitu kemampuan untuk melakukan perhitungan sederhana.
5. Memecahkan masalah, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi, dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.
6. Menggunakan teknologi, yaitu kemampuan untuk menggunakan peralatan dan teknologi yang digunakan dalam penyelesaian pekerjaan.
7. Bekerjasama dalam tim, yaitu kemampuan untuk berinteraksi dengan rekan kerja dalam rangka penyelesaian pekerjaan tim.

Selain kompetensi dan kemampuan di atas, kompetensi lain yang harus dikuasai adalah kompetensi yang lain adalah :

1. Melaksanakan tugas pokok dan fungsi, serta visi dan misi organisasi.
2. Memiliki kemampuan teknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Memiliki kompetensi untuk melakukan pembelajaran dalam rangka peningkatan kualitas pekerjaan.
4. Memberikan pelayanan prima kepada publik.

Dengan demikian, kompetensi umum yang harus dimiliki oleh PNS Golongan II berjumlah 11 kompetensi. Untuk memudahkan identifikasi kompetensi ini, kami menyusun kode untuk setiap kompetensi ini dengan kode, sebagai berikut :

PNS-2 = merujuk pada profesi PNS golongan 2

UM = merujuk pada kompetensi umum

001 = merujuk pada urutan kompetensi.

Dari penjelasan di atas, kompetensi umum yang harus dimiliki oleh PNS golongan II adalah sebagai berikut :

NO	KODE UNIT	KOMPETENSI
1.	PNS-2.UM.001	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi
2	PNS-2.UM.002	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif
3.	PNS-2.UM.003	Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan
4.	PNS-2.UM.004	Berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja
5.	PNS-2.UM.005	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan
6.	PNS-2.UM.006	Bekerjasama dalam tim secara efektif
7.	PNS-2.UM.007	Mencari pemecahan dalam menghadapi masalah kerja
8.	PNS-2.UM.008	Menggunakan teknologi dalam pekerjaan
9	PNS-2.UM.009	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya
10	PNS-2.UM.010	Meningkatkan kompetensi pembelajaran
11	PNS-2.UM.011	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan

Dari daftar kompetensi umum di atas, kemudian kami mencoba untuk merumuskan dan merinci sub-kompetensi dan aspek lainnya sesuai dengan format yang telah disahkan oleh *Regional Model of Competencies Standard*. Dengan demikian, rincian standar kompetensi umum yang harus dimiliki oleh PNS Golongan II, adalah sebagai berikut :

Kode Unit	PNS-2.UM.001
Judul Unit	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi yang meliputi pemahaman dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, visi, dan misi organisasi.

Sub Kompetensi		Kriteria Unjuk kerja						
1. Memahami struktur organisasi, dan tupoksi unit kerja.	2. Memahami visi, misi dan program kerja organisasi	3. Melaksanakan peraturan yang berlaku dalam unit kerja dan organisasi.	4. Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara konsisten	1.1.	Struktur organisasi tempat kerja diidentifikasi			
				1.2.	Tugas pokok dan fungsi unit kerja dijelaskan			
				2.1.	Visi organisasi dijelaskan			
				2.2.	Misi organisasi dijadikan acuan penyusunan program kerja			
1.1.	1.2.	Peraturan kerja diidentifikasi						
		peraturan kerja dilaksanakan						
4.1.	4.2.	Tugas pekerjaan diidentifikasi						
		Tugas-tugas dilaksanakan secara konsisten						
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini harus didukung dengan tersedianya: 1. Rencana strategis organisasi 2. <i>Standar Operating Procedure</i> yg berlaku di organisasi							
Acuan Penilaian	1. Kompetensi ini harus diujikan di tempat kerja atau di tempat lain secara simulasi dengan kondisi kerja sesuai keadaan normal 2. Pengetahuan yang dibutuhkan: - Pengetahuan tentang rencana strategis organisasi							
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G	
Level	1	1	1	1	1	1	1	

Kode Unit	PNS-2.UM.002						
Judul Unit	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif yang meliputi menjalin komunikasi dengan rekan kerja, menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket, dan memelihara hubungan dengan rekan kerja. Unit ini berhubungan dengan kompetensi membangun tim kerja yang efektif dan berkomunikasi secara efektif.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri				1.1. Janji dengan rekan kerja ditepati			
2. Menunjukkan sikap menyenangkan dalam menghadapi rekan kerja				1.2. Berinteraksi dng rekan kerja dilakukan			
3. Menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja				1.1. Sikap ramah dng rekan kerja ditunjukkan			
4. Menunjukkan pengertian dan pemahaman terhadap tindakan dan perilaku rekan kerja				1.2. Sikap kooperatif dgn rekan kerja ditunjukan			
5. Menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket dan aturan yang berlaku di organisasi				3.1. Hubungan baik dng rekan kerja dijaga			
				3.1. Konflik dgn rekan kerja dihindari			
				4.1 Perlakuan rekan kerja diterima baik			
				4.2 Perbedaan sikap diterima dgn baik			
				5.1. Etiket organisasi dipahami			
				5.2. Aturan organisasi ditaati			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan kompetensi ini harus didukung dengan adanya : 1. SOP organisasi 2. Standar perilaku organisasi yang berlaku						
Acuan Penilaian	1. Kompetensi ini harus diujikan di tempat kerja atau di tempat lain secara simulasi dengan kondisi kerja sesuai dengan kondisi normal. 2. Pengetahuan yang dibutuhkan : - Etika perilaku di tempat kerja						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	1	1	1	1	1	1

Kode Unit	PNS-2.UM.003						
Judul Unit	Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan yang meliputi tugas pengumpulan, pengelolaan, dan analisis informasi untuk penyelesaian pekerjaan.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber untuk melaksanakan pekerjaan				1.1. Data yang relevan dikumpulkan 1.2. Informasi yang relevan dikumpulkan			
2. Menganalisis data dan informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan				1.1. Data terkumpul dianalisis 2.2. Informasi digunakan untuk penyelesaian pekerjaan			
3. Mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan				3.1. Informasi yang berguna didistribusikan kepada rekan kerja			
4. Mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur di organisasi				4.1. Hasil kerja diarsipkan sesuai prosedur 4.2. Arsip kerja mudah diakses rekan kerja			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan kompetensi ini harus didukung dengan tersedianya : 1. SOP yang berlaku di organisasi 2. Sumber data pekerjaan 3. Peralatan yang relevan untuk kompetensi ini.						
Acuan Penilaian	1. Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan kompetensi ini. 2. Pengetahuan dasar yang dibutuhkan : - Penentuan prioritas kerja - Penentuan tenggat waktu kerja - Perkiraan kebutuhan sumber daya untuk pekerjaan						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	1	1	1	1	1	1



Kode Unit	PNS-2.UM.004						
Judul Unit	Berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja yang meliputi komunikasi informal secara lisan, komunikasi formal lisan dengan atasan, serta menyusun surat dinas (komunikasi tertulis).						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menyampaikan pesan dan informasi kepada rekan kerja secara akurat dan tepat waktu				1.1.	Informasi tentang pekerjaan dikomunikasikan kepada rekan kerja.		
				1.2.	Informasi pekerjaan disampaikan tepat waktu.		
2. Mendengarkan secara seksama terhadap informasi dan pesan yang disampaikan rekan kerja dan menyampaikan pertanyaan untuk memahami kejelasan informasi tersebut				1.1.	Informasi dari rekan kerja diterima secara seksama		
				1.2.	Pertanyaan ttg pekerjaan disampaikan kepada rekan kerja.		
3. Menulis atau menyusun surat dinas dengan bahasa Indonesia yang ringkas, jelas dan akurat				1.1.	Cara menulis surat dinas dipahami dengan baik.		
				1.2.	Surat dinas ditulis dengan baik dan benar.		
4. Menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerja secara jelas dan ringkas				4.1.	Informasi pekerjaan disampaikan kepada rekan kerja.		
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya: -SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	2	2	1	1	1	1

Kode Unit	PNS-2.UM.005						
Judul Unit	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan yang meliputi penyusunan rencana kerja, prioritas kerja, dan penentuan tenggat waktu kerja.						
Sub Kompetensi	Kriteria Unjuk kerja						
1. Menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan	1.1. Jenis & jumlah pekerjaan diidentifikasi.						
2. Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan	1.2. Pekerjaan penting diprioritaskan 1.1. Pekerjaan dilakukan tepat waktu. 1.2. Pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar.						
3. Membuat perencanaan kerja harian, mingguan, dan bulanan sesuai dengan program kerja organisasi	3.1. Rencana kerja mingguan dan bulanan dibuat secara berkala 3.2. Rencana kerja harian disusun berdasarkan rencana mingguan.						
4. Mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	4.1. Kebutuhan sumber daya untuk pekerjaan diidentifikasi 4.2. Kegiatan kerja yang melibatkan unit lain dikoordinasikan secara baik.						
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya: -SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	1	1	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-2.UM.006						
Judul Unit	Bekerjasama dalam tim secara efektif						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan bekerjasama dalam tim secara efektif yang meliputi pemahaman tentang peran dalam tim, motivasi diri dan rekan kerja, dan memberikan masukan pada tim agar berkinerja efektif.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami peran dan tanggung jawab di dalam tim kerja 2. Memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk bersikap positif dalam menghadapi beban kerja 3. Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan 4. Memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim untuk membantu mereka dalam meningkatkan kinerjanya				1.1. Peran dalam tim ditentukan dengan tepat. 1.2. Tanggung jawab sesuai peran diidentifikasi. 1.1. Hal-hal untuk motivasi diri diidentifikasi. 1.2. Hal-hal untuk motivasi rekan kerja diidentifikasi. 3.1. Rekan kerja yang mengalami kesulitan dibantu. 4.1. Hasil pekerjaan rekan kerja dievaluasi. 4.2. Hasil evaluasi disampaikan kepada rekan kerja.			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	1	1	1

Kode Unit	PNS-2.UM.007						
Judul Unit	Memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan, yang meliputi identifikasi, analisis, dan menentukan strategi pemecahan masalah.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Melakukan inisiatif langsung untuk memecahkan masalah sendiri dalam pekerjaan sehari-hari 2. Memecahkan masalah pekerjaan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau prosedur yang berlaku di organisasi 3. Menggunakan berbagai alternatif di dalam memecahkan permasalahan kerja termasuk alternatif yang diberikan oleh rekan kerja 4. Mengantisipasi masalah rutin dalam pekerjaan dan langsung memberikan saran pemecahannya				1.1. Masalah pekerjaan diidentifikasi 1.2. Inisiatif untuk memecahkan masalah diberikan. 2.1. Masalah pekerjaan dipecahkan berdasarkan prosedur yang berlaku. 3.1. Alternatif pemecahan masalah diidentifikasi 3.2. Alternatif terbaik untuk pemecahan masalah ditentukan. 4.1. Masalah-masalah rutin diantisipasi			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level							

Kode Unit	PNS-2.UM.008						
Judul Unit	Menggunakan teknologi dalam pekerjaan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan menggunakan teknologi dalam pekerjaan, yang meliputi kemampuan operasi komputer, operasi peralatan kantor, dan pemeliharaan peralatan kerja dan komputer.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menggunakan peralatan dan teknologi kerja yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan 2. Mengoperasikan program komputer dasar ( <i>word &amp; data processing</i> ) 3. Mengoperasikan peralatan perkantoran yang ada selain komputer (misalnya mesin tik, faksimili, dll) 4. Memelihara peralatan perkantoran yang ada di unit kerja baik komputer maupun alat yang kerja 5. Melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja				1.1. Peralatan dan teknologi kerja yang dibutuhkan diidentifikasi 1.2. Peralatan dan teknologi kerja digunakan secara efektif. 2.1. Program komputer dasar dapat dioperasikan secara benar. 3.1. Peralatan kantor lainnya digunakan secara benar. 4.1. Peralatan kantor di unit kerjanya dipelihara secara berkala. 5.1. Aturan keselamatan dan kesehatan kerja diidentifikasi. 5.2. Aturan keselamatan dan kesehatan kerja dilaksanakan.			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya: - SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-2.UM.009						
Judul Unit	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan pelaksanaan bidang teknis pekerjaan, yang meliputi pemahaman bidang teknis, keterampilan bidang teknis, dan pengembangan kompetensi bidang teknis.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami secara komprehensif bidang teknis pekerjaannya 2. Memiliki keterampilan untuk melaksanakan bidang teknis pekerjaannya 3. Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaannya				1.1. Bidang-bidang teknis pekerjaan diidentifikasi. 2.1. Keterampilan teknis untuk pekerjaan dikuasai. 3.1. Pengembangan pengetahuan dan keterampilan teknis dilakukan.			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya: - SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2



Kode Unit	PNS-2.UM.010						
Judul Unit	Meningkatkan kompetensi pembelajaran						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kompetensi untuk belajar secara terus menerus, yang meliputi pengembangan diri, peningkatan keterampilan dan pengetahuan, dan meminta bantuan untuk pengembangan diri.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya 2. Melaksanakan program-program pengembangan diri yang ditugaskan oleh organisasi 3. Melakukan upaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan sendiri dalam pekerjaan 4. Meminta bantuan dan bimbingan dari atasan untuk meningkatkan potensi diri				1.1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diikuti dengan seksama. 2.1. Langkah-langkah pengembangan diri di organisasi diidentifikasi. 2.2. Program pengembangan diri di organisasi diikuti. 3.1. Kelemahan kemampuan pribadi diidentifikasi. 3.2. Langkah meningkatkan kemampuan diri diidentifikasi. 4.1. Atasan / pegawai lebih senior diminta membantu peningkatan potensi diri.			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-2.UM.011						
Judul Unit	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan, yang meliputi komitmen pada standar pelayanan, pelaksanaan prinsip pelayanan prima, dan sikap pelayanan prima.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Bersikap ramah dan sopan di dalam melayani masyarakat atau pihak yang membutuhkan 2. Memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku 3. Memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada masyarakat dan pihak yang membutuhkan 4. Menerapkan prinsip-prinsip pelayanan yang prima kepada masyarakat dan pihak kerja yang membutuhkan				1.1. Sikap pelayanan prima ditunjukan 2.1. Prosedur pelayanan prima ditaati. 3.1. Pelayanan diberikan secara cepat dan tepat. 4.1. Prinsip pelayanan prima diidentifikasi. 4.2. Prinsip pelayanan prima dilaksanakan secara konsisten			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - SOP Organisasi - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

### G. Standar Kompetensi Umum PNS Golongan III

Untuk menyusun standar kompetensi umum PNS golongan III, kami menggunakan kompetensi umum dari golongan II ditambah dengan beberapa kompetensi yang harus dimiliki apabila seseorang sudah naik menjadi golongan tiga. Kami berasumsi bahwa PNS golongan III adalah mereka yang harus memiliki kompetensi kepemimpinan karena mereka akan dipromosikan menjadi manajer atau pejabat struktural di organisasinya. Dengan demikian, kompetensi umum golongan III PNS terdiri dari 11 kompetensi umum dari PNS golongan II ditambah kompetensi yang mengarah pada kepemimpinan sebagai berikut :

1. Melakukan pengelolaan kantor (*office management*) secara efektif
2. Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim
3. Memberikan motivasi kepada rekan kerja
4. Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja
5. Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja
6. Mengelola konflik di unit kerja secara efektif
7. Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar organisasi

Dengan demikian, kompetensi umum yang harus dimiliki oleh PNS Golongan III, terdiri dari 18 kompetensi sebagai berikut :

NO	KODE UNIT	JUDUL UNIT
1.	PNS-3.UM.001	Menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi
2	PNS-3.UM.002	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif
3.	PNS-3.UM.003	Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan
4.	PNS-3.UM.004	Mengkomunikasikan ide, pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif
5.	PNS-3.UM.005	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif
6.	PNS-3.UM.006	Bekerjasama dalam tim kerja secara efektif
7.	PNS-3.UM.007	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun tim

8.	PNS-3.UM.008	Melakukan pengelolaan kantor ( <i>office management</i> ) secara efektif
9	PNS-3.UM.009	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan
10	PNS-3.UM.010	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus
11	PNS-3.UM.011	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan ( <i>stakeholders</i> )
12	PNS-3.UM.012	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya
13	PNS-3.UM.013	Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim
14	PNS-3.UM.014	Memberikan motivasi kepada rekan kerja
15	PNS-3.UM.015	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja
16	PNS-3.UM.016	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja
17	PNS-3.UM.017	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif
18	PNS-3.UM.018	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar organisasi

Seperti halnya pada rincian standar kompetensi PNS golongan II, rincian standar kompetensi umum yang harus dimiliki oleh PNS Golongan III juga menggunakan model Regional Model of Competencies, sebagai berikut :

Kode Unit	PNS-3.UM.001						
Judul Unit	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi yang meliputi pemahaman dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, visi, dan misi organisasi.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami peraturan perundangan yang berlaku yang mendasari keberadaan unit kerja dan organisasi				1.1. Struktur organisasi tempat kerja diidentifikasi			
2. Memahami tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi				1.2. Tugas pokok dan fungsi unit kerja dijelaskan			
3. Membantu pejabat struktural untuk menjabarkan visi dan misi organisasinya ke dalam program kerja tahunan unit kerja dan organisasi				2.1. Visi organisasi dijelaskan			
4. Melaksanakan program kerja tahunan secara konsisten				2.2. Misi organisasi dijadikan acuan penyusunan program kerja			
5. Membimbing rekan kerja juniornya untuk memahami dan melaksanakan tupoksi unit kerja, serta visi, dan misi organisasi				3.1. Peraturan kerja diidentifikasi			
				3.2. Peraturan kerja dilaksanakan			
				4.1. Tugas pekerjaan diidentifikasi			
				4.2. Tugas tugas dilaksanakan secara konsisten			
				5.1. Rekan kerja junior dibantu dalam melaksanakan tupoksi organisasi.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini harus didukung dengan tersedianya : 1. Rencana strategis organisasi 2. Peraturan Organisasi tentang tugas pokok, fungsi, struktur dan tata kerja organisasi 3. <i>Standar Operating Procedure</i> yg berlaku di organisasi						
Acuan Penilaian	1. Kompetensi ini harus diujikan di tempat kerja atau di tempat lain secara simulasi dengan kondisi kerja sesuai keadaan normal 2. Pengetahuan yang dibutuhkan : - Pengetahuan tentang rencana strategis organisasi						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	3	3	3	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.002						
Judul Unit	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif yang meliputi menjalin komunikasi dengan rekan kerja, menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket, dan memelihara hubungan dengan rekan kerja. Unit ini berhubungan dengan kompetensi membangun tim kerja yang efektif dan berkomunikasi secara efektif.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri 2. Menunjukkan sikap tenang dan menyenangkan dalam menghadapi rekan kerja 3. Menjalni dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja 4. Menunjukkan pengertian dan pemahaman terhadap tindakan dan perilaku rekan kerja 5. Menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket dan aturan yang berlaku di organisasi 6. Membimbing rekan kerja junior untuk berperilaku sesuai dengan aturan di organisasi				1.1. Janji dengan rekan kerja ditepati 1.2. Berinteraksi dng rekan kerja dilakukan 2.1. Sikap ramah dng rekan kerja ditunjukkan 2.2. Sikap kooperatif dgn rekan kerja ditunjukkan 3.1. Hubungan baik dng rekan kerja dijaga 3.2. Konflik dgn rekan kerja dihindari 4.1. Perlakuan rekan kerja diterima baik 4.2. Perbedaan sikap diterima dgn baik 5.1. Etik organisasi dipahami dan dilaksanakan 6.1. Rekan kerja junior dibimbing untuk berperilaku sesuai etiket organisasi.			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini harus didukung dengan tersedianya : 1. Kode etik PNS 2. Panca Prasetya KORPRI 3. Rencana strategis organisasi 4. <i>Standar Operating Procedure</i> yg berlaku di organisasi 5. Nilai-nilai yang ingin diterapkan oleh organisasi						
Acuan Penilaian	1. Kompetensi ini harus diujikan di tempat kerja atau di tempat lain secara simulasi dengan kondisi kerja sesuai keadaan normal 2. Pengetahuan yang dibutuhkan : - Pengetahuan tentang rencana strategis organisasi						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2



Kode Unit	PNS-3.UM.003						
Judul Unit	Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan yang meliputi tugas pengumpulan, pengelolaan, dan analisis informasi untuk penyelesaian pekerjaan.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber untuk melaksanakan pekerjaan				1.1. Data yang relevan dikumpulkan			
2. Menganalisis data dan informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan				1.2. Informasi yang relevan dikumpulkan			
3. Mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan.				2.1. Data terkumpul dianalisis			
4. Mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur di organisasi				2.2. Informasi digunakan untuk penyelesaian pekerjaan			
5. Memeriksa kelengkapan dan keakuratan arsip pekerjaan yang dikumpulkan				3.1 Informasi yang relevan disampaikan kepada rekan kerja			
				4.1. Hasil kerja diarsipkan sesuai prosedur			
				4.2. Arsip kerja mudah diakses rekan kerja			
				5.1. Arsip dicek dan diperbaharui secara berkala.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan kompetensi ini harus didukung dengan tersedianya : 1. Peraturan terkait sistem arsip di instansi publik 2. SOP yang berlaku di organisasi 3. Sumber data pekerjaan 4. Peralatan yang relevan untuk kompetensi ini.						
Acuan Penilaian	1. Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan kompetensi ini. 2. Pengetahuan dasar yang dibutuhkan : - Penentuan prioritas kerja - Penentuan tenggat waktu kerja - Perkiraan kebutuhan sumber daya untuk pekerjaan						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	1	1	1	1	1	1

Kode Unit	PNS-3.UM.004						
Judul Unit	Mengkomunikasikan ide, gagasan dan informasi tentang pekerjaan secara efektif.						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan mengkomunikasikan ide, gagasan, dan informasi pekerjaan secara efektif yang meliputi penyampaian ide dan gagasan dan informasi, menyusun surat dinas (komunikasi tertulis), partisipasi dalam pertemuan formal, dan menulis laporan.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menyampaikan ide, pikiran, dan informasi tentang pekerjaan secara lisan dengan jelas				1.1. Ide dan gagasan untuk inovasi pekerjaan dikomunikasikan kepada atasan dan rekan kerja.			
2. Menyampaikan informasi yang dibutuhkan unit lain secara jelas dan akurat				2.1. Informasi pekerjaan disampaikan secara akurat dan tepat waktu.			
3. Menulis atau menyusun surat dinas dengan bahasa Indonesia yang ringkas, jelas dan akurat				3.1. Cara menulis surat dinas dipahami dengan baik.			
4. Menyampaikan pendapat, bertanya, dan berargumentasi dalam suatu pertemuan formal (rapat/ diskusi).				3.2. Surat dinas ditulis dengan baik dan benar.			
5. Memimpin suatu rapat atau diskusi secara efektif				4.1. Pendapat disampaikan secara efektif dalam pertemuan formal			
6. Menulis laporan tentang pelaksanaan suatu pekerjaan				5.1. Rapat tim kerja dipimpin secara efektif			
				6.1. Laporan tentang pekerjaan ditulis secara efektif.			
				6.2. Laporan pekerjaan disampaikan tepat waktu			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - SOP Organisasi tentang telaahan staf, rapat organisasi dan laporan pekerjaan. - Standar acuan kinerja organisasi dalam penyelesaian pekerjaan.						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini meliputi :<ul style="list-style-type: none"><li>Cara berbicara di depan umum secara efektif.</li><li>Teknik menulis laporan yang efektif.</li><li>Teknik menulis surat dinas yang efektif</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	2	2	1	1	1	1

Kode Unit	PNS-3.UM.005						
Judul Unit	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan secara efektif						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan secara efektif yang meliputi penyusunan rencana kerja, prioritas kerja, dan penentuan tenggat waktu kerja.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menetapkan prioritas pekerjaan, mana yang harus segera dikerjakan, dan mana yang bisa ditangguhkan				1.1. Jenis & jumlah pekerjaan diidentifikasi.			
2. Menyusun jadwal rencana kerja harian, mingguan, dan bulanan secara tertulis sesuai dengan program unit kerjanya.				1.2. Pekerjaan penting diprioritaskan			
3. Mengelola sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan				1.3. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu Dan sesuai dengan standar.			
4. Mengkoordinasikan kegiatan dengan rekan kerja, atasan, dan unit kerja lainnya yang terkait untuk menyelesaikan pekerjaan.				2.1. Rencana kerja harian, mingguan dan bulanan ditulis secara berkala.			
5. Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan				2.2. Rencana kerja disusun sesuai dengan program unit kerja.			
				3.1. Kebutuhan sumber daya untuk pekerjaan diidentifikasi			
				3.2. Sumber daya pekerjaan dikelola secara baik.			
				4.1. Rapat untuk mengkoordinasikan pekerja dilakukan secara berkala.			
				4.2. Progress pekerjaan dikomunikasikan kepada atasan dan rekan kerja.			
				5.1. Pekerjaan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.			
				5.2. Pekerjaan diselesaikan secara tepat waktu dan sesuai standar organisasi.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : <ul style="list-style-type: none"><li>- Dokumen tentang program kerja tahunan organisasi</li><li>- SOP Organisasi tentang perencanaan kerja, koordinasi kerja dan evaluasi serta penyusunan laporan.</li><li>- Standar acuan kinerja organisasi.</li></ul>						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>• Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah :<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknik penyusunan rencana kerja harian, mingguan dan bulanan</li><li>- Sistem pengelolaan sumber daya untuk pekerjaan</li><li>- Standar operating procedure tentang koordinasi kerja di organisasi</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	1	1	1	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.006						
Judul Unit	Bekerjasama dalam tim secara efektif						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan bekerjasama dalam tim secara efektif yang meliputi pemahaman tentang peran dalam tim, motivasi diri dan rekan kerja, dan memberikan masukan pada tim agar berkinerja efektif.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami peran dan tanggung jawab yang diembanya dalam tim kerja 2. Bersikap positif dan mendorong orang lain untuk bersikap positif dalam melaksanakan pekerjaan tim 3. Membantu anggota tim kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. 4. Memberikan inisiatif, ide dan saran yang membangun untuk peningkatan kinerja tim 5. Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja tim dalam rangka meningkatkan kinerja tim 6. Memberikan umpan balik dan rencana perbaikan dalam rangka meningkatkan kinerja tim				1.1. Peran dalam tim ditentukan dengan tepat sesuai dengan kemampuan 1.2. Tanggung jawab sesuai peran diidentifikasi. 2.1. Hal-hal positif untuk motivasi diri diidentifikasi. 2.2. Hal-hal positif untuk memotivasi rekan kerja diidentifikasi. 3.1. Rekan kerja yang mengalami kesulitan dibantu. 4.1. Ide dan gagasan pekerjaan disampaikan kepada tim. 5.1. Evaluasi terhadap pekerjaan dilakukan dalam tim. 6.1. Umpan balik pekerjaan disampaikan kepada tim kerja. 6.2. Ide upaya perbaikan disampaikan kepada tim kerja.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Peraturan Organisasi tentang Tim Kerja / SK Tim Kerja - SOP Organisasi tentang pelaksanaan pekerjaan oleh tim kerja - Standar acuan kinerja di organisasi						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini : - Peran, tanggung jawab dan kepemimpinan dalam tim kerja - Teknik evaluasi dan umpan balik pekerjaan						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.007						
Judul Unit	Memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan baik secara individual maupun tim.						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelesaian pekerjaan secara individual dan tim, yang meliputi identifikasi, analisis, dan menentukan strategi pemecahan masalah baik secara individual dan tim.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Mengidentifikasi masalah-masalah yang umumnya muncul dalam pelaksanaan pekerjaan 2. Menentukan alternatif strategi atau cara pemecahan masalah yang tepat baik berdasarkan pengalaman sendiri maupun prosedur yang berlaku. 3. Mengkomunikasikan permasalahan kerja secara proaktif kepada rekan kerja dan atasan sehingga masalah tersebut menjadi perhatian bersama 4. Secara proaktif meminta saran dari rekan kerja dan atasan untuk memecahkan masalah pekerjaan apabila tidak bisa diselesaikan sendiri 5. Membantu dan membimbing rekan kerja dalam rangka mencari solusi atas masalah pekerjaan yang dihadapi.				1.1. Masalah pekerjaan diidentifikasi. 1.2. Inisiatif untuk memecahkan masalah diberikan. 2.1. Alternatif pemecahan masalah diidentifikasi 2.2. Alternatif terbaik untuk pemecahan masalah ditentukan. 3.1. Alternatif pemecahan masalah dikomunikasikan kepada rekan kerja dan atasan. 3.2. Rapat untuk pemecahan masalah pekerjaan diadakan. 4.1. Atasan atau rekan kerja diminta saran pemecahan masalah. 5.1. Rekan kerja yang mengalami kesulitan dibantu			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - SOP Organisasi untuk penyelesaian pekerjaan - Standar acuan kinerja organisasi						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah :<ul style="list-style-type: none"><li>Teknik analisis masalah pekerjaan</li><li>Teknik pemecahan masalah pekerjaan</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2



Kode Unit	PNS-3.UM.008						
Judul Unit	Melakukan pengelolaan kantor ( <i>office management</i> ) secara efektif.						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan mengelola kantor secara efektif, yang meliputi kemampuan tata letak kantor, peralatan kerja di kantor, penyusunan SOP, dan penerapan K-3 di tempat kerja.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Mengatur tata letak (lay-out) alat-alat kantor untuk menunjang kelancaran pekerjaan 2. Mengidentifikasi kebutuhan teknologi yang diperlukan dan digunakan di kantor untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan 3. Menyusun sistem dan mekanisme kerja kantor (SOP) yang efektif yang dapat dijadikan acuan anggota unit kerja. 4. Menyusun aturan keselamatan dan kesehatan kerja (K-3) minimal di unit kerjanya. 5. Membimbing rekan kerja untuk melakukan pengelolaan kantor yang efektif.				1.1. Tata letak kantor yang efektif ditentukan sesuai dengan ruangan. 1.2. Peralatan kantor ditata secara efektif sesuai dengan lay out yang efektif. 2.1. Kebutuhan peralatan dan teknologi kantor diidentifikasi. 2.2. Teknologi di kantor digunakan secara efektif. 3.1. SOP disusun secara efektif. 3.2. SOP dilaksanakan secara konsisten. 1.1. K-3 dibuat dan disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi. 1.2. K-3 dilaksanakan secara konsisten. 5.1. Rekan kerja dibimbing untuk mengelola peralatan kantor.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Peraturan yang berlaku tentang Kesehatan dan Keselamatan Kerja - Peraturan tentang standar peralatan kerja di kantor. - SOP Organisasi tentang peratalatan kerja di kantor						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>• Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah :<ul style="list-style-type: none"><li>- Peralatan yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan.</li><li>- Peraturan tentang K-3</li><li>- Tata letak kantor yang efektif.</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2



Kode Unit	PNS-3.UM.009						
Judul Unit	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan menggunakan teknologi dalam pekerjaan, yang meliputi kemampuan operasi komputer, operasi peralatan kantor, dan pemeliharaan peralatan kerja dan komputer.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menggunakan program komputer dasar ( <i>word &amp; data procesing</i> ) untuk penyelesaian pekerjaan 2. Menggunakan program teknologi informasi berbasis komputer (e-mail, dan internet) dalam rangka kelancaran pelaksanaan pekerjaan 3. Menggunakan alat-alat kantor lainnya (misalnya mesin tik, telepon, & faksimili) dengan baik dan benar 4. Memelihara sesuai dengan kemampuannya komputer dan peralatan perkantoran yang dipakai. 5. Melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja (K-3) penggunaan teknologi di tempat kerja.				1.1. Program komputer dasar dapat dipahami dan dikuasai 1.2. Program komputer dasar digunakan secara benar dalam pekerjaan 2.1. Pengetahuan tentang operasi e-mail dan internet dipahami dan dikuasai. 2.2. E-mail dan internet digunakan untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan. 3.1. Peralatan kantor lainnya digunakan secara benar. 4.1. Peralatan kantor di unit kerjanya dipelihara secara berkala. 1.1. Aturan keselamatan dan kesehatan kerja diidentifikasi. 1.2. Aturan keselamatan dan kesehatan kerja dilaksanakan.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : <ul style="list-style-type: none"><li>- Peraturan organisasi tentang peralatan dan teknologi kerja</li><li>- SOP Organisasi tentang teknologi kerja dan pemeliharanya</li><li>- Peraturan tentang K-3</li></ul>						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>• Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini :<ul style="list-style-type: none"><li>- Operasi program komputer dasar (<i>word &amp; data processing</i>).</li><li>- Operasi teknologi informasi (e-mail dan internet)</li><li>- Pengetahuan tentang K-3.</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.010						
Judul Unit	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kompetensi untuk belajar secara terus menerus, yang meliputi pengembangan diri, peningkatan keterampilan dan pengetahuan, dan meminta bantuan untuk pengembangan diri.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami potensi dan kelemahan diri dalam pelaksanaan pekerjaan 2. Memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk belajar dan meningkatkan kompetensi secara terus menerus 3. Mengikuti program-program pengembangan diri/ kompetensi secara proaktif 4. Melakukan upaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan diri/kompetensi dalam pekerjaan 5. Menyusun rencana pengembangan karir individual yang disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki				1.1. Potensi dan kelemahan diri dalam pekerjaan diidentifikasi. 1.2. Langkah untuk mengembangkan potensi dan memperbaiki kelemahan ditentukan 2.1. Hal-hal untuk memotivasi diri untuk belajar diidentifikasi. 2.2. Rekan kerja dimotivasi untuk terus belajar. 3.1. Program pengembangan diri diidentifikasi. 3.2. Program pengembangan diri diikuti. 4.1. Kelemahan kemampuan pribadi diidentifikasi. 4.2. Langkah meningkatkan kemampuan diri diidentifikasi. 5.1. Rencana pengembangan diri dibuat dan dilaksanakan.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Pemahaman peraturan tentang pengembangan karir PNS (UU 43 / 1999) - Kebijakan organisasi untuk pengembangan karir. - SOP Organisasi untuk pengembangan diri						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini : - Peraturan tentang pengembangan karir PNS - Konsep dan aplikasi pengembangan diri						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.011						
Judul Unit	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan memberikan pelayanan prima kepada pelanggan, yang meliputi komitmen pada standar pelayanan, pelaksanaan prinsip pelayanan prima, dan sikap pelayanan prima.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami peran dan tanggung jawab PNS sebagai pelayan publik 2. Bersikap positif (ramah dan sopan) dalam melayani masyarakat atau pihak yang membutuhkan 3. Memberikan pelayanan prima (cepat, tepat dan ramah) sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku 4. Memberikan saran-saran perbaikan kualitas pelayanan kepada atasan apabila dibutuhkan 5. Membimbing dan mengarahkan rekan kerja junior untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat				1.1. Peran dan tanggung jawab sebagai pelayan publik diidentifikasi 1.2. Tugas-tugas sebagai pelayan publik dilaksanakan. 2.1. Sikap yang positif dalam melayani publik diidentifikasi dan dilaksanakan. 3.1. Prosedur pelayanan prima diidentifikasi 3.2. Prosedur pelayanan prima dilaksanakan.  4.1. Saran-saran perbaikan pelayanan prima disampaikan kepada atasan dan rekan kerja. 5.1. Arahan untuk perbaikan pelayanan diberikan kepada rekan kerja junior.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - UU 43 tahun 1999 tentang tugas pokok dan fungsi PNS - SK MENPAN NO. 23 tahun 2003 tentang pelayanan prima - SOP Organisasi tentang pelayanan yang diberikan kepada publik						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah :<ul style="list-style-type: none"><li>Kebijakan tentang tugas PNS sebagai pelayan publik</li><li>Kebijakan pelayanan prima dari MENPAN</li><li>Prosedur pelayanan prima kepada publik.</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.012						
Judul Unit	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan pelaksanaan bidang teknis pekerjaan, yang meliputi pemahaman bidang teknis, keterampilan bidang teknis, dan pengembangan kompetensi bidang teknis.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memahami secara komprehensif bidang teknis pekerjaannya 2. Memiliki keterampilan untuk melaksanakan bidang teknis pekerjaannya 3. Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaannya				1.1 Bidang -bidang teknis pekerjaan diidentifikasi. 2.1 Keterampilan teknis untuk pekerjaan dikuasai. 3.1 Pengembangan pengetahuan dan keterampilan teknis dilakukan.			
Kondisi Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan tentang Tugas Pokok dan Fungsi Instansi - Kebijakan tentang standar kompetensi khusus - SOP Organisasi						
Acuan Penilaian	Kompetensi ini ditindaklanjuti dengan adanya standar kompetensi khusus sesuai dengan tupoksi instansi dan diujikan di tempat kerja atau melalui simulasi yang sesuai dengan kondisi normal.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.013						
Judul Unit	Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim, yang meliputi t eknik dan strategi pengambilan keputusan yang tepat dan cepat sesuaidengan kewenangan dan kondisi yang ada.						
Sub Kompetensi		Kriteria Unjuk kerja					
1. Mengambil keputusan tepat sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya. 2. Mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam tekanan kerja yang tinggi 3. Menentukan strategi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan misalnya apakah melibatkan kelompok atau cukup orang tertentu, atau sendiri saja. 4. Mempertimbangkan secara matang urgensi suatu keputusan (stratejik / non-stratejik), dan dampak politisnya bagi rekan kerja dan organisasi. 5. Memberikan contoh dan membimbing rekan kerja bagaimana mengambil keputusan secara cepat, tepat sesuai dengan kewenangan dan keahliannya.		1.1. Cakupan kewenangan untuk mengambil keputusan diidentifikasi. 1.2. Keputusan diambil sesuai dengan kewenangan yang dimiliki. 2.1. Tekanan pekerjaan yang tinggi diantisipasi. 2.2. keputusan diambil secara cepat dalam tekanan kerja yang tinggi. 3.1. Strategi yang tepat untuk pengambilan keputusan dalam tim diidentifikasi. 4.1. Dampak pengambilan keputusan diantisipasi. 4.2. Pengaruh pengambilan keputusan dipertimbangkan. 5.1. Rekan kerja junior dibimbing dalam upaya pengambilan keputusan secara tepat.					
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan tentang tugas dan wewenang unti organisasi dan atau tim kerja di organisasi. - SOP tentang teknik dan strategi pengambilan keputusan di organisasi.						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah : - Teknik dan strategi pengambilan keputusan dalam organisasi.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.014						
Judul Unit	Memberikan motivasi kepada rekan kerja						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk memberikan motivasi kepada rekan kerja yang meliputi pemberian motivasi verbal dan sikap empati kepada rekan kerja.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Memberikan motivasi kepada rekan kerja secara verbal. 2. Memberikan motivasi kepada rekan kerja dengan memberikan contoh perilaku. 3. Menunjukkan sikap empati pada rekan kerja yang kesulitan dan kurang memiliki motivasi kerja 4. Memberikan masukan perbaikan dan motivasi kepada rekan kerja yang kinerjanya buruk. 5. Memelihara motivasi dan semangat tim kerja.				1.1. Motivasi secara verbal diberikan kepada rekan kerja. 2.1. Prilaku yang memberikan motivasi dilakukan. 3.1. Sikap empati kepada rekan kerja ditunjukkan. 4.1. Masukan perbaikan kepada rekan kerja disampaikan. 5.1. Semangat tim kerja dipelihara dengan baik.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan tentang tugas dan wewenang unit organisasi dan atau tim kerja di organisasi - SOP tentang pembentukan dan pelaksanaan tim kerja						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah : - Teknik dan strategi pemberian motivasi.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2



Kode Unit	PNS-3.UM.015						
Judul Unit	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk melakukan koordinasi kerja di dalam tim dan antar unit kerja, yang meliputi penyusunan agenda kerja, distribusi agenda kerja dan koordinasi dengan unit lain.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Menyusun agenda kerja di unitnya dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. 2. Mengalokasikan pekerjaan kepada setiap anggota tim secara proporsional 3. Mengkoordinasikan ketersediaan sumber daya untuk kelancaran pelaksanaan kerja 4. Melakukan koordinasi kerja dengan unit yang lain untuk kelancaran pelaksanaan kerja 5. Membimbing rekan kerja junior untuk melakukan koordinasi kerja dengan unit terkait secara efektif.				1.1. Agenda kerja unit diidentifikasi 1.2. Sumber daya untuk pelaksanaan kerja ditentukan 2.1. Pekerjaan dialokasikan kepada anggota tim secara proporsional. 3.1. Sumber daya pekerja an dikoordinasikan secara efektif. 4.1. Pekerjaan dikoordinasikan dengan unit lain. 5.1. Rekan kerja junior dibimbing untuk melakukan koordinasi kerja.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan tentang tugas dan wewenang unit organisasi dan atau tim kerja di organisasi. - SOP tentang pembentukan dan pelaksanaan tim kerja						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah : - Teknik dan strategi koordinasi kerja.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.016						
Judul Unit	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja						
Uraian Unit	Unit Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kerja inidvidu dan tim yang meliputi kemampuan untuk membuat laporan hasil kerja, analisis keberhasilan dan kekurangan hasil kerja, dan menyusun rencana tindak						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Membuat laporan hasil kerja segera setelah menyelesaikan suatu pekerjaan 2. Melaksanakan rapat evaluasi terhadap pekerjaan yang telah selesai 3. Mengidentifikasi dan menganalisis keberhasilan dan kekurangan dari suatu pekerjaan 4. Membuat rencana tindak ( <i>action plan</i> ) untuk perbaikan dan pengembangan pekerjaan di masa datang. 5. Melakukan monitoring terhadap rencana perbaikan dan pengembangan pekerjaan				1.1. Teknik membuat laporan kerja dikuasai 1.2. Laporan kerja dibuat tepat waktu. 2.1. Rapat evaluasi dilakukan secara berkala 2.2. Hasil rapat evaluasi ditindaklanjuti untuk perbaikan kinerja 3.1. Keberhasilan dan kekurangan suatu pekerjaan dianalisis. 4.1. Rencana tindak untuk perbaikan dan pengembangan dibuat. 5.1. Rencana monitoring perbaikan dibuat dan dilaksanakan.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan tentang evaluasi hasil kerja di organisasi. - SOP tentang kinerja tim						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah : - Teknik dan strategi evaluasi hasil kerja.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.017						
Judul Unit	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan PNS untuk mengelola konflik yang terjadi di unit kerjanya, yang meliputi identifikasi potensi konflik, teknik dan strategi penyelesaian konflik, dan membimbing rekan kerja untuk menangani konflik.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Mengidentifikasi potensi konflik dalam tim kerja 2. Menentukan strategi dan tindakan yang tepat untuk menyelesaikan konflik. 3. Menunjukkan sikap yang adil dan tidak menyalahkan salah satu pihak dalam menyelesaikan konflik 4. Menyelesaikan konflik secara adil. 5. Membimbing rekan kerja untuk mampu mengelola konflik dalam tim kerja				1.1. Potensi konflik dalam tim kerja diidentifikasi 2.1. Strategi dan teknik penyelesaian konflik diidentifikasi. 2.2. Kelebihan dan kekurangan teknik penyelesaian konflik diidentifikasi 3.1. Sikap yang adil untuk penyelesaian konflik ditunjukkan. 4.1. Konflik diselesaikan secara adil, 5.1. Rekan kerja juniro dibimbing untuk menyelesaikan konflik secara efektif.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan nasional tentang penyelesaian konflik di instansi pemerintah. - Kebijakan tentang penyelesaian konflik di organisasi.						
Acuan Penilaian	• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal. • Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah : - Teknik dan strategi penyelesaian konflik.						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

Kode Unit	PNS-3.UM.018						
Judul Unit	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar organisasi						
Uraian Unit	Unit kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan PNS untuk membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar organisasi.						
Sub Kompetensi				Kriteria Unjuk kerja			
1. Melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan unit-unit kerja terkait. 2. Menyusun strategi pengembangan jejaring kerja dengan unit-unit terkait. 3. Melaksanakan jejaring kerja dengan unit kerja / instansi lain 4. Memelihara jejaring kerja dengan unit kerja / instansi lain. 5. Membimbing rekan kerja untuk melakukan jejaring kerja dengan unit lain secara efektif				1.1. Mekanisme koordinasi dengan unit terkait ditentukan 1.2. Koordinasi dengan unit kerja terkait dilakukan. 2.1. Strategi pengembangan jejaring kerja diidentifikasi. 3.1. Jejaring kerja dilaksanakan secara efektif. 4.1. Jejaring kerja diperlihara secara baik. 5.1. Rekan kerja dibimbing untuk melakukan jejaring kerja.			
Persyaratan Unjuk Kerja	Dalam melaksanakan unit kompetensi ini diperlukan dukungan dengan adanya : - Kebijakan tentang jejaring kerja dengan organisasi lain.						
Acuan Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi ini diujikan di tempat kerja atau di tempat lain dengan cara simulasi dalam kondisi normal.</li><li>• Pengetahuan yang mendasari kompetensi ini adalah :<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknik dan strategi jejaring kerja.</li></ul></li></ul>						
Kompetensi Kunci	A	B	C	D	E	F	G
Level	2	2	2	2	2	2	2

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Pengukuran Kompetensi PNS Golongan II**

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa pengukuran kompetensi Pegawai Negeri Sipil Golongan II difokuskan kepada 11 (sebelas) kompetensi umum yang telah dikembangkan dalam penelitian ini. Kompetensi umum tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Kompetensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi
- b) Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif
- c) Kompetensi pengelolaan informasi
- d) Kompetensi berkomunikasi
- e) Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan
- f) Kompetensi kerjasama tim
- g) Kompetensi pemecahan masalah
- h) Kompetensi menggunakan teknologi
- i) Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya
- j) Kompetensi pembelajaran
- k) Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima

Pengukuran terhadap kompetensi umum tersebut dilakukan melalui penilaian mandiri (*self-assessment*) dalam arti PNS yang dipilih sebagai responden diminta untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimilikinya. Skala pengukuran penilaian yang digunakan adalah 1 sampai dengan 4, dimana skala tersebut memiliki arti sebagai berikut :

- Nilai 1 merupakan bobot terkecil yang menunjukkan bahwa PNS tidak mampu untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan kata lain PNS yang bersangkutan sama sekali tidak tahu dan tidak bisa melakukan pekerjaan atau tidak memiliki kompetensi dalam pekerjaan tersebut.
- Nilai 2 yang berarti kurang mampu. Nilai ini menunjukkan bahwa PNS hanya sedikit saja mengetahui dan dapat melakukan pekerjaan tersebut, dengan kata lain kompetensi PNS untuk melakukan pekerjaan tersebut masih sedikit.

- Nilai 3 yang berarti cukup mampu. Nilai ini menunjukkan bahwa PNS dapat melakukan pekerjaan namun belum memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan.
  - Nilai 4 yang berarti mampu. Nilai ini menunjukkan bahwa PNS dapat melakukan pekerjaan dengan hasil yang sesuai standar dan memuaskan.
- Adapun hasil penilaian pengukuran kompetensi umum PNS Golongan II dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **1. Kompetensi pelaksanaan tugas pokok, fungsi unit kerja, visi dan misi organisasi**

Kompetensi ini berkaitan dengan pemahaman pegawai terhadap tugas pokok, fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasi. Pemahaman terhadap hal-hal tersebut sangat penting agar pegawai melakukan pekerjaan-pekerjaan yang memang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya serta ada keterkaitan dengan visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Karena bagaimanapun keberhasilan organisasi di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta visi dan misinya sangat dipengaruhi oleh pengetahuan dan pemahaman anggota organisasi terhadap hal-hal tersebut.

Kompetensi ini diukur melalui empat sub-kompetensi yaitu pertama, kemampuan pegawai dalam memahami struktur organisasi dan tupoksi unit kerjanya. Kedua, pemahaman terhadap visi, misi serta program kerja organisasi. Ketiga, kemampuan melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku dalam unit kerja dan organisasi. Keempat, kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara konsisten.

Hasil pengukuran kompetensi terhadap 161 PNS di 9 (sembilan) daerah yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel 1 : Kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok, fungsi unit kerja, visi dan misi organisasi**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi									
a.	Memahami struktur organisasi, dan tupoksi unit kerja	68	42.24	80	49.69	10	6.21	3	1.86	161
b.	Memahami visi, misi dan program kerja organisasi	54	33.54	95	59.01	11	6.83	1	0.62	161
c.	Melaksanakan peraturan yang berlaku dalam unit kerja dan organisasi	90	55.90	61	37.89	9	5.59	1	0.62	161
d.	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara konsisten	104	64.60	51	31.68	6	3.73	0	0.00	161
		79	49.07	72	44.57	9	5.59	1	0.78	161

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa pertama, pada dasarnya para pegawai yang diteliti sudah cukup mampu memahami struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi unit kerjanya masing-masing, dengan prosentase mencapai 49,69%. Bahkan 42,24% responden menyatakan bahwa mereka sudah mampu memahami struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi unit kerjanya. Meskipun demikian masih ada sekitar 9% responden yang merasakan kompetensi mereka dalam hal ini masih kurang.

Kedua, sebagian besar PNS yang diteliti sudah cukup memahami visi, misi serta program-program yang dilaksanakan di organisasinya, dengan prosentase mencapai 59,01%. Bahkan 33,54% PNS mengaku sudah mampu memahami visi, misi dan program-program kerja organisasinya. Prosentase PNS yang kurang atau tidak memahami aspek ini sangat kecil sekali.

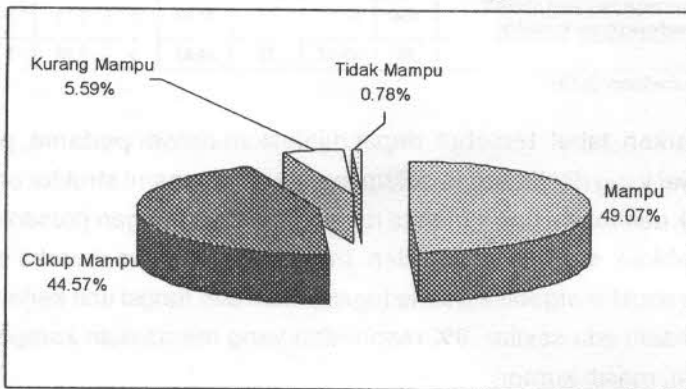
Ketiga, sebagian besar PNS mengaku sudah mampu melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku baik di unit kerjanya maupun organisasinya. Meskipun demikian masih ada PNS yang merasa kemampuannya dalam melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku masih berada pada kategori cukup (37,89%), bahkan berada pada kategori kurang mampu (5,59%).

Keempat, lebih dari 50% PNS yang diteliti mengaku bahwa mereka sudah mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara

konsisten. Sedangkan PNS yang merasa kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara konsisten sebanyak 31,68%.

Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi PNS golongan II yang berkaitan dengan kemampuan mereka dalam memahami tugas pokok dan fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasinya 49,07% berada pada kategori mampu dan 44,57% berada pada kategori cukup mampu. Prosentase PNS yang kompetensi dalam aspek ini kurang sangat kecil sekali yaitu 5,59%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 1 : Komposisi Kompetensi PNS dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi unit kerja, visi dan misi organisasi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 2. Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif

Kompetensi umum bagi PNS golongan II yang juga penting dimiliki adalah kemampuan mereka di dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif di dalam unit kerja dan organisasinya. Kemampuan ini sangat penting mengingat mereka merupakan staf lini yang harus saling bekerjasama dengan pegawai lain dalam dalam satu unit kerja maupun dengan unit kerja yang lain.

Kompetensi ini diukur dari beberapa indikator atau sub-kompetensi yaitu kemampuannya menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri, sikap yang tenang dan menyenangkan, kemampuan menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja, sikap pengertian dan pemahaman terhadap perilaku rekan kerja serta sesuai dengan etiket dan aturan pergaulan yang berlaku dalam organisasi.

Adapun hasil pengukuran terhadap kompetensi hubungan dari PNS golongan II yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2 : Kompetensi PNS dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif**

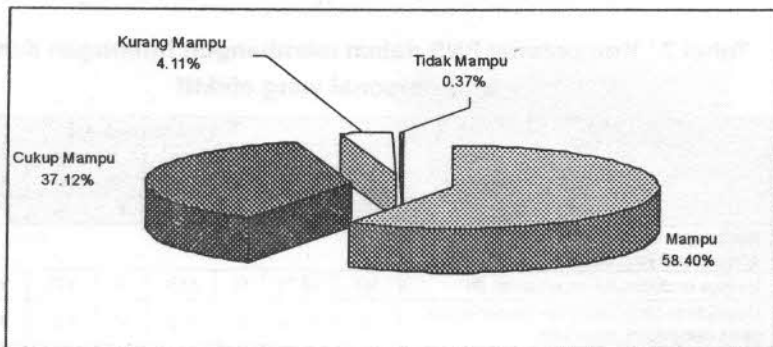
No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif									
a.	Menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri	101	62.73	52	32.30	6	3.73	2	1.24	161
b.	Menunjukkan sikap tenang dan menyenangkan dalam menghadapi rekan kerja	88	54.66	63	39.13	10	6.21	0	0.00	161
c.	Menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja	105	65.22	51	31.68	5	3.11	0	0.00	161
d.	Menunjukkan pengertian dan pemahaman terhadap tindakan dan perilaku rekan kerja	88	55.00	63	39.38	9	5.63	0	0.00	160
e.	Menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket dan aturan yang berlaku di organisasi	87	54.38	69	43.13	3	1.88	1	0.63	160
		94	58.40	60	37.12	7	4.11	1	0.37	160

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel tersebut bahwa secara umum PNS golongan II sudah memiliki kemampuan yang cukup di dalam membangun hubungan dan memperlihatkan sikap interpersonal yang efektif. Misalnya saja, hampir 62,73% PNS menilai bahwa mereka sudah mampu dalam menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri mereka. Begitu pula dalam kemampuan mereka menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja (65,22%).

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kompetensi PNS dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif berada pada kategori mampu (58,40%) dan cukup mampu (37,12%). Sedangkan PNS yang tingkat kompetensinya dalam aspek ini berada pada kategori kurang mampu persentasenya kecil sekali yaitu hanya 4%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 2 : Kompetensi PNS Golongan II dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

### 3. Kompetensi Pengelolaan Informasi

Kompetensi pengelolaan informasi berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan II di dalam mengumpulkan, mengolah serta menganalisis data dan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan, mendistribusikan informasi tersebut kepada pihak-pihak lain yang relevan serta mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur yang berlaku di dalam organisasinya.

Penilaian responden penelitian terhadap kompetensi ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 3 : Kompetensi PNS Golongan II Dalam Pengelolaan Informasi**

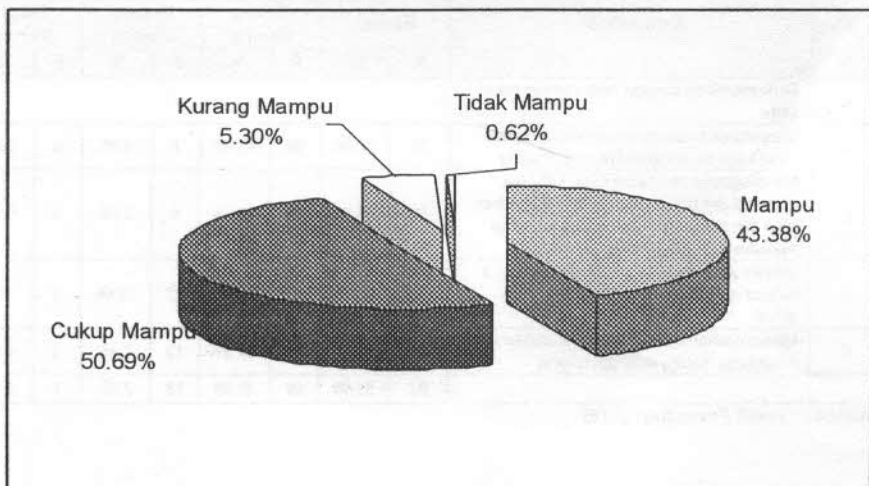
No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
3.	Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan									
a.	Mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber untuk melaksanakan pekerjaan	65	40.37	86	53.42	7	4.35	3	1.86	161
b.	Menganalisis data dan informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan	58	36.02	92	57.14	11	6.83	0	0.00	161
c.	Mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan	72	45.57	77	48.73	8	5.06	1	0.63	158
d.	Mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur di organisasi	83	51.55	70	43.48	8	4.97	0	0.00	161
		70	43.38	81	50.69	9	5.30	1	0.62	161

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan, pertama 53,42% PNS golongan II menilai mereka sudah cukup mampu dalam mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber, bahkan 40,37% menilai sudah mampu. Kedua, 57,14% responden menilai mereka pun sudah cukup memiliki kemampuan di dalam menganalisis data dan informasi yang ada yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, 36,02% bahkan menilai sudah mampu. Ketiga, 48,73% PNS menilai sudah cukup mampu dalam mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan. Keempat, 51,55% responden menganggap mereka sudah mampu untuk melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan pengelolaan kearsipan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa menilai bahwa kompetensi PNS Golongan II dalam pengelolaan informasi sebagian besar berada pada kategori cukup mampu (50,69%) dan mampu (43,38%). Prosentase pegawai yang kompetensinya dalam aspek ini masih kurang atau bahkan tidak mampu sangat kecil sekali yaitu masing-masing 5,3% dan 0,62%. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 3 : Kompetensi PNS Golongan II dalam pengelolaan informasi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 4. Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi merupakan kompetensi umum berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan II untuk mengekspresikan gagasan, pemikiran-pemikiran maupun ide-idenya baik secara lisan maupun tertulis. Kemampuan komunikasi pada dasarnya merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh semua pegawai di dalam organisasi. Karena pada dasarnya para pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya di organisasi tidak terlepas dari aktivitas komunikasi.

Untuk menilai kompetensi komunikasi PNS golongan II digunakan empat indikator yaitu kemampuan mereka menyampaikan pesan dan informasi secara akurat, tepat, jelas dan ringkas, kemampuan mendengarkan informasi dan pesan yang disampaikan, dan kemampuan menulis surat dinas atau menyusun surat dinas dengan bahasa yang baik.

Hasil penilaian PNS Golongan II terhadap kompetensi komunikasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4 : Kompetensi PNS Golongan II Dalam Komunikasi**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
4.	Berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja									
a.	Menyampaikan pesan dan informasi kepada rekan kerja secara akurat dan tepat waktu	88	54.66	66	40.99	7	4.35	0	0.00	161
b.	Mendengarkan secara seksama terhadap informasi dan pesan yang disampaikan rekan kerja dan menyampaikan pertanyaan untuk memahami kejelasan informasi tersebut	89	55.28	63	39.13	9	5.59	0	0.00	161
c.	Menulis atau menyusun surat dinas dengan bahasa Indonesia yang ringkas, jelas dan akurat	64	39.75	73	45.34	22	13.66	2	1.24	161
d.	Menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerja secara jelas dan ringkas	88	54.66	60	37.27	12	7.45	1	0.62	161
		82	51.09	66	40.68	13	7.76	1	0.47	161

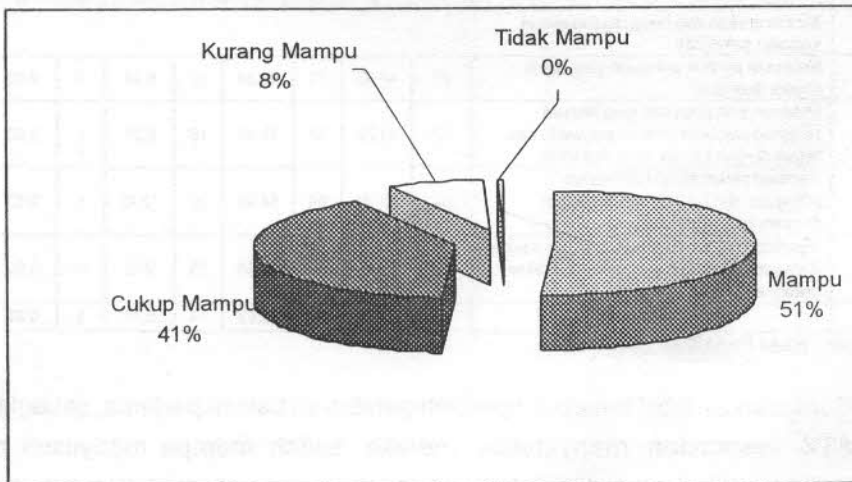
Sumber : Hasil Penelitian 2006



Tabel tersebut memperlihatkan bahwa 54,66% PNS Golongan II menilai mereka sudah mampu di dalam menyampaikan pesan dan informasi kepada rekan kerjanya secara akurat, tepat waktu, jelas dan ringkas. Dengan kata lain PNS Golongan II sudah mampu didalam melakukan komunikasi lisan secara efektif terutama kepada rekan-rekan kerjanya. Begitu pula dalam kemampuan mendengarkan informasi dan pesan yang disampaikan oleh rekan kerjanya 55,28% responden menyatakan sudah mampu. Hanya dalam teknik komunikasi tertulis yaitu menyangkut kemampuan menulis atau menyusun surat dinas, 45,34% responden menyatakan cukup mampu, bahkan 13,66% menyatakan kurang mampu.

Hasil pengukuran kompetensi komunikasi secara keseluruhan memperlihatkan bahwa 51% PNS Golongan II menyatakan sudah mampu, 41% cukup mampu dan 8% kurang mampu. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 4 : Kompetensi Komunikasi PNS Golongan II**



Sumber : Hasil Penelitian 200

## 5. Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan II dalam merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri. Kompetensi ini diukur melalui indikator atau sub-kompetensi sebagai berikut: kemampuan menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan; kemampuan melaksanakan pekerjaannya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan; kemampuan membuat perencanaan harian, mingguan, bulanan sesuai dengan program kerja di organisasinya; dan kemampuan mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang ada di unit kerjanya.

Hasil pengukuran kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan PNS Golongan II dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5 : Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian PNS Golongan II**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
5.	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan									
a.	Menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan	77	47.83	73	45.34	11	6.83	0	0.00	161
b.	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan	72	44.72	78	48.45	10	6.21	1	0.62	161
c.	Membuat perencanaan kerja harian, mingguan, dan bulanan sesuai dengan program kerja organisasi	52	32.30	88	54.66	20	12.42	1	0.62	161
d.	Mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	59	36.65	87	54.04	15	9.32	0	0.00	161
		65	40.37	82	50.62	14	8.70	1	0.31	161

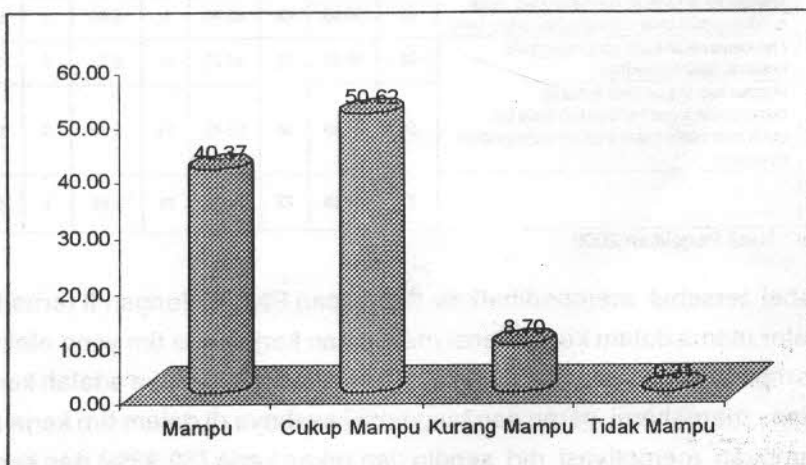
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh gambaran bahwa pertama, sebagian besar 47,83% responden menyatakan mereka sudah mampu menyusun prioritas pekerjaan yang harus dikerjakan, sedangkan yang menyatakan cukup mampu mencapai 45,34%. Sisanya yaitu 6,83% menyatakan kurang mampu. Kedua, sekitar 48,45% responden dalam kemampuan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai standar menyatakan cukup mampu. Angka ini merupakan prosentase terbanyak. Responden yang menyatakan sudah mampu dalam sub-kompetensi

ini mencapai prosentase sebesar 44,72%. Adapun yang kurang mampu dan tidak mampu prosentasenya kecil sekali yaitu hanya 6,83%. Ketiga dalam kemampuan membuat perencanaan kerja baik harian, mingguan maupun bulanan, 54,66% responden menyatakan cukup mampu, bahkan 32,30% menyatakan sudah mampu. PNS golongan II yang menyatakan kemampuan mereka masih kurang dalam membuat perencanaan ini sebanyak 12,42%. Keempat, 54,04% responden menyatakan bahwa mereka cukup mampu di dalam melakukan koordinasi kegiatan kerja yang sumber daya yang dimiliki yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang menyatakan sudah mampu mencapai prosentase sebesar 36,65%. Adapun prosentase PNS yang menyatakan kemampuannya masih kurang dalam membuat perencanaan mencapai 9,32%.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dalam sebagian besar PNS PNS Golongan II menyatakan sudah cukup memiliki kompetensi dalam perencanaan dan pengorganisasi pekerjaan, bahkan 40,37% menyatakan sudah mampu. Sedangkan mereka yang menyatakan kurang mampu dan tidak mampu prosentasenya kecil sekali yaitu masing-masing 8,7% dan 0,31%. Hal tersebut dapat digambarkan pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 5 : Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 6. Kompetensi Kerjasama Tim

Kompetensi kerjasama tim berkaitan dengan kemampuan PNS golongan II untuk melakukan interaksi kerja secara efektif di dalam unit kerjanya, terutama di dalam tim kerja yang dibentuk dalam organisasi. Kompetensi kerjasama dalam tim diukur melalui indikator atau subkompetensi sebagai berikut : kemampuan memahami peran dan tanggung jawab di dalam tim kerja; kemampuan memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk bersikap positif dalam menghadapi beban kerja; kemampuan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan; dan kemampuan memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim untuk membantu mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

Adapun hasil penelitian terhadap pengukuran kompetensi kerjasama tim ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6 : Kompetensi Kerjasama Tim PNS Golongan II**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi										To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu				
		F	%	F	%	F	%	F	%			
6.	Bekerjasama dalam tim secara efektif											
a.	Memahami peran dan tanggung jawab di dalam tim kerja	88	54.66	61	37.89	11	6.83	1	0.62		161	
b.	Memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk bersikap positif dalam menghadapi beban kerja	82	50.93	69	42.86	9	5.59	1	0.62		161	
c.	Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan	78	48.45	72	44.72	11	6.83	0	0.00		161	
d.	Memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim untuk membantu mereka dalam meningkatkan kinerjanya	61	37.89	86	53.42	14	8.70	0	0.00		161	
		77	47.98	72	44.72	11	6.99	1	0.31		161	

Sumber : Hasil Penelitian 2006

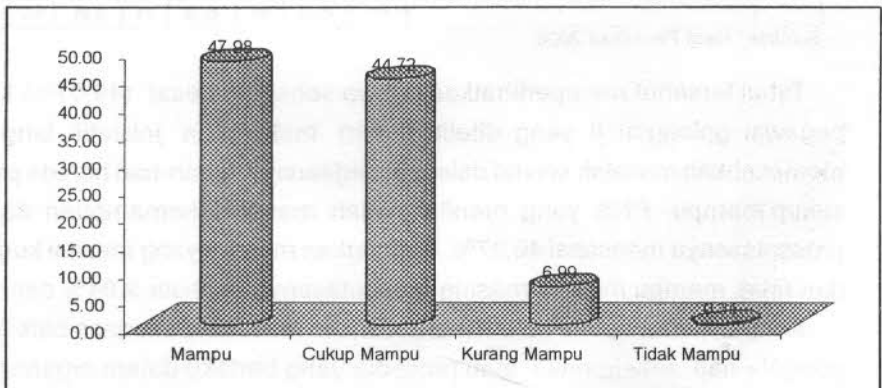
Tabel tersebut memperlihatkan tanggapan PNS Golongan II terhadap empat indikator utama dalam kompetensi melakukan kerjasama tim yang efektif.

Kemampuan kerjasama tim yang paling tinggi prosentasenya adalah kemampuan di dalam memahami peran dan tanggung jawabnya di dalam tim kerja (54,66%), kemampuan memotivasi diri sendiri dan rekan kerja (50,93%) dan kemampuan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan (48,45%).

Adapun dalam kemampuan memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim, 53,42% responden menyatakan cukup mampu.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar PNS Golongan II (47,98%) menyatakan sudah memiliki kompetensi mereka dalam bekerjasama secara tim. Sedangkan prosentase PNS Golongan II yang menyatakan cukup memiliki kompetensi ini mencapai 44,72%. Adapun yang menyatakan kurang mampu dan tidak mampu prosentasenya kecil sekali yaitu masing-masing hanya 6,99% dan 0,31%. Tanggapan PNS Golongan II atas penilaian terhadap kompetensi kerja tim tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 6 : Kompetensi Kerjasama dalam Tim**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 7. Kompetensi Pemecahan Masalah

Setiap pegawai di dalam organisasi dituntut untuk dapat memecahkan permasalahan yang dihadapinya di dalam pekerjaan. Kemampuan pegawai yang secara kreatif dan inovatif mencari berbagai cara untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan akan sangat membantu kelancaraan berbagai aktivitas pekerjaan di dalam organisasi. Oleh karena itulah setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi pemecahan masalah.

Adapun penilaian PNS Golongan II terhadap empat indikator dalam kompetensi pemecahan masalah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 7 : Kompetensi Pemecahan Masalah PNS Golongan II

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
7.	Mencari pemecahan dalam menghadapi masalah kerja									
a.	Melakukan inisiatif langsung untuk memecahkan masalah sendiri dalam pekerjaan sehari-hari	65	40.37	79	49.07	16	9.94	1	0.62	161
b.	Memecahkan masalah pekerjaan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau prosedur yang berlaku di organisasi	67	41.61	83	51.55	11	6.83	0	0.00	161
c.	Menggunakan berbagai alternatif di dalam memecahkan permasalahan kerja termasuk alternatif yang diberikan oleh rekan kerja	77	47.83	69	42.86	15	9.32	0	0.00	161
d.	Mengantisipasi masalah rutin dalam pekerjaan dan langsung memberikan saran pemecahannya	59	36.65	87	54.04	15	9.32	0	0.00	161
		67	41.61	80	49.38	14	8.85	0.3	0.16	161

Sumber : Hasil Penelitian 2006

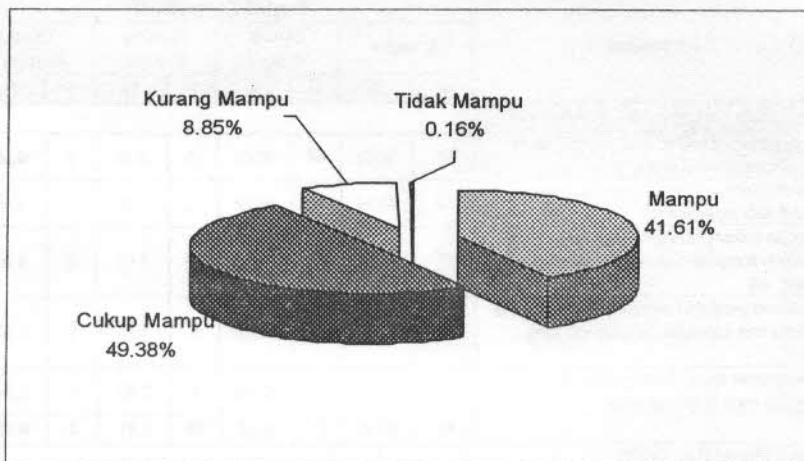
Tabel tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar (49,07%) kemampuan pegawai golongan II yang diteliti dalam melakukan inisiatif langsung untuk memecahkan masalah sendiri dalam pekerjaannya sehari-hari berada pada kategori cukup mampu. PNS yang menilai sudah memiliki kemampuan dalam hal ini persentasenya mencapai 40,37%. Sedangkan mereka yang menilai kurang mampu dan tidak mampu masing-masing persentasenya sebesar 9,94% dan 0,62%.

Adapun kemampuan dalam memecahkan masalah pekerjaan baik berdasarkan pengalaman sebelumnya atau prosedur yang berlaku dalam organisasi, 51,55% berada pada kategori cukup mampu dan 41,61% menyatakan sudah mampu. Sedangkan yang menilai kemampuannya dalam indikator ini kurang mampu persentasenya kecil sekali yaitu hanya 6,83%.

Adapun kemampuan mereka mengantisipasi masalah rutin dalam pekerjaan dan langsung memberikan saran pemecahannya, 54,04% menilai cukup mampu dan 36,65% menilai sudah mampu. PNS yang menilai kemampuan mereka dalam hal ini masih kurang persentasenya kecil sekali yaitu 9,32%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi PNS golongan II dalam pemecahan masalah 49,38% berada pada kategori cukup mampu, 41,61% berada kategori mampu, 8,85% kurang mampu dan 0,16% tidak mampu. Gambaran ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 7 : Kompetensi Pemecahan Masalah**

Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 8. Kompetensi Menggunakan Teknologi

Untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas serta produktivitas pegawai di dalam melakukan pekerjaan, dewasa ini organisasi yang modern telah memanfaatkan berbagai perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi dan telekomunikasi. Teknologi disini diartikan sebagai berbagai sumber daya organisasi yang berupa peralatan-peralatan yang digunakan dan diperlukan oleh pegawai untuk menunjang kelancaran berbagai aktivitas pekerjaan pegawai. Kemampuan teknologi yang saat ini paling penting yang dituntut dari pegawai adalah kemampuan dalam mengoperasikan komputer.

Hasil penilaian PNS golongan II terhadap indikator-indikator kompetensi penggunaan teknologi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 8 : Kompetensi Pemecahan Masalah PNS Golongan II**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
8.	Menggunakan teknologi dalam pekerjaan									
a.	Menggunakan peralatan dan teknologi kerja yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan	81	50.63	64	40.00	15	9.38	0	0.00	160
b.	Mengoperasikan program komputer dasar (word & data processing)	73	45.34	72	44.72	12	7.45	4	2.48	161
c.	Mengoperasikan peralatan perkantoran yang ada selain komputer (misalnya mesin tik, faksimili, dll)	77	48.13	71	44.38	12	7.50	0	0.00	160
d.	Memelihara peralatan perkantoran yang ada di unit kerja baik komputer maupun alat yang kerja	73	45.34	80	49.69	6	3.73	2	1.24	161
e.	Melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja	85	52.80	70	43.48	4	2.48	2	1.24	161
		78	48.45	71	44.45	10	6.11	2	0.99	161

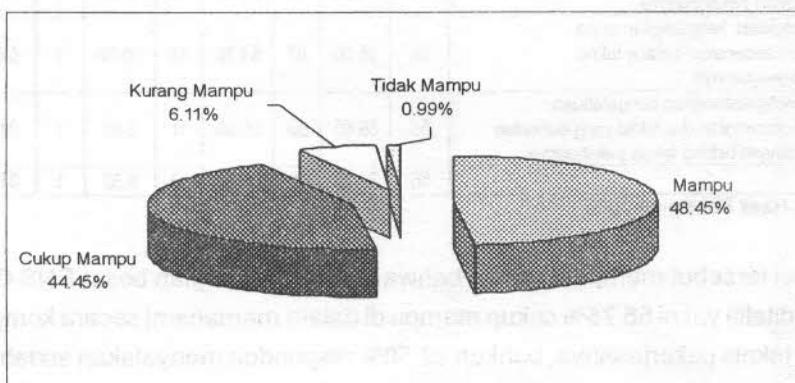
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan, pertama kemampuan PNS Golongan II dalam menggunakan peralatan dan teknologi kerja yang ada dalam organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan, 50,63% berada pada kategori sudah mampu dan 40% cukup mampu. Sedangkan yang kurang mampu persentasenya hanya 9,38%.

Kedua, kemampuan PNS Golongan II dalam mengoperasikan program komputer dasar persentase antara yang mampu dan cukup mampu tidak terlalu berbeda jauh yaitu masing-masing 45,34% dan 44,72%. Sedangkan yang kurang dan tidak mampu persentasenya kecil sekali yaitu masing-masing 7,45% dan 2,48%. Ketiga, kemampuan mengoperasikan peralatan perkantoran yang ada selain komputer seperti mesin tik, faksimili, dan lain-lain 48,13% PNS menilai mereka sudah mampu, dan 44,38% lainnya menilai cukup mampu. Persentase PNS yang menilai kurang mampu kecil sekali yaitu hanya 7,5%. Keempat, 49,69% PNS golongan II cukup mampu dalam memelihara peralatan perkantoran yang ada di unit kerja baik komputer maupun alat yang kerja, bahkan 45,34% responden menyatakan sudah mampu. Kelima, banyaknya responden yang sudah mampu melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja persentasenya mencapai 52,80%. Sedangkan yang cukup mampu persentasenya adalah sebesar 43,48%.

Berdasarkan gambaran tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (48,45%) PNS Golongan II yang menjadi responden penelitian menilai bahwa mereka sudah memiliki kompetensi dalam penggunaan teknologi perkantoran yang ada didalam organisasinya. Sedangkan 44,45% responden menilai bahwa kompetensi mereka dalam hal ini hanya cukup. Sisanya yaitu masing-masing 6,11% dan 0,99% responden menilai bahwa mereka kurang dan tidak mampu dalam menggunakan teknologi. Dengan kata lain prosentase PNS Golongan yang menilai kompetensi mereka dalam penggunaan teknologi masih kurang atau tidak mampu kecil sekali.

**Gambar 8 : Kompetensi Penggunaan Teknologi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 9. Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya

Kompetensi teknis dalam hal ini menyangkut keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam bidang pekerjaannya masing-masing dan sesuai dengan unit kerjanya masing-masing (pekerjaan sekretariat di daerah). Pada umumnya unit kerja yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah antara lain terdiri dari Biro Keuangan, Biro Kepegawaian, Biro Hukum, Biro Humas, Perlengkapan, Umum, Organisasi, Ekonomi, Administrasi Pembangunan dan lain sebagainya. Misalnya pegawai yang ditempatkan di Biro Kepegawaian kepegawaian sudah barang tentu dituntut untuk memiliki kompetensi yang berkaitan dengan bidang kepegawaian,

atau pegawai yang ditempatkan di Biro keuangan harus memiliki kompetensi dalam bidang tersebut, dan lain sebagainya.

Adapun dalam hasil penilaian reponden PNS Golongan II terhadap kompetensi teknis mereka dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 9 : Kompetensi Teknis PNS Golongan II Dalam Bidang Tugasnya.**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
g	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya									
a.	Memahami secara komprehensif bidang teknis pekerjaannya	52	32.50	94	58.75	13	8.13	1	0.63	160
b.	Memiliki keterampilan untuk melaksanakan bidang teknis pekerjaannya	56	35.00	87	54.38	16	10.00	1	0.63	160
c.	Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaannya	59	36.65	90	55.90	11	6.83	1	0.62	161
		56	34.72	90	56.34	13	8.32	1	0.62	161

Sumber : Hasil Penelitian 2006

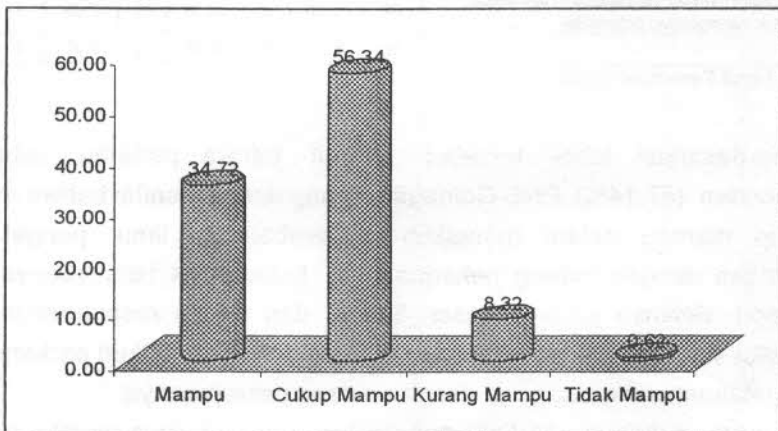
Tabel tersebut memperlihatkan bahwa pertama, sebagian besar PNS Golongan II yang diteliti yakni 58,75% cukup mampu di dalam memahami secara komprehensif bidang teknis pekerjaannya, bahkan 32,50% responden menyatakan sudah mampu. Meskipun demikian masih ada pegawai yang menilai bahwa mereka masih kurang dan tidak mampu memahami bidang teknis pekerjaannya hanya prosentasenya kecil sekali yaitu masing-masing 8,13% dan 0,63%.

Kedua, 54,38% responden menilai bahwa mereka sudah cukup memiliki keterampilan untuk melaksanakan bidang teknis pekerjaannya, bahwa 35% menyatakan sudah mampu. PNS yang menilai kurang dan tidak mampu prosentasenya kecil sekali yaitu masing-masing 10% dan 0,63%.

Ketiga, 55,90% responden menilai bahwa mereka cukup mampu dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaannya, bahkan 36,65% responden menyatakan sudah mampu. Pegawai yang menyatakan kurang dan tidak mampu prosentasenya kecil sekali yaitu hanya 6,83% dan 0,62%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi teknis PNS Golongan II yang berkaitan dengan bidang tugasnya sebagian besar (56,34%) berada pada kategori cukup kompeten. Bahkan 34,72 responden menyatakan bahwa kompetensi teknis mereka berada pada kategori sudah kompeten. Sedangkan responden yang menilai bahwa kompetensi teknis mereka dalam bidang pekerjaannya masing-masing kurang dan tidak kompeten persentasenya kecil sekali yaitu masing-masing hanya 8,32% dan 0,62%. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 9 : Kompetensi Teknis Yang Berkaitan Dalam Bidang Tugasnya**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 10. Kompetensi pembelajaran

Kompetensi pembelajaran dalam penelitian ini berkaitan erat dengan kemampuan PNS untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimilikinya. Dengan kata lain kompetensi pembelajaran berhubungan dengan kemampuan dan kemauan PNS Golongan untuk melakukan proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar organisasi. Kompetensi pembelajaran dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator atau subkompetensi.

Hasil penilaian PNS Golongan II terhadap kompetensi pembelajaran ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 10 : Kompetensi Pembelajaran PNS Golongan II**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
10.	Meningkatkan kompetensi pembelajaran									
a.	Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya	55	34.16	92	57.14	13	8.07	1	0.62	161
b.	Melaksanakan program-program pengembangan diri yang ditugaskan oleh organisasi	65	40.37	83	51.55	12	7.45	1	0.62	161
c.	Melakukan upaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan sendiri dalam pekerjaan	71	44.10	79	49.07	11	6.83	0	0.00	161
d.	Meminta bantuan dan bimbingan dari atasan untuk meningkatkan potensi diri	82	50.93	66	40.99	12	7.45	1	0.62	161
		68	42.39	80	49.69	12	7.45	1	0.47	161

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa pertama, sebagian besar responden (57,14%) PNS Golongan II yang diteliti menilai bahwa mereka sudah cukup mampu dalam mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya, bahkan 34,16% menyatakan sudah mampu. Sisanya yakni sebesar 8,07% dan 0,62% responden menilai bahwa mereka kurang mampu dan tidak mampu dalam mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.

Kedua, sebanyak 51,55% responden menilai bahwa mereka cukup mampu dalam melaksanakan program-program pengembangan diri yang ditugaskan oleh organisasinya, bahkan 40,37% menilai sudah mampu. PNS yang menilai kurang dan tidak mampu persentasenya kecil sekali yaitu masing-masing 7,45% dan 0,62%.

Ketiga, 49,07% PNS Golongan II menilai bahwa mereka cukup mampu dalam melakukan upaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan sendiri dalam pekerjaannya, bahkan 44,10% menyatakan sudah mampu. Sisanya yaitu 6,83% responden menyatakan kurang mampu.

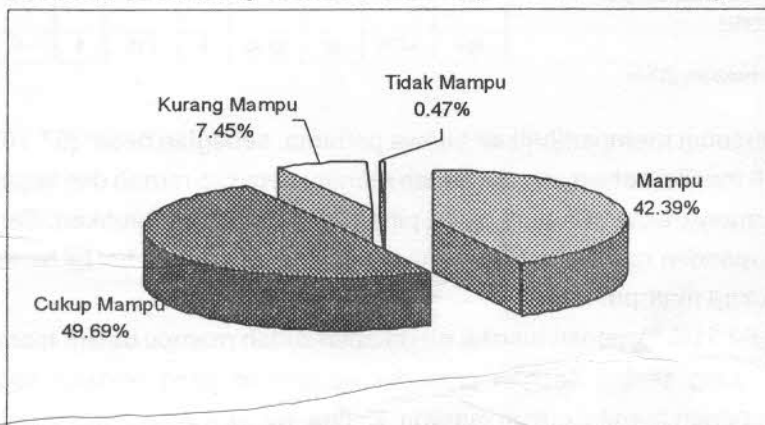
Keempat, 50,93% responden menilai bahwa mereka sudah mampu dalam meminta bantuan dan bimbingan dari atasan dalam rangka meningkatkan potensi mereka. Namun demikian, 40,99% responden menilai bahwa kemampuan mereka dalam hal ini masih berada pada kategori cukup mampu. Adapun responden yang



menilai kurang mampu dan tidak mampu dalam hal ini prosentasenya mencapai 7,45% dan 0,62%.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kompetensi pembelajaran PNS Golongan II sebagian besar berada pada kategori cukup (49,69%). Sedangkan yang berada pada kategori mampu prosentasenya mencapai 42,39%. Adapun sisanya yaitu sebesar 7,45% dan 0,47% berada pada kategori kurang mampu dan tidak mampu. Gambaran keseluruhan kompetensi pembelajaran PNS Golongan II dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 10 : Kompetensi Pembelajaran PNS Golongan II**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 11. Kompetensi Pelayanan

Salah satu tugas yang cukup penting yang harus dilaksanakan oleh pegawai negeri sipil adalah memberikan pelayanan yang baik kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Oleh karena itu setiap PNS dituntut memiliki kompetensi di dalam memberikan pelayanan yang baik. Kompetensi pelayanan dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator. Adapun hasil penilaian PNS Golongan II terhadap kompetensi pelayanan ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 11 : Kompetensi Pelayanan Prima PNS Golongan II**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
11.	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan									
a.	Bersikap ramah dan sopan di dalam melayani masyarakat atau pihak yang membutuhkan	109	67.70	45	27.95	7	4.35	0	0.00	161
b.	Memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku	100	62.11	53	32.92	8	4.97	0	0.00	161
c.	Memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada masyarakat dan pihak yang membutuhkan	100	62.11	51	31.68	10	6.21	0	0.00	161
d.	Menerapkan prinsip-prinsip pelayanan yang prima kepada masyarakat dan pihak kerja yang membutuhkan	108	67.08	41	25.47	12	7.45	0	0.00	161
		104	64.75	48	29.50	9	5.75	0	0	

Sumber : Hasil Penelitian 2006

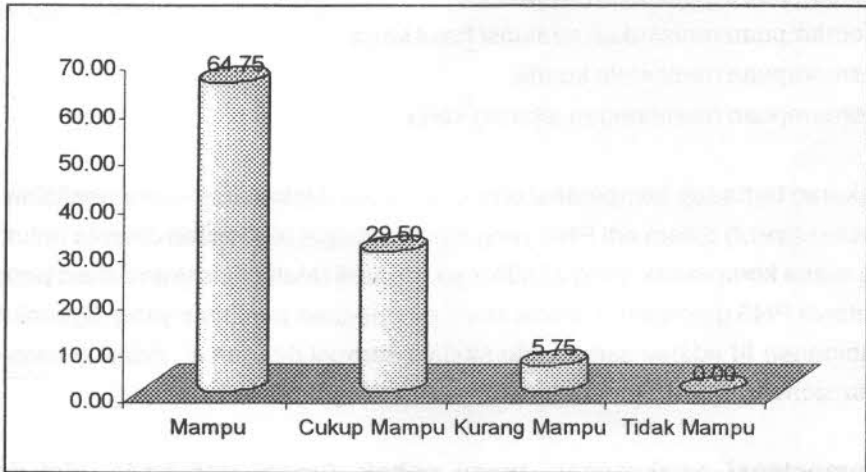
Tabel tersebut memperlihatkan bahwa pertama, sebagian besar (67,70%) PNS Golongan II menilai bahwa mereka sudah mampu bersikap ramah dan sopan dalam melayani masyarakat ataupun pihak-pihak lain yang membutuhkan. Sementara 27,95% responden menilai bahwa kemampuan mereka dalam hal ini berada pada kategori cukup mampu.

Kedua, 62,11% responden menilai mereka sudah mampu dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku, sedangkan 32,92% responden menilai cukup mampu. Ketiga, 62,11% responden juga menilai bahwa mereka sudah mampu memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pihak-pihak yang membutuhkan, sedangkan 31,68% menilai cukup mampu. Sisanya yakni 6,21% menilai bahwa mereka kurang mampu untuk memberikan pelayanan yang tepat dan cepat.

Keempat, 67,08% responden menyatakan bahwa mereka sudah mampu untuk menerapkan prinsip-prinsip pelayanan prima kepada masyarakat atau pihak-pihak yang membutuhkan, sedangkan 25,47% responden menilai cukup mampu. Selebihnya yakni sebesar 7,45% responden menilai bahwa mereka kurang mampu menerapkan prinsip-prinsip pelayanan prima.

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar PNS (64,75%) sudah memiliki kompetensi dalam memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Sementara PNS yang kompetensi pelayanannya berada pada kategori cukup prosentasenya mencapai 29,50%, dan kurang mampu hanya 5,75%. Hasil ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 11 : Kompetensi Pembelajaran PNS Golongan II**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### **B. Pengukuran Kompetensi PNS Golongan III**

Pengukuran kompetensi Pegawai Negeri Sipil Golongan III difokuskan kepada 18 (delapan belas) kompetensi umum yang telah dikembangkan dalam penelitian ini. Kompetensi umum tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi
2. Kemampuan membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif
3. Kemampuan dalam pengelolaan informasi
4. Kemampuan berkomunikasi
5. kemampuan pada perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan
6. Kemampuan kerjasama tim
7. Kemampuan memecahkan masalah
8. Kemampuan pengelolaan kantor

9. Kemampuan menggunakan teknologi
10. Kemampuan meningkatkan kerja secara terus menerus
11. Kemampuan memberikan pelayanan prima
12. Kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya
13. Kemampuan mengambil keputusan
14. Kemampuan memberikan motivasi
15. Kemampuan melakukan koordinasi
16. Kemampuan melakukan evaluasi hasil kerja
17. Kemampuan mengelola konflik
18. Kemampuan membangun jejaring kerja

Pengukuran terhadap kompetensi umum tersebut dilakukan melalui penilaian mandiri (*self-assessment*) dalam arti PNS yang dipilih sebagai responden diminta untuk menilai sejauh mana kompetensi yang dimilikinya. Seperti telah dijelaskan dalam pengukuran kompetensi PNS golongan II, maka skala pengukuran penilaian yang digunakan untuk PNS golongan III adalah sama yaitu skala 1 sampai dengan 4. Adapun hasil analisis data kuesioner untuk 18 kompetensi adalah sebagai berikut :

#### **1. Kompetensi pelaksanaan tugas pokok, fungsi unit kerja, visi dan misi organisasi**

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasi. Kompetensi ini dimulai dengan pemahaman terhadap tupoksi dan visi, misi organisasi, karena hal tersebut sangat penting agar pegawai melakukan pekerjaan-pekerjaan yang memang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya serta ada keterkaitan dengan visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Karena bagaimanapun keberhasilan organisasi di dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta visi dan misinya sangat dipengaruhi oleh pengetahuan dan pemahaman anggota organisasi terhadap hal-hal tersebut.

Kompetensi ini diukur melalui lima sub-kompetensi yaitu pertama, kemampuan pegawai dalam memahami struktur organisasi dan tupoksi unit kerjanya. Kedua,

pemahaman terhadap visi, misi serta program kerja organisasi. Ketiga, kemampuan melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku dalam unit kerja dan organisasi. Keempat, kemampuan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan kelima membimbing junior untuk berperilaku sesuai aturan organisasi

Hasil pengukuran kompetensi terhadap 171 PNS di 9 (sembilan) daerah yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 12 : Kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok, fungsi unit kerja, visi dan misi organisasi**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi									
a.	Memahami struktur organisasi, dan tupoksi unit kerja	82	47.95	76	44.44	13	7.06	0	-	171
b.	Memahami visi, misi dan program kerja organisasi	90	52.63	74	42.65	7	4.09	0	-	171
c.	Melaksanakan peraturan yang berlaku dalam unit kerja dan organisasi	67	39.18	92	53.80	11	6.43	0	-	171
d.	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara konsisten	97	56.72	74	43.27	6	3.50	0	-	171
e.	Membimbing junior untuk berperilaku sesuai aturan organisasi	67	39.18	85	49.80	4	2.34	0	-	171
		80	47.13	80	40.67	8	4.70	0	-	171

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa pertama, pada dasarnya para pegawai yang diteliti sudah cukup mampu memahami struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi unit kerjanya masing-masing, dengan prosentase mencapai 47,13%. Bahkan 40,67% responden menyatakan bahwa mereka sudah mampu memahami struktur organisasi serta tugas pokok dan fungsi unit kerjanya. Meskipun demikian masih ada sekitar 4.70% responden yang merasakan kompetensi mereka dalam hal ini masih kurang.

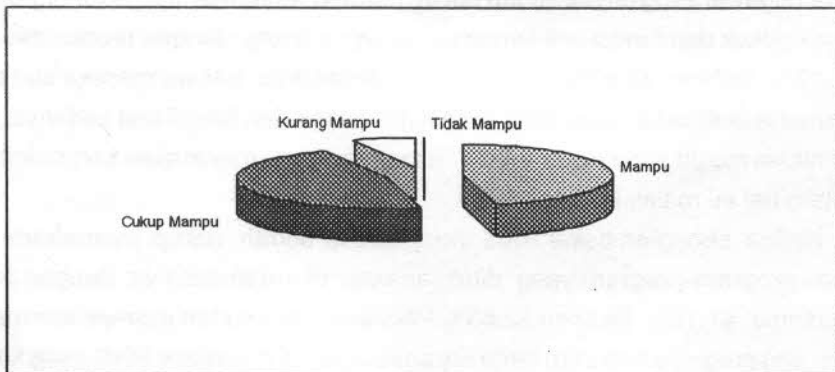
Kedua, sebagian besar PNS yang diteliti sudah cukup memahami visi, misi serta program-program yang dilaksanakan di organisasinya, dengan prosentase mencapai 47,13%. Bahkan 52.63% PNS mengaku sudah mampu memahami visi, misi dan program-program kerja organisasinya. Prosentase PNS yang kurang atau tidak memahami aspek ini tidak ada sama sekali.

Ketiga, sebagian besar PNS mengaku sudah mampu melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku baik di unit kerjanya maupun organisasinya. Meskipun demikian masih ada PNS yang merasa kemampuannya dalam melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku masih berada pada kategori cukup (39,18%), bahkan berada pada kategori kurang mampu (3.50%).

Keempat, lebih dari 50% PNS yang diteliti mengaku bahwa mereka sudah mampu melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara konsisten. Sedangkan PNS yang merasa kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara konsisten sebanyak 40.67%.

Kelima, dalam hal membimbing junior, sebagian besar pegawai merasa cukup mampu (49.80%) dan yang merasa benar-benar mampu mencapai 39.18%. Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi PNS Golongan III yang berkaitan dengan kemampuan mereka dalam memahami tugas pokok dan fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasinya 49,07% berada pada kategori mampu dan 44,57% berada pada kategori cukup mampu. Prosentase PNS yang kompetensi dalam aspek ini kurang sangat kecil sekali yaitu 5,59%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini. Dan hanya sedikit yang mengaku kurang mampu (4.07%). Hal seperti diatas tergambar dalam informasi digambar berikut ini.

**Gambar 12 : Kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok, fungsi unit kerja, visi dan misi organisasi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006



## 2. Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif

Kompetensi umum bagi PNS Golongan III yang juga penting dimiliki adalah kemampuan mereka di dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif di dalam unit kerja dan organisasinya. Kemampuan ini sangat penting mengingat mereka merupakan staf lini yang harus saling bekerjasama dengan pegawai lain dalam satu unit kerja maupun dengan unit kerja yang lain.

Kompetensi ini diukur dari beberapa indikator atau sub-kompetensi yaitu kemampuannya menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri, sikap yang tenang dan menyenangkan, kemampuan menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja, sikap pengertian dan pemahaman terhadap perilaku rekan kerja serta sesuai dengan etiket dan aturan pergaulan yang berlaku dalam organisasi, serta membimbing junior untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang berlaku di organisasi

Adapun hasil pengukuran terhadap kompetensi hubungan dari PNS Golongan III yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 13 : Kompetensi PNS Gol III dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif**

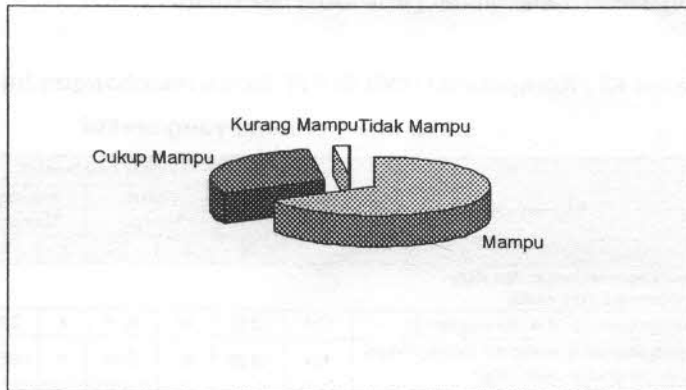
No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi										Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu				
		F	%	F	%	F	%	F	%			
2.	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif											
a.	Menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri	124	72.51	43	25.15	4	2.34	0	0.00		171	
b.	Menunjukkan sikap tenang dan menyenangkan dalam menghadapi rekan kerja	119	69.59	47	27.45	1	0.58	0	0.00		171	
c.	Menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja	136	79.53	34	19.88	1	0.58	0	0.00		171	
d.	Menunjukkan pengertian dan pemahaman terhadap tindakan dan perilaku rekan kerja	114	66.66	54	31.58	3	1.75	0	0.00		171	
e.	Menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket dan aturan yang berlaku di organisasi	115	67.25	54	31.58	2	1.16	0	0.63		171	
f.	Membimbing junior untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang berlaku di organisasi	115	57.25	82	47.95	9	5.26	0	0.00		171	
		120	68.80	52	30.60	3	1.94	0	0.00		171	

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Berdasarkan tabel tersebut bahwa secara umum PNS Golongan III sudah memiliki kemampuan yang cukup di dalam membangun hubungan dan memperlihatkan sikap interpersonal yang efektif. Misalnya saja, hampir 72,51% PNS menilai bahwa mereka sudah mampu dalam menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri mereka. Begitu pula dalam kemampuan mereka menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja (69,59%).

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa kompetensi PNS dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif berada pada kategori mampu (68,80%) dan cukup mampu (30,60%). Sedangkan PNS yang tingkat kompetensinya dalam aspek ini berada pada kategori kurang mampu persentasenya kecil sekali yaitu hanya 1,94%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 13 : Kompetensi PNS Gol III dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

### 3. Kompetensi Pengelolaan Informasi

Kompetensi pengelolaan informasi berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan III di dalam mengumpulkan, mengolah serta menganalisis data dan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan, mendistribusikan informasi tersebut kepada pihak-pihak lain yang relevan serta mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur yang berlaku di dalam organisasinya.

Kompetensi ini sangatlah penting dalam abad informasi ini. Kelemahan dalam menangani informasi akan menimbulkan keterlambatan dalam berbagai hal.

Penilaian responden penelitian terhadap kompetensi ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 14 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Pengelolaan Informasi**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
3.	Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan									
a.	Mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber untuk melaksanakan pekerjaan	93	54.38	72	42.10	5	2.92	1	0.58	171
b.	Menganalisis data dan informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan	83	48.54	82	47.95	6	3.51	0	0.00	171
c.	Membuat metode kerja sederhana untuk digunakan sendiri dan rekan kerja	82	47.95	80	46.78	9	5.26	0	0.00	171
d.	Mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan gumpukan dan	86	50.29	81	47.39	4	2.34	0	0.00	171
e.	Mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur di organisasi	88	51.46	77	45.03	6	3.51	0	0.00	171
f.	Memeriksa kelengkapan dan keakuratan arsip yang sudah terkumpul	81	47.39	81	47.39	9	5.26	0	0.00	171
		85	43.38		50.69		5.30	1	0.62	171

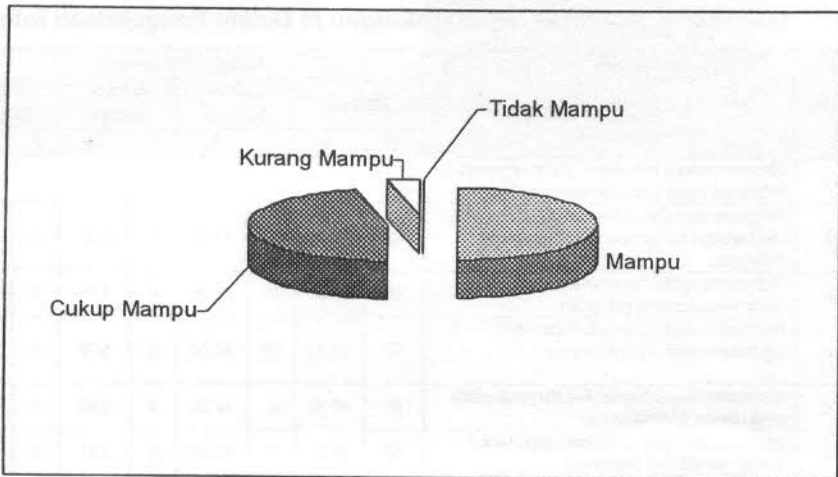
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan, pertama rata-rata prosentasi PNS yang merasa mampu sebanyak 43.38% dengan distribusi 54,38% PNS Golongan III menilai mereka sudah mampu dalam mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber. Kedua, 48,54% responden menilai mereka pun sudah cukup memiliki kemampuan di dalam menganalisis data dan informasi yang ada yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Ketiga, 50.29% PNS menilai sudah cukup mampu dalam mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan. Keempat, 51,55% responden menganggap mereka sudah mampu untuk melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan pengelolaan kearsipan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa menilai bahwa kompetensi PNS Golongan III dalam pengelolaan informasi sebagian besar berada pada kategori cukup mampu (50,69%) dan mampu (43,38%). Prosentase pegawai yang kompetensinya dalam aspek ini masih kurang atau bahkan tidak mampu sangat

kecil sekali yaitu masing-masing 5,3% dan 0,62%. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar 14 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Pengelolaan Informasi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 4. Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi merupakan kompetensi umum berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan III untuk mengekspresikan gagasan, pemikiran-pemikiran maupun ide-idenya baik secara lisan maupun tertulis. Kemampuan komunikasi pada dasarnya merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh semua pegawai di dalam organisasi. Karena pada dasarnya para pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya di organisasi tidak terlepas dari aktivitas komunikasi. Untuk menilai kompetensi komunikasi PNS Golongan III digunakan empat indikator yaitu kemampuan mereka menyampaikan pesan dan informasi secara akurat, tepat, jelas dan ringkas, kemampuan mendengarkan informasi dan pesan yang disampaikan, dan kemampuan menulis surat dinas atau menyusun surat dinas dengan bahasa yang baik.

Hasil penilaian PNS Golongan III terhadap kompetensi komunikasi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 15 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Komunikasi**

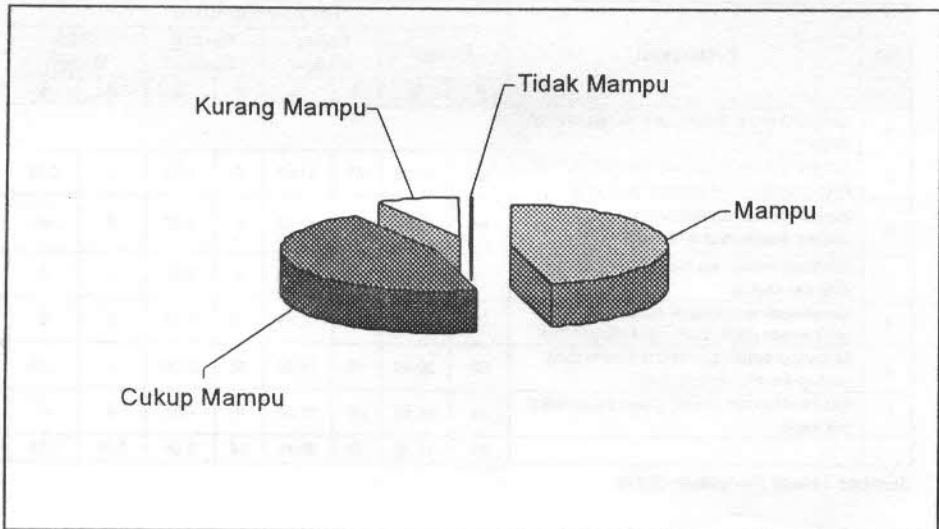
No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
4.	Berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja									
a.	Menyampaikan pesan dan informasi tentang pekerjaan secara akurat dan tepat waktu	93	54.38	71	41.52	6	3.50	1	0.58	171
b.	Menyampaikan informasi yang dibutuhkan unit lain dengan akurat dan jelas	84	49.12	79	46.19	8	4.67	0	0	171
c.	Membuat konsep dan menulis surat dengan jelas dan ringkas	94	54.97	72	42.10	5	2.92	0	0	171
d.	Menyampaikan pendapat, pertanyaan dan argumentasi dalam suatu rapat dengan baik	63	36.84	88	51.46	20	11.69	0	0	171
e.	Memimpin suatu rapat atau diskusi tentang suatu pekerjaan dengan efektif	52	30.40	76	44.44	40	23.36	3	1.75	171
f.	Membuat laporan tentang pelaksanaan suatu pekerjaan	83	48.53	80	46.78	8	4.67	0	0	171
		93	45.70	78	45.41	14	8.36	0.66	0.38	171

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa secara umum 45.70% PNS merasa mampu, 45.41% merasa cukup mampu dan hanya 8.36 % yang kurang mampu dan 0.38 % yang tidak mampu sama sekali dalam hal berkomunikasi di tempat kerja.

Secara rinci 54,38% PNS Golongan III menilai mereka sudah mampu di dalam menyampaikan pesan dan informasi kepada rekan kerjanya secara akurat, tepat waktu, jelas dan ringkas. Dengan kata lain PNS Golongan III sudah mampu didalam melakukan komunikasi lisan secara efektif terutama kepada rekan-rekan kerjanya. Begitu pula dalam kemampuan menyampaikan pendapat, pertanyaan dan argumentasi dalam suatu rapat 51,46% responden menyatakan cukup mampu. Hanya dalam memimpin rapat atau diskusi sebanyak 23.36% responden menyatakan kurang mampu.

Hasil pengukuran kompetensi komunikasi secara keseluruhan memperlihatkan bahwa 45.41% PNS Golongan III menyatakan sudah mampu, 45.70% cukup mampu dan 8.36% kurang mampu. Informasi dapat diketahui pada gambar dibawah ini.

**Gambar 15 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Komunikasi**

Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 5. Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan III dalam merencanakan dan mengorganisasikan pekerjaannya sendiri. Kompetensi ini diukur melalui indikator atau sub-kompetensi sebagai berikut : kemampuan menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan; kemampuan melaksanakan pekerjaannya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan; kemampuan membuat perencanaan harian, mingguan, bulanan sesuai dengan program kerja di organisasinya; dan kemampuan mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang ada di unit kerjanya.

Hasil pengukuran kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan PNS Golongan III dapat dilihat pada tabel berikut ini.



**Tabel 16 : Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian PNS Golongan III**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
5.	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan									
a.	Menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan	105	61.40	60	35.04	6	3.50	0	0	171
b.	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan	83	48.53	77	45.02	10	5.84	1	0.58	171
c.	Membuat perencanaan kerja harian, mingguan, dan bulanan sesuai dengan program kerja organisasi	86	50.29	71	41.52	14	8.18	0	0	171
d.	Mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan	86	50.29	74	43.27	11	6.43	0	0	171
e.	Mengerjaan pekerjaan secara tepat waktu sesuai standar	94	54.97	74	43.27	3	1.75	0	0	171
		90	53.09	71	41.62	9	5.14	0.20		171

Sumber : Hasil Penelitian 2006

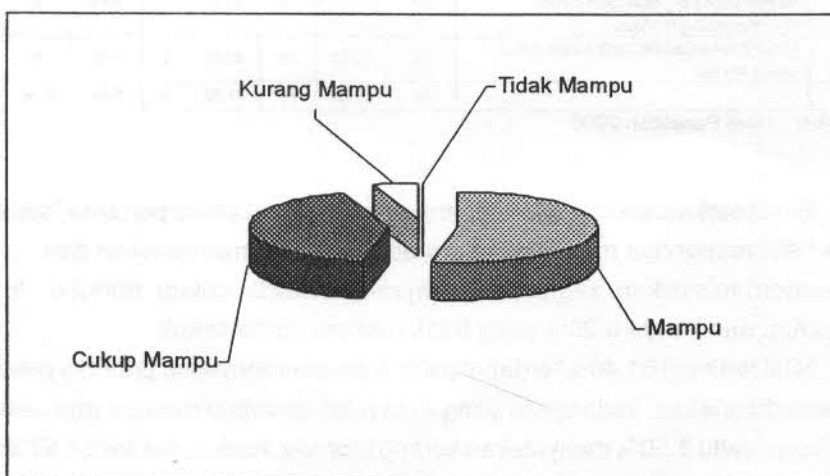
Berdasarkan tabel tersebut diperoleh gambaran bahwa pertama, sebagian besar 53.09% responden menyatakan sudah mampu merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan, 41.62% cukup mampu, 5.14% kurang mampu dan hanya 0.20% yang tidak mampu sama sekali.

Nilai tertinggi 61.40% terdapat pada indikator menyusun prioritas pekerjaan yang harus dikerjakan, sedangkan yang menyatakan cukup mampu mencapai 35.04%. Sisanya yaitu 3.50% menyatakan kurang mampu. Kedua, sekitar 54.97% responden dalam kemampuan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai standar menyatakan sudah mampu. Responden yang menyatakan sudah mampu dalam sub-kompetensi ini mencapai prosentase sebesar 43.27%. Adapun yang kurang mampu dan tidak mampu persentasenya kecil sekali yaitu hanya 5.14%. Ketiga dalam kemampuan membuat perencanaan kerja baik harian, mingguan maupun bulanan, 50.29% responden menyatakan sudah mampu, dan 41.52% menyatakan cukup mampu. PNS Golongan III yang menyatakan kemampuan mereka masih kurang dalam membuat perencanaan ini sebanyak 8.18%. Keempat, 50.29% responden menyatakan bahwa mereka sudah mampu di dalam melakukan

koordinasi kegiatan kerja yang sumber daya yang dimiliki yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun prosentase PNS yang menyatakan kemampuannya masih kurang dalam membuat perencanaan mencapai 6.43%.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dalam sebagian besar PNS PNS Golongan III menyatakan sudah cukup memiliki kompetensi dalam perencanaan dan pengorganisasi pekerjaan, bahkan 53.09% menyatakan sudah mampu. Sedangkan mereka yang menyatakan kurang mampu dan tidak mampu prosentasenya kecil sekali yaitu masing-masing 5.14%. Informasi diatas dapat disampaikan dalam gambar dibawah ini.

**Gambar 16 : Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 6. Kompetensi Kerjasama Tim

Kompetensi kerjasama tim berkaitan dengan kemampuan PNS Golongan III untuk melakukan interaksi kerja secara efektif di dalam unit kerjanya, terutama di dalam tim kerja yang dibentuk dalam organisasi. Kompetensi kerjasama dalam tim diukur melalui indikator atau subkompetensi sebagai berikut: kemampuan memahami peran dan tanggung jawab di dalam tim kerja; kemampuan memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk bersikap positif dalam menghadapi beban kerja; kemampuan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan;

dan kemampuan memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim untuk membantu mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

Kompetensi ini merupakan hal yang sangat penting karena menyangkut hakekat bekerja dalam organisasi. Adapun hasil penelitian terhadap pengukuran kompetensi kerjasama tim ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 17 : Kompetensi Kerjasama Tim PNS Golongan III**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
6.	Bekerjasama dalam tim secara efektif									
a.	Memahami peran dan tanggung jawab di dalam tim kerja	105	61.40	61	35.67	4	2.32	1	0.58	171
b.	Bersikap positif dan mendorong orang lain untuk bersikap positif terhadap orang lain	109	63.74	64	37.42	8	4.64	0	0	171
c.	Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan	96	54.97	73	42.69	2	1.16	0	0	171
d.	Memberikan ide, inisiatif dan gagasan dalam meningkatkan kinerja tim	88	51.46	72	42.10	11	6.43	0	0	171
e.	Memberikan evaluasi hasil kerja tim dalam rangka meningkatkan kinerja tim	81	47.36	74	43.27	16	9.35	0	0	171
f.	Memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim untuk membantu mereka dalam meningkatkan kinerja tim	83	48.53	74	43.27	14	8.18	0	0	171
		93	54.57	69	40.73	11	5.33	0	0	171

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Secara umum tabel tersebut yang memperlihatkan tanggapan PNS Golongan III terhadap enam indikator utama dalam kompetensi melakukan kerjasama tim yang efektif adalah 54.57% mengatakan mereka sudah mampu, 40.73% menyatakan cukup mampu, 5.33% kurang mampu.

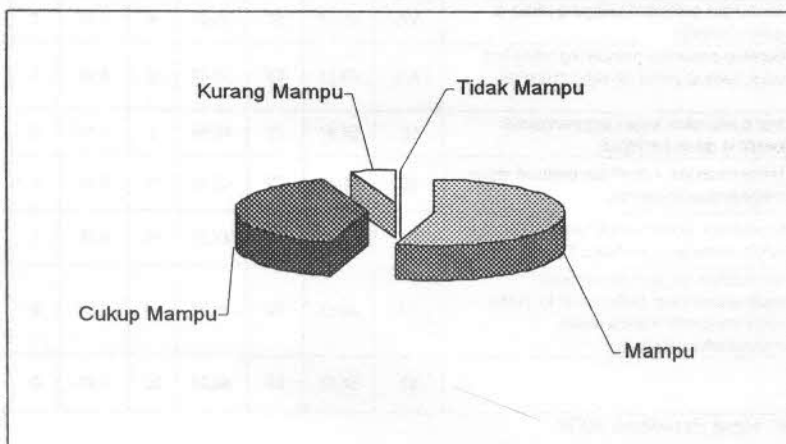
Kemampuan kerjasama tim yang paling tinggi persentasenya adalah kemampuan di dalam bersikap positif dan mendorong rekan kerja untuk bersikap positif yang mencapai 63.74%. Sebanyak 37.42% responden menyatakan cukup mampu dan hanya 4.64% menyatakan kurang mampu.

Dalam hal memahami peran dan tanggung jawabnya di dalam tim kerja sebanyak 61.40% responden menyatakan sudah mampu, sedangkan yang menyatakan cukup

mampu berjumlah 35.67% , dan hanya 2.32% yang menyatakan kurang mampu.

Dalam indikator membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan sebanyak 54.97 % menyatakan bahwa mereka mampu, 12.69% menyatakan cukup mampu dan hanya 1.16% yang menyatakan kurang mampu. Adapun dalam kemampuan memberikan evaluasi hasil kerja yang tertinggi nilainya adalah PNS yang merasa sudah mampu sebesar 47.36%, sebanyak 43.27% menyatakan cukup mampu, dan hanya 9.35% yang menyatakan kurang mampu. Sebaran kompetensi kerjawama tim, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

**Gambar 17 : Kompetensi Kerjasama Tim PNS Golongan III**



Sumber: Hasil Penelitian 2006

## 7. Kompetensi Pemecahan Masalah

Setiap pegawai di dalam organisasi dituntut untuk dapat memecahkan permasalahan yang dihadapinya di dalam pekerjaan. Kemampuan pegawai yang secara kreatif dan inovatif mencari berbagai cara untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan akan sangat membantu kelancaraan berbagai aktivitas pekerjaan di dalam organisasi. Oleh karena itu setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi pemecahan masalah. Kompetensi ini berkaitan dengan kapasitas pegawai untuk menerapkan berbagai teknik atau strategi pemecahan masalah dalam menghadapi berbagai situasi permasalahan

dalam pekerjaan. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan pegawai untuk dapat berpikir secara kreatif dan inovatif di dalam memecahkan permasalahan dalam pekerjaannya sehari-hari.

Dalam penelitian ini kompetensi pemecahan masalah diukur dari lima indikator atau sub-kompetensi sebagai berikut:

1. Kemampuan mengidentifikasi yang bisasa muncul dalam pekerjaan
2. Menentukan alternatif strategi pemecahan berdasarkan pengalaman maupun prosedur yang telah ditetapkan
3. Mengkomunikasikan permasalahan kerja kepada rekan kerja dan atasan sehingga menjadi perhatian mereka
4. Secara proaktif meminta saran dari rekan kerja dan atasan terhadap masalah apabila tidak bisa diselesaikan sendiri
5. Membantu rekan kerja mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaannya

Adapun penilaian PNS Golongan III terhadap empat indikator dalam kompetensi pemecahan masalah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 18 : Kompetensi PNS Golongan III Pemecahan Masalah**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
7.	Mencari pemecahan dalam menghadapi masalah kerja									
a.	Mengidentifikasi masalah yang biasa muncul dalam pekerjaan	76	44.44	83	48.53	12	7.01	0	0	171
b.	Menentukan alternatif strategi pemecahan masalah berdasarkan pengalaman maupun prosedur yang ada	76	44.44	82	47.95	13	7.60	0	0	171
c.	Mengkomunikasikan permasalahan pekerjaan secara proaktif kepada rekan kerja dan atasan sehingga masalah tersebut menjadi perhatian bersama	87	50.87	72	42.10	12	7.01	0	0	171
d.	Secara proaktif meminta saran kepada rekan kerja atau atasan terhadap permasalahan apabila tidak bisa diselesaikan sendiri	100	58.47	64	37.42	6	3.50	1	0.58	171
e.	Membantu rekan kerja dalam mencari solusi terhadap pekerjaan yang mereka hadapi	68	39.76	96	56.14	6	3.50	1	0.58	171
		81	47.59	79	46.42	10	5.72	0.40	0.23	

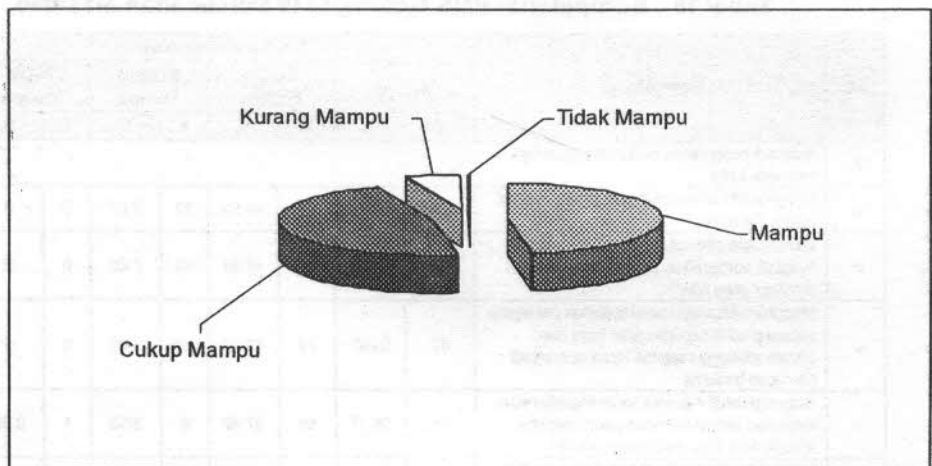
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan secara umum bahwa 47.59% PNS menyatakan bahwa mereka merasa mampu, 46.42% merasakan cukup mampu dan 5.72% yang kurang mampu, serta 0.23% yang benar-benar tidak mampu.

Angka tertinggi 58.47% PNS yang merasa mampu terdapat pada komponen secara proaktif meminta saran rekan kerja atau atasan terhadap masalah yang dihadapi, 37,42% merasa cukup mampu, 3,50% yang kurang mampu dan yang tidak mampu hanya mencapai 0.58%. Untuk indikator pengidentifikasian dan pencarian alternatif solusi distribusi kemampuan hampir sama yaitu 44.44 % menyatakan mampu, 48.83% dan 47.95% menyatakan cukup mampu, dan hanya 7.01 dan 7.60 yang menyatakan kurang mampu.

Dalam hal mengkomunikasikan permasalahan secara proaktif kepada rekan kerja atau atasan sehingga menjadi perhatian bersama, sebanyak 58.47% menyatakan sudah mampu, 37.42% menyatakan cukup mampu dan hanya 3.50% yang menyatakan kurang mampu. Dalam hal kompetensi PNS golongan III terkait dengan Pemecahan Masalah dapat dilihat pada gambar 18 dibawah ini.

**Gambar 18 : Kompetensi PNS Golongan III Pemecahan Masalah**



Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2006



### 8. Kompetensi pengelolaan kantor secara efektif dan efisien

Untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas serta produktivitas, unit kerja perlu dikelola secara profesional. Sebanyak apapun sumber daya jika tidak dikelola dengan baik akan mengakibatkan inefisiensi dan inefektivitas. PNS golongan III dituntut untuk dapat mengelola kantor secara efektif dan efisien dalam mendayagunakan berbagai sumber yang sifatnya terbatas. Kompetensi ini terdiri atas:

1. Kemampuan mengatur tata letak kantor yang dapat menunjang kelancaran penyelesaian tugas
2. Kemampuan mengidentifikasi kebutuhan teknologi yang dapat menunjang kelancaran penyelesaian tugas
3. Kemampuan menyusun sistem dan mekanisme kerja kantor yang dapat dijadikan acuan semua pegawai
4. Kemampuan menyusun K3 minimal di unitnya sendiri
5. Kemampuan membimbing rekan kerja junior untuk mengelola kantor secara efektif

Hasil penilaian PNS Golongan III terhadap indikator-indikator kompetensi penggunaan teknologi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 19 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Pengelolaan Kantor**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
8.	Melakukan pengelolaan kantor secara efektif									
a.	Mengatur tata letak kantor yang dapat menunjang kelancaran pekerjaan	79	46.19	77	45.02	14	8.18	1	0.58	171
b.	Mengidentifikasi kebutuhan teknologi yang dapat digunakan untuk kelancaran pekerjaan	72	42.10	85	49.70	12	7.01	2	1.16	171
c.	Menyusun sistem dan mekanisme kerja kantor yang dapat dijadikan acuan semua pegawai	44	25.73	102	59.64	22	12.86	3	1.75	171
d.	Menyusun keselamatan dan kesehatan kerja (K3) minimal di unitnya sendiri	53	30.99	92	53.80	24	14.03	2	1.16	171
e.	Membimbing rekan kerja dalam mengelola kantor secara efektif	67	39.18	80	46.78	22	12.86	2	1.16	171
		63	36.83	87	50.98	19	10.98	2	1.16	

Sumber : Hasil Penelitian 2006

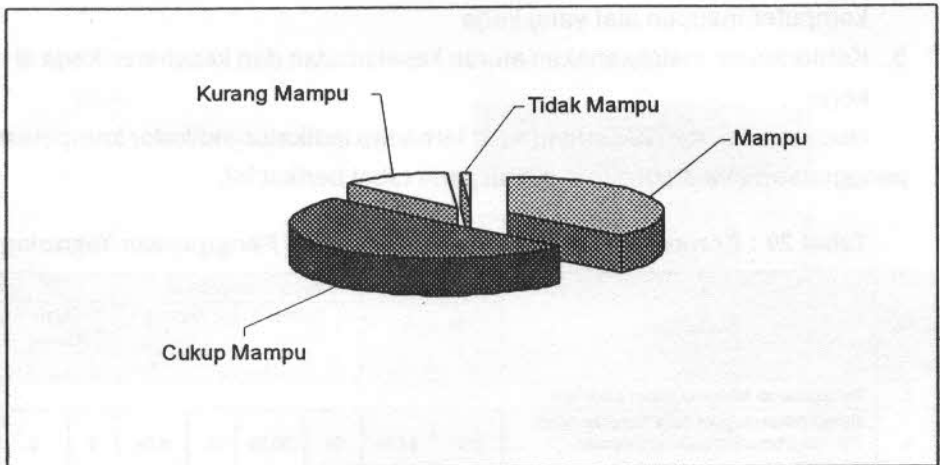
Tabel tersebut memperlihatkan, pertama kemampuan PNS Golongan III dalam mengelola kantor adalah sebagai berikut: 50.98% menyatakan cukup mampu, 36.83% menyatakan sudah mampu, 10.98% menyatakan kurang mampu dan hanya 1.16% menyatakan tidak mampu.

Dalam hal tata letak kantor, sebanyak 45.02% menyatakan cukup mampu, 46.19% menyatakan sudah mampu, 8.18% menyatakan kurang mampu dan hanya 0.58% yang sama sekali tidak mampu. Sedangkan dalam hal mengidentifikasi kebutuhan teknologi, sebanyak 49.70% PNS Golongan III menyatakan cukup mampu, 42.10% menyatakan sudah mampu, 7.01% yang kurang mampu dan hanya 1.16% yang tidak mampu dalam kompetensi ini.

Dalam hal menyusun sistem dan mekanisme kerja di kantor, sebanyak 59.64% PNS menyatakan cukup mampu, 25.73% sudah mampu, 12.86% kurang mampu dan hanya 1.16% yang tidak mampu. Angka yang cukup mampu (59.64%) merupakan angka tertinggi yang ada dalam kompetensi ini.

Dalam hal penyusunan keselamatan dan kesehatan kerja (K3), sebanyak 53.80% PNS Golongan III menyatakan mereka cukup mampu, 30.99% menyatakan sudah mampu, 14.03 kurang mampu dan yang tidak mampu sama sekali mencapai 1.16%. Angka tertinggi terdapat pada PNS yang menyatakan cukup mampu (53.80%)

Dalam kompetensi pembimbingan rekan kerja untuk dapat mengelola kantor secara efektif, sebanyak 46.78% PNS menyatakan cukup mampu, 39.18% menyatakan sudah mampu, 12.86% kurang mampu dan hany 1.16% yang tidak mampu. Secara keseluruhan sebagian besar PNS golongan III dalam hal kompetensi mengelola kantor berada pada level cukup mampu. Sebaran kompetensi dalam pengelolaan kantor dapat diamati dalam gambar dibawah ini.

**Gambar 19 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Pengelolaan Kantor**

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2006

## 9. Kompetensi Penggunaan Teknologi

Untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas serta produktivitas pegawai di dalam melakukan pekerjaan, dewasa ini organisasi yang modern telah memanfaatkan berbagai perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi dan telekomunikasi. Teknologi disini diartikan sebagai berbagai sumber daya organisasi yang berupa peralatan-peralatan yang digunakan dan diperlukan oleh pegawai untuk menunjang kelancaran berbagai aktivitas pekerjaan pegawai. Kemampuan teknologi yang saat ini paling penting yang dituntut dari pegawai adalah kemampuan dalam mengoperasikan komputer.

Kompetensi penggunaan teknologi dalam penelitian ini diukur dengan melalui 5 (lima) indikator/sub-kompetensi utama yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan menggunakan program dasar komputer (word and data preocessing) untuk penyelesaian pekerjaan
2. Kemampuan menggunakan komputer berbasis teknologi (email dan internet) dalam rangka kelancaran penyelesaian tugas kantor
3. Kemampuan mengoperasikan peralatan perkantoran yang ada selain komputer (misalnya mesin tik, faksimili, dll)

4. Kemampuan memelihara peralatan perkantoran yang ada di unit kerja baik komputer maupun alat yang kerja
5. Kemampuan melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja

Hasil penilaian PNS Golongan III terhadap indikator-indikator kompetensi penggunaan teknologi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 20 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Penggunaan Teknologi**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
9.	Menggunakan teknologi dalam pekerjaan									
a.	Menggunakan program dasar komputer ( <i>word dan data processing</i> ) untuk penyelesaian pekerjaan	111	64.91	53	30.99	7	4.09	0	0	171
b.	Menggunakan komputer berbasis teknologi (e-mail dan internet) dalam rangka kelancaran penyelesaian pekerjaan	85	49.70	70	40.93	14	8.18	2	1.16	171
c.	Mengoperasikan peralatan perkantoran yang ada selain komputer (misalnya mesin tik, faksimili, dll)	111	64.91	56	32.74	3	1.75	1	0.58	171
d.	Memelihara peralatan perkantoran yang ada di unit kerja baik komputer maupun alat yang kerja	99	57.89	66	38.59	5	2.92	1	0.58	171
e.	Melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja	75	43.85	81	47.36	12	7.01	3	1.75	171
		96	56.25	65	38.12	8	4.79	2	0.81	

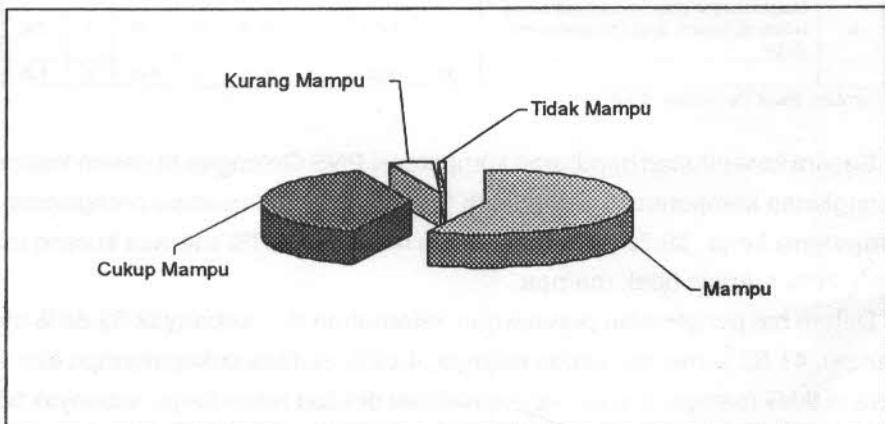
Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan, pertama kemampuan PNS Golongan III dalam menggunakan peralatan dan teknologi kerja yang ada dalam organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan, 56,25% berada pada kategori sudah mampu dan 38.12% cukup mampu. Sedangkan yang kurang mampu dan tidak mampu persentasenya hanya 4.79% dan 0.81.

Kedua, kemampuan PNS Golongan III dalam mengoperasikan program komputer dasar persentase yang mampu adalah 64.91% dan yang cukup mampu 30.99%, sedangkan yang kurang dan tidak mampu mencapai 4.09%. Dalam hal penggunaan komputer berbasis teknologi sebanyak 49.70% PNS III merasa sudah mampu, 40.93% merasa cukup mampu, 8.18% dan yang sama sekali tidak mampu sebesar 1.16%.

III Dalam hal penggunaan komputer berbasis teknologi sebanyak 64.91% PNS Golongan III merasa sudah mampu, 32.74% cukup mampu, 1.75% kurang mampu dan yang tidak mampu sebesar 0,58%. Dalam hal pemeliharaan peralatan kantor, sebanyak 57.89% PNS menyatakan sudah mampu, 38.59% menyatakan cukup mampu, 2.92% menyatakan kurang mampu dan 0.58% tidak mampu sama sekali. Dalam pelaksanaan K3, sebesar 47.36% menyatakan cukup mampu, 43.85% menyatakan bahwa mereka sudah mampu, 7.01% menyatakan kurang mampu dan 1.75% menyatakan tidak mampu.

**Gambar 20 : Kompetensi PNS Golongan III Dalam Penggunaan Teknologi**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 10. Kompetensi peningkatan kompetensi kerja secara terus menerus

Kompetensi peningkatan kompetensi secara terus menerus merupakan hal yang sangat penting dalam era yang cepat berubah ini. *Learning how to learn* akan membawa PNS Golongan III ini dapat terus mengikuti kemajuan jaman dan menyesuaikan diri secara efektif.

Elemen dari kompetensi ini mencakup pemahaman potensi dan kelemahan diri, motivasi diri, ikut serta dalam program pengembangan diri, upaya perbaikan dan pengembangan karir. Hasil dari analisis data dalam kompetensi peningkatan kompetensi kerja menunjukkan informasi sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 21 : Kompetensi Peningkatan Kompetensi Kerja PNS Golongan III

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
10.	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus									
a.	Memahami potensi dan kelemahan diri dalam melaksanakan pekerjaan	90	52.67	71	41.52	7	4.09	3	1.75	171
b.	Memotivasi diri dan rekan kerja untuk meningkatkan kometensi kerja secara terus menerus	100	58.43	65	38.01	5	2.92	1	0.58	171
c.	Mengikuti program pengembangan diri/kompetensi secara proaktif	92	53.80	61	35.67	16	9.35	2	1.16	171
d.	Melakukan upaya perbaikan kelemahan diri/kompetensi dalam pekerjaan	93	54.38	70	40.93	7	4.09	1	0.58	171
e.	Mengembangkan pengembangan karir secara individu disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki	77	45.02	73	42.69	17	9.94	4	2.33	171
		90	52.68	68	39.76	52	6.07	11	1.26	

Sumber: Hasil Penelitian 2006

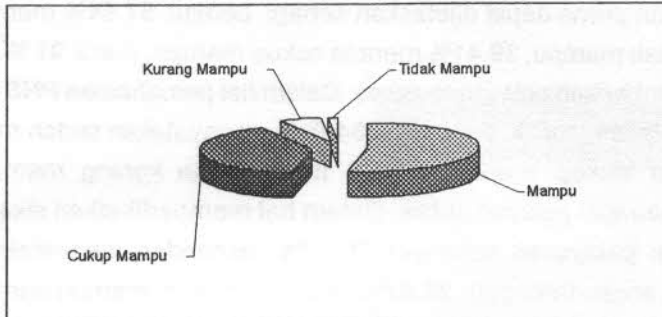
Secara keseluruhan gambaran kompetensi PNS Golongan III dalam kompetensi peningkatan kompetensi kerja adalah 52.68% merasa mampu mengembangkan kompetensi kerja, 39.76% merasa cukup mampu, 6.07% merasa kurang mampu dan 1.26% merasa tidak mampu.

Dalam hal pengenalan potensi dan kelemahan diri, sebanyak 52.68% merasa mampu, 41.52 % merasa cukup mampu, 4.09% merasa cukup mampu dan 1.75% merasa tidak mampu. Dalam hal memotivasi diri dan rekan kerja, sebanyak 58.43% menyatakan sudah mampu, 38.01% merasa cukup mampu, 9.35% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu.

Dalam hal pengembangan diri, sebanyak 53.80% merasa sudah mampu, 35.67% merasa cukup mampu, 9.35% merasa kurang mampu dan 1.16% yang tidak mampu. Dalam hal upaya perbaikan kelemahan sebanyak 54.38% merasa sudah mampu, 40.93% merasa cukup mampu, 4.09% merasa kurang mampu dan 0.58% tidak mampu. Dalam hal pengembangan karir, sebanyak 45.02% menyatakan sudah mampu, 42.69% merasa cukup mampu, 9.94% menyatakan kurang mampu dan 2.33% menyatakan tidak mampu.

Secara umum lebih dari 50% PNS menyatakan bahwa mereka merasa mampu dalam kompetensi ini.



**Gambar 21 : Kompetensi Peningkatan Kompetensi Kerja PNS Golongan III**

Sumber : Hasil Penelitian 2006

**11. Kompetensi pelayanan prima kepada pihak yang membutuhkan**

Seiring dengan perubahan paradigma PNS yang tadinya sebagai abdi negara menjadi abdi masyarakat, fungsi pelayanan prima menjadi hal yang sangat penting. Keberhasilan PNS akan sangat ditentukan oleh kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dari penelitian diperoleh informasi tentang kemampuan PNS Golongan III dalam hal memberikan pelayanan prima dengan 5 indikator seperti yang terlihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 22 : Kompetensi Pemberian Pelayanan Prima**

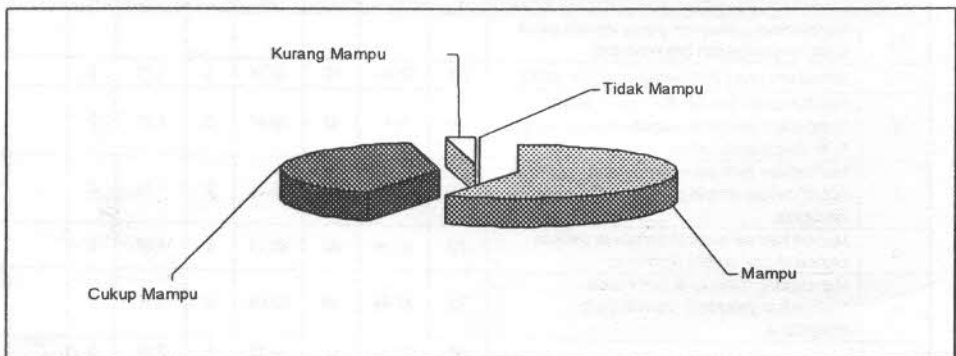
No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
11.	Memberikan pelayanan prima kepada pihak yang membutuhkan (stakeholder)									
a.	Memahami peran PNS sebagai pelayan publik	111	64.91	56	32.74	3	1.75	0	-	171
b.	Bersikap positif (ramah dan sopan) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau pihak yang membutuhkan	120	70.17	48	28.07	3	1.75	0	-	171
c.	Memberikan pelayanan prima (cepat, tepat dan ramah) sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	109	63.74	60	35.08	2	1.16	0	-	171
d.	Memberikan saran-saran perbaikan pelayanan kepada atasan apabila diperlukan	79	46.19	84	49.12	8	4.67	0	-	171
e.	Membimbing rekan kerja junior untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat	73	42.69	89	52.04	9	5.26	0	-	171
		98	57.54	67	39.41	5	2.91	0		

Sumber: Hasil Penelitian 2006

Secara umum tingkat kemampuan PNS golongan III dalam memberikan pelayanan prima dapat dijelaskan sebagai berikut 57.54% menyatakan bahwa mereka sudah mampu, 39.41% merasa cukup mampu, dan 2.91 % merasa kurang mampu memberikan pelayanan prima. Dalam hal pemahaman PNS terhadap peran sebagai pelayan publik sebanyak 64.91% menyatakan sudah mampu, 32.74% menyatakan cukup mampu, 1.75% menyatakan kurang mampu memahaminya sebagai pelayan publik. Dalam hal memperlihatkan sikap positif dalam memberikan pelayanan sebanyak 70.17% responden menyatakan mampu (ini merupakan angka tertinggi), 28.07% merasa cukup mampu dan 1.75% merasa kurang mampu memahaminya sebagai pelayan publik .

Dalam kompetensi memberikan pelayanan prima, sebanyak 63.74% PNS merasa bahwa mereka sudah mampu, 35.08 % merasa cukup mampu dan 1.16% merasa kurang mampu. Dalam hal memberikan saran-saran perbaikan tentang pelayanan sebanyak 49.12% PNS merasa cukup mampu, sebanyak 46.19% merasa sudah mampu, 4.67% merasa kurang mampu. Dalam kompetensi membimbing rekan kerja untuk memberikan pelayanan prima, sebanyak 52.04% menyatakan cukup mampu, 42.69% merasa sudah mampu, dan 5,26 merasa kurang mampu memberikan pelayanan prima. Dapat disimpulkan bahwa dalam hal memberikan pelayanan prima lebih dari 50% PNS Golongan III merasa sudah memiliki kompetensi itu. Hal ini sesuai dengan gambar dibawah ini.

**Gambar 22 : Kompetensi Pemberian Pelayanan Prima**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 12. Kemampuan Teknis terkait dengan bidang pekerjaan

Untuk dapat berperan PNS Golongan III ini harus memiliki keterampilan teknis dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kompetensi teknis dalam bidang keahliannya ini mencakup tiga komponen, yaitu :

- Memahami secara komprehensif bidang pekerjaannya
- Memiliki keterampilan teknis dalam bidang pekerjaannya
- Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terkait dengan bidang teknis pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data yang tercantum dalam tabel berikut ini.

**Tabel 23 : Kompetensi Kemampuan Teknis Dalam Bidang Keahliannya**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
12.	Kemampuan Teknis terkait dengan bidang pekerjaan									
a.	Memahami secara komprehensif bidang pekerjaannya	89	52.04	73	42.69	9	5.26	0	0	171
b.	Memiliki keterampilan teknis dalam bidang pekerjaannya	94	54.97	69	40.35	9	5.26	1	0.58	171
c.	Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terkait dengan bidang teknis pekerjaannya	96	56.14	71	41.52	7	4.09	0	0	171
		93	54.38	71	41.52	8	4.87	0.3	0.19	

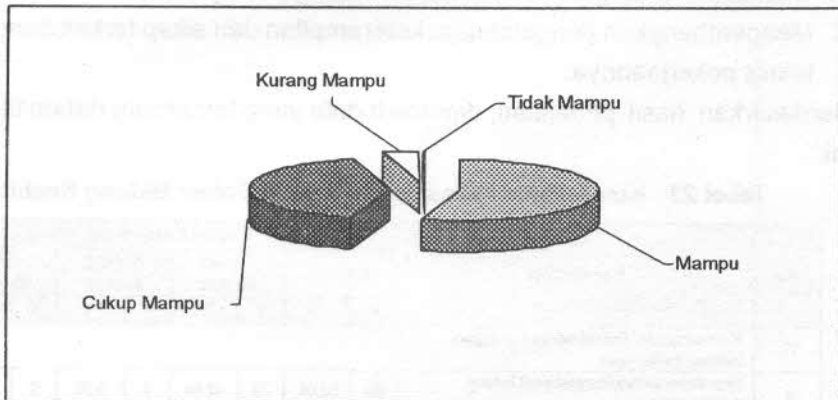
Sumber: Hasil Penelitian 2006

Secara umum kompetensi PNS Golongan III dalam hal kemampuan teknis ini tergambar 54.38% merasa sudah mampu, 41,52 merasa kurang mampu, 0.33 merasa kurang mampu dan 0.19 merasa tidak mampu.

Dalam kompetensi pemahaman secara komprehensif bidang pekerjaannya, sebanyak 52.04% merasakan bahwa mereka sudah mampu, 42.69 merasa cukup mampu, 5.26 % merasa kurang mampu. Dalam hal keterampilan teknis dalam bidang pekerjaannya sebesar 54.97% merasa mereka sudah mampu, 40.35% merasa cukup mampu, 5.26% merasa kurang mampu dan 0.58 merasa tidak mampu. Dalam hal kompetensi pengembangan KSA terkait dengan bidang teknis, sebesar 56.14% menyatakan bahwa mereka mampu, 41.52% merasa cukup mampu dan 4.09% merasa kurang mampu.

Secara keseluruhan sebanyak lebih dari 50% PNS golongan III ini merasa mereka telah mampu dalam kompetensi kemampuan teknis dalam bidang keahlian mereka. Hal tersebut dapat diamati dalam gambar 23 dibawah ini, yang menunjukkan kompetensi kemampuan teknis dalam bidang keahliannya.

**Gambar 23 : Kompetensi Kemampuan Teknis Dalam Bidang Keahliannya**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

### 13. Kompetensi Pengambilan Keputusan

Kompetensi pengambilan keputusan merupakan kompetensi yang sangat penting dalam dunia pekerjaan karena setiap hari PNS dihadapkan dengan berbagai masalah dan pilihan. Membuat keputusan yang tepat akan mendorong terjadinya produktifitas, efisiensi dan efektifitas. Ada lima unsur kompetensi dalam pengambilan keputusan ini yang mencakup :

- Mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangannya
- Mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam tekanan pekerjaan yang tinggi
- Menentukan strategi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan
- Mempertimbangkan urgensi suatu keputusan (urgent / not urgent) dan dampaknya terhadap rekan kerja dan organisasi
- Memberikan contoh dan bimbingan kepada rekan kerja tentang bagaimana cara mengambil keputusan yang cepat sesuai kewenangan dan keahliannya

Dari hasil penelitian diperoleh distribusi data terkait dengan kompetensi PNS Golongan III dengan indikator kompetensi pengambilan keputusan seperti yang terlihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 24 : Kompetensi Pengambilan Keputusan**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
13.	Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan									
a.	Mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangannya	79	46.19	78	45.61	13	7.60	1	0.58	171
b.	Mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam tekanan pekerjaan yang tinggi	67	39.18	81	47.36	21	12.28	2	1.16	171
c.	Menentukan strategi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan	66	38.59	85	49.70	18	10.52	2	1.16	171
d.	Mempertimbangkan urgensi suatu keputusan (urgent/not urgent) dan dampaknya terhadap rekan kerja dan organisasi	65	38.01	83	48.53	21	12.28	2	1.16	171
e.	Memberikan contoh dan bimbingan kepada rekan kerja tentang bagaimana cara mengambil keputusan yang cepat sesuai kewenangan dan keahliannya	60	35.08	84	49.12	26	15.20	1	0.58	171
		67	39.41	82	48.06	19	11.57	2	0.92	

Sumber: Hasil Penelitian 2006

Secara umum PNS Golongan III dalam kompetensi pengambilan keputusan sebesar 48.06% merasa bahwa mereka cukup mampu, sedangkan sebanyak 39.41% merasakan bahwa mereka sudah mampu, sebanyak 11.57% merasa bahwa mereka kurang mampu mengambil keputusan yang tepat dan sebanyak 0.92% merasa belum mampu mengambil keputusan secara efektif.

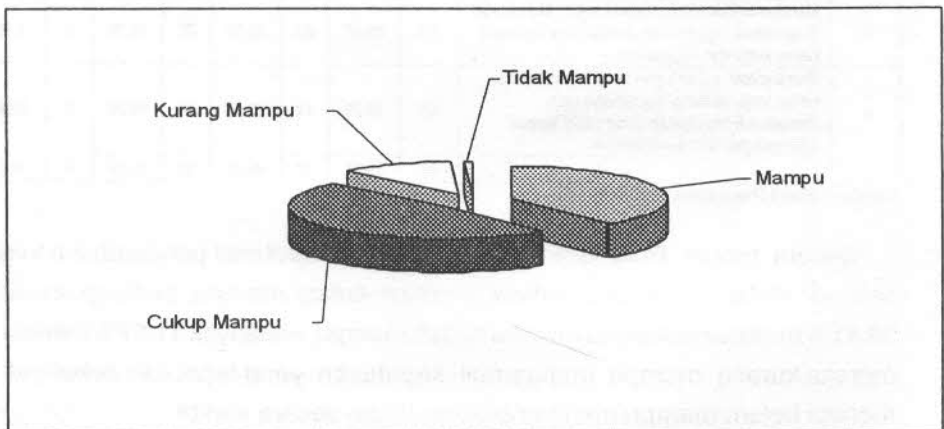
Dalam komponen pengambilan keputusan yang tepat sesuai kewenangannya, sebesar 46.19% PNS menyatakan sudah mampu, 45.61% menyatakan cukup mampu, 7.60% merasakan kurang mampu dan sebesar 0,58% merasa tidak mampu. Dalam hal pengambilan keputusan dalam keadaan adanya tekanan pekerjaan, sebanyak 47.36% merasa cukup mampu, 39.18% merasa mampu, 12.28% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu.

Dalam hal menentukan strategi dalam pengambilan keputusan, sebanyak 49.70% PNS menyatakan cukup mampu, 38.59% menyatakan sudah mampu, 10.52% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu. Dalam hal

pertimbangan urgensi suatu keputusan dan dampaknya terhadap rekan kerja dan lembaga, sebanyak 48.53% menyatakan cukup mampu, 38.01% menyatakan sudah mampu, 12.28% merasakan kurang mampu dan 1.16% tidak mampu. Dalam hal memberikan contoh dan bimbingan kepada rekan kerja tentang cara pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sesuai kewenangan dan keahliannya, sebanyak 49.12% merasa cukup mampu, 35.08% merasa sudah mampu, 15.20% merasa kurang mampu dan 0.58% merasa tidak mampu.

Secara keseluruhan, sebagian besar PNS (sebesar 48.06%) dalam hal pengambilan keputusan menyatakan cukup mampu. Hal ini sesuai dengan gambar dibawah ini.

**Gambar 24 : Kompetensi Pengambilan Keputusan**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

#### 14. Kompetensi Pemberian Motivasi Pada Rekan Kerja

Sebagai PNS yang golongannya sudah tinggi, PNS golongan II dituntut untuk menjadi motivator terhadap rekan kerja yang setara maupun yang ada di bawahnya. Kompetensi dalam memberikan motivasi ini sangatlah penting terutama dalam keadaan yang menekan. Kompetensi ini juga akan sangat bermanfaat jika kelak, PNS tersebut akan menjadi pegawai struktural. Kompetensi pemberian motivasi ini mencakup lima unsur yaitu :



1. Memberikan motivasi kepada rekan kerja secara verbal
2. Memberikan motivasi pada rekan kerja dengan memberikan contoh
3. Menunjukkan sikap empati terhadap rekan kerja yang kesulitan dan kurang memiliki motivasi
4. Memberikan masukan perbaikan kinerja kepada rekan yang kinerjanya buruk
5. Memelihara motivasi dan semangat tim kerja

Dari hasil penelitian diperoleh data dalam tabel berikut ini.

**Tabel 25 : Kompetensi Memberikan Motivasi terhadap Rekan Kerja**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
14	Memberikan motivasi pada rekan kerja									
a.	Memberikan motivasi kepada rekan kerja secara verbal	77	45.02	83	48.53	11	6.43	0	0	171
b.	Memberikan motivasi pada rekan kerja dengan memberikan contoh	80	46.78	76	44.44	15	8.77	0	0	171
c.	Menunjukkan sikap empati terhadap rekan kerja yang kesulitan dan kurang memiliki motivasi	98	57.30	65	38.01	8	4.67	0	0	171
d	Memberikamasukan perbaikan kinerja kepada rekan yang kinerjanya buruk	80	46.78	79	46.19	10	8.54	2	1.16	171
e	Memelihara motivasi dan semangat tim kerja	94	54.97	66	38.59	10	8.54	1	0.58	171
		85	50.17	73	43.15	11	7.39	0.6	0.34	

Sumber: Hasil Penelitian 2006

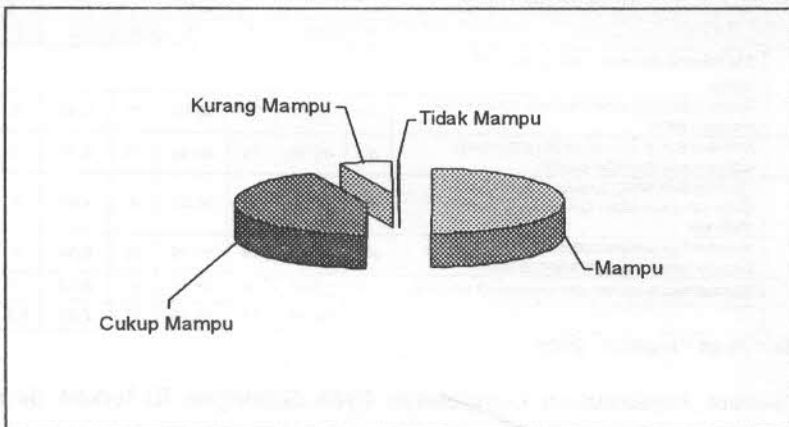
Secara keseluruhan kompetensi PNS Golongan III terkait dengan standar kompetensi diatas terdapat 50.17% PNS merasa bahwa mereka dapat memberikan motivasi kepada rekan kerjanya, sebanyak 43.15% merasa cukup mampu, sebanyak 7.39 merasa kurang mampu dan sebesar 0.34 merasa tidak mampu.

Dalam hal pemberian motivasi secara verbal sebanyak 48.53% PNS merasa cukup mampu, 45.02% merasa sudah mampu, 6.43% merasa kurang mampu. Untuk pemberian motivasi melalui contoh sebanyak 46.78% menyatakan bahwa mereka telah mampu, sebesar 44.44% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 8.77% menyatakan kurang mampu. Dalam hal menunjukkan empati pada rekan kerja pada saat mengalami kesulitan pekerjaan sebanyak 57.30% menyatakan bahwa mereka telah mampu, 38.01% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, sebesar 4.67% merasa kurang mampu. Dalam hal memberikan masukan perbaikan

kepada rekan yang kinerjanya buruk, sebanyak 46.78% merasakan bahwa mereka sudah mampu, 46.19 merasa cukup mampu, 8.54% merasa kurang mampu dan sebesar 1.16% merasa tidak mampu. Dalam hal pemeliharaan motivasi dan semangat tim kerja sebanyak 54.97% merasa bahwa mereka telah mampu, 38.59% merasa cukup mampu, 8.54% merasa kurang mampu, dan 0,58% tidak mampu.

Secara keseluruhan, sebesar 50.17% PNS golongan III yang sudah merasa mampu dalam kompetensi memberikan motivasi kepada rekan kerja. Seperti yang tertuang dalam gambar dibawah ini.

**Gambar 25 : Kompetensi Memberikan Motivasi Terhadap Rekan Kerja**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 15. Kompetensi Koordinasi Kerja di Dalam dan Antar Unit

Kompetensi koordinasi merupakan kompetensi umum yang perlu dimiliki oleh PNS golongan III, karena dalam golongan ini mereka diharapkan memiliki peran untuk mengelola berbagai sumber daya yang ada. Banyak pekerjaan di kantor yang memerlukan penanganan secara kolektif dengan koordinasi yang baik, sehingga penanganannya akan berjalan lancar dan efektif. Proses pengkoordinasian ini menuntut keterampilan khusus. Maka dari itu berikut ini disampaikan komponen-komponen koordinasi yang mencakup lima komponen, yaitu:

Membuat agenda kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada

1. Mengalokasikan pekerjaan kepada setiap anggota tim secara proporsional
2. Mengkoordinasikan ketersediaan sumber daya untuk kelancaran tugas
3. Melakukan koordinasi dengan unit lain untuk kelancaraan pekerjaan
4. Membimbing rekan kerja untuk melakukan koordinasi dengan unit terkait secara efektif

Hasil analisis data yang diperoleh dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 26 : Kompetensi melakukan koordinasi dalam dan antar unit**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
15.	Melakukan koordinasi dalam dan antar unit									
a.	Membuat agenda kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada	60	35.08	94	54.97	14	8.18	3	1.75	171
b.	Mengalokasikan pekerjaan kepada setiap anggota tim secara proporsional	72	42.10	74	43.27	21	12.28	4	2.33	17
c.	Mengkoordinasikan ketersediaan sumber daya untuk kelancaran tugas	71	41.15	77	45.02	17	9.94	6	3.50	171
d.	Melakukan koordinasi dengan unit lain untuk kelancaraan pekerjaan	77	45.02	82	47.95	11	6.43	1	0.58	172
e.	Membimbing rekan kerja untuk melakukan koordinasi dengan unit terkait secara efektif	69	40.35	85	49.70	15	8.77	2	1.16	171
		69	40.74	82	48.18	16	15.6	3	1.86	

Sumber: Hasil Penelitian 2006

Secara umum kemampuan PNS Golongan III ini dikaitkan dengan standar kompetensi diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar 48.18% PNS menyatakan cukup mampu dalam melakukan koordinasi, 40.74% menyatakan sudah mampu, 15.60% menyatakan kurang mampu dan 1.86% menyatakan tidak mampu.

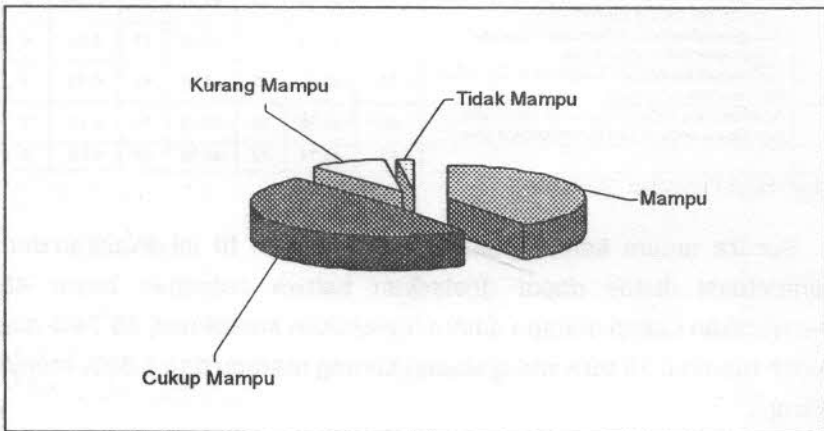
Dalam hal mempersiapkan agenda kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada, sebanyak 54.97% menyatakan cukup mampu, 35.08 merasa sudah mampu, 8.18% merasa kurang mampu dan sebesar 1.75 % merasa tidak mampu.

Dalam hal mengalokasikan pekerjaan kepada setiap anggota tim secara proporsional sebanyak 43.27% merasa bahwa mereka cukup mampu, 42.10% merasa sudah mampu, 12.28% merasa kurang mampu dan sebanyak 2.33% merasa tidak mampu.

Dalam hal mengkoordinasikan ketersediaan sumber daya untuk kelancaran tugas, sebanyak 45.02% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 41.15 % merasa sudah mampu, 6.43% merasa kurang mampu dan 3.50% merasa tidak mampu. Dalam hal menyelenggarakan koordinasi dengan unit lain sebanyak 47.95% merasa bahwa mereka cukup mampu, 45.02% merasa sudah mampu, 6.43% merasa kurang mampu dan 0.58% merasa tidak mampu. Dalam hal pembimbingan rekan kerja untuk melakukan koordinasi sebanyak 49.70% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 40.35% menyatakan sudah mampu, 8,77% merasa kurang mampu dan 2.77% merasa tidak mampu.

Secara keseluruhan, proporsi kompetensi melakukan koordinasi dalam dan antar unit kerja, antara yang merasa mampu dan cukup mampu sangat tipis, yaitu masing-masing 48 % dan 41 %. Hal ini terlihat dalam gambar dibawah ini.

**Gambar 26 : Kompetensi melakukan koordinasi dalam dan antar unit**



Sumber : Hasil Penelitian 2006

## 16. Kompetensi Evaluasi Terhadap Hasil Kerja

Kompetensi ke 16 merupakan kompetensi yang terkait dengan evaluasi hasil kerja. Hal ini penting karena produktifitas dan efektifitas harus selalu dicek agar sesuai dengan standar kinerja. Hasil pengukuran kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 27 : Kompetensi Evaluasi Hasil Kerja**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								Total
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
16.	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja									
a.	Membuat laporan kerja segera setelah pekerjaan itu selesai	90	52.63	70	40.93	11	6.43	0	0	171
b.	Mengadakan rapat evaluasi terhadap pekerjaan yang telah selesai	67	39.18	81	47.36	21	12.28	2	1.16	171
c.	Mengidentifikasi dan menganalisis kelemahan-kelemahan dari hasil pekerjaan yang telah dibuat	70	40.93	83	48.53	17	9.94	1	0.58	171
d.	Membuat rencana aksi (action plan) untuk perbaikan pekerjaan di masa datang	59	34.50	99	57.89	12	7.01	1	0.58	171
e.	Melakukan monitoring terhadap perbaikan pekerjaan yang telah direncanakan	56	32.74	100	58.43	14	8.18	1	0.58	171
		68	39.99	87	50.62	15	8.77	1	0.58	

Sumber: Hasil Penelitian 2006

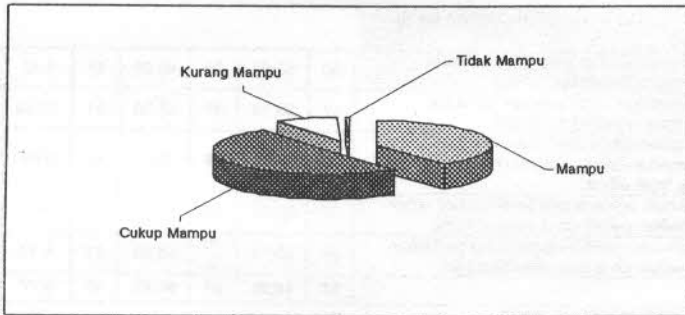
Secara umum kemampuan PNS Golongan III ini dikaitkan dengan standar kompetensi diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar 50.62 PNS menyatakan cukup mampu dalam melakukan evaluasi hasil kerja, sementara 39.99% menyatakan sudah mampu, 8.77 menyatakan kurang mampu dan 0.58 menyatakan tidak mampu.

Dalam hal pembuatan laporan segera setelah pekerjaan selesai, sebanyak 54.97% menyatakan cukup mampu, 35.08 merasa sudah mampu, 8.18% merasa kurang mampu dan sebesar 1.75 % merasa tidak mampu. Dalam hal mengadakan rapat sebanyak 47.36% merasa bahwa mereka cukup mampu, 39.18% merasa sudah mampu, 6.43% merasa kurang mampu .

Dalam hal mengidentifikasi dan menganalisis kelemahan pada hasil pekerjaan sebanyak 48.53% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 40.93 % merasa sudah mampu, 9.94% merasa kurang mampu dan 0.58% merasa tidak mampu. Dalam hal membuat rencana aksi untuk perbaikan kerja di masa datang sebanyak 57.89% merasa bahwa mereka cukup mampu, 34.50% merasa sudah mampu, 7.01% merasa kurang mampu dan 0.58% merasa tidak mampu. Dalam hal monitoring terhadap perbaikan pekerjaan sebanyak 58.43% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 32.74% menyatakan sudah mampu, 0.58% merasa kurang mampu dan 2.77 merasa tidak mampu. Secara keseluruhan, dalam kompetensi

melakukan evaluasi terhadap hasil kerja, proporsi terbesar terdapat pada kompetensi cukup mampu yaitu 50.62%. Hal ini sesuai dengan gambar dibawah ini.

**Gambar 27 : Kompetensi Evaluasi Hasil Kerja**



Sumber: Hasil Penelitian 2006

#### 17. Kompetensi pengelolaan konflik di unit kerja

Kompetensi ini merupakan hal yang penting karena dalam bekerja sama sering terjadi gesekan antar individu, antar unit atau antar lembaga. Kemampuan pengelolaan konflik yang benar dan baik akan mendorong suasana kerja yang baik dan kondusif sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi kerja. PNS Golongan III ini diharapkan mampu mengelola konflik yang terjadi di unit mereka. Hasil pengukuran kompetensi pengelolaan konflik sebagai berikut :

**Tabel 28 : Kompetensi Pengelolaan Konflik Di Tempat Kerja**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
17.	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif									
a.	Mengidentifikasi potensi konflik dalam unit kerja	55	32.16	98	57.30	15	8.77	3	17.54	171
b.	Menentukan strategi dan tindakan yang tepat untuk menyelesaikan konflik	53	30.99	95	55.55	21	12.28	2	1.16	171
c.	Menunjukkan sikap yang adil dan tidak menyalahkan salah satu pihak dalam penyelesaian konflik	67	39.18	91	53.21	10	5.84	3	17.54	171
d.	Menyelesaikan konflik secara adil	76	44.44	78	45.61	15	8.77	2	1.16	171
e.	Membimbing rekan kerja supaya dapat mengelola konflik dalam tim	57	33.33	97	56.72	15	8.77	2	1.16	171
		61	36.02	91	53.67	15	8.88	2	7.71	

Sumber: Hasil Penelitian 2006



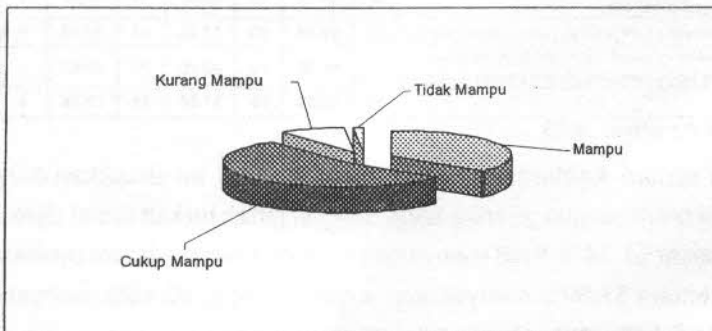
Kemampuan PNS Golongan III dalam kompetensi pengelolaan konflik terlihat bahwa 53,67 % PNS menyatakan cukup mampu, sementara 36.02% menyatakan sudah mampu, 8,88 menyatakan kurang mampu dan 7,77% menyatakan tidak mampu dalam melakukan evaluasi hasil kerja.

Dalam hal mengidentifikasi potensi konflik di tempat kerja, sebanyak 57.30% menyatakan cukup mampu, 32.16% merasa sudah mampu, 8.77% merasa kurang mampu dan sebesar 17.54 % merasa tidak mampu. Dalam hal mencari strategi dan tindakan untuk menyelesaikan konflik sebanyak 55.55% merasa bahwa mereka cukup mampu, 30.99% merasa sudah mampu, 12.28% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu.

Dalam hal kemampuan untuk bersikap adil dan tidak menyalahkan salah satu pihak dalam menyelesaikan konflik, sebanyak 53.21% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 39.18 % merasa sudah mampu, 5.84% merasa kurang mampu dan 17.54 % merasa tidak mampu. Dalam hal menyelesaikan konflik secara adil sebanyak 45.61% merasa bahwa mereka cukup mampu, 44.44% merasa sudah mampu, 8.771% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu. Dalam hal membimbing rekan kerja untuk menyelesaikan konflik dengan adil dalam tim, sebanyak 56.72% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 33.33% menyatakan sudah mampu, 8.77% merasa kurang mampu, dan 1.16% merasa tidak mampu.

Secara keseluruhan, kompetensi PNS golongan III dalam mengelola konflik adalah cukup mampu yaitu 53.67%. Dalam gambar dibawah ini, informasi tentang hal diatas bisa dilihat.

**Gambar 28 : Kompetensi Pengelolaan Konflik Di Tempat Kerja**



Sumber: Hasil Penelitian 2006

## 18. Kompetensi membangun jejaring kerja

Kompetensi menjalin jejaring kerja dengan pihak terkait baik di dalam maupun di luar unit merupakan kompetensi yang penting. Banyak jenis pekerjaan yang terkait dengan pihak lain, yang tidak hanya bisa diselesaikan melalui jalur formal birokrasi, namun lewat hubungan personal.

Kompetensi membangun jejaring kerja ini mencakup lima komponen, yaitu:

1. Melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan pihak-pihak terkait
2. Menyusun strategi pengembangan jejaring kerja yang efektif dengan pihak-pihak terkait
3. Melakukan jejaring kerja dengan unit-unit dan pihak-pihak lain
4. Memelihara jejaring kerja yang sudah terjalin
5. Membimbing rekan kerja untuk melakukan jejaring kerja dengan unit lain secara efektif

Hasil pengukuran dalam kompetensi membangun jejaring kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 29 : Kompetensi Membangun Jejaring Kerja**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi								To tal
		Mampu		Cukup Mampu		Kurang Mampu		Tidak Mampu		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
18.	Membangun jejaring kerja dengan pihak terkait baik di dalam maupun di luar organisasi									
a.	Melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan pihak-pihak terkait	69	40.35	91	53.21	10	5.80	1	0.58	171
b.	Menyusun strategi pengembangan jejaring kerja yang efektif dengan pihak-pihak terkait	54	31.57	97	56.72	18	10.52	2	1.16	171
c.	Melakukan jejaring kerja dengan unit-unit dan pihak-pihak lain	65	38.01	89	52.07	16	9.35	1	0.58	171
d.	Memelihara jejaring kerja yang sudah terjalin	63	36.84	90	52.63	18	10.52	0	0	171
e.	Memimbing rekan kerja untuk melakukan jejaring kerja dengan unit lain secara efektif	73	42.69	72	42.10	25	14.62	1	0.58	171
		54	37.89	88	51.34	15	10.16	1	0.58	

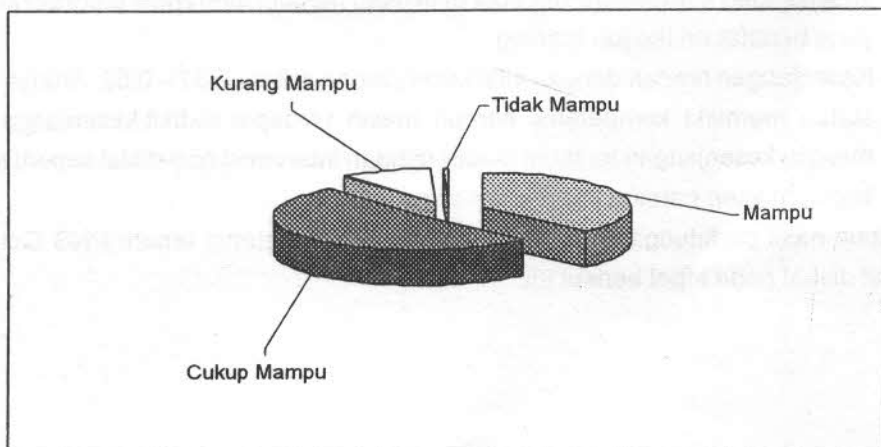
Sumber: Hasil Penelitian 2006

Secara umum kemampuan PNS Golongan III ini dikaitkan dengan standar kompetensi membangun jejaring kerja dengan pihak terkait dapat dijelaskan bahwa sebagian besar 51.34 % PNS menyatakan cukup mampu dalam melakukan jejaring kerja, sementara 37.89% menyatakan sudah mampu, 10.16% menyatakan kurang mampu dan 0.58% menyatakan tidak mampu.

Dalam hal melakukan komunikasi dan koordinasi dengan pihak terkait, sebanyak 53.21% menyatakan cukup mampu, 40.35% merasa sudah mampu, 5.80% merasa kurang mampu dan sebesar 0.58 % merasa tidak mampu. Dalam hal menyusun strategi pengembangan jejaring kerja yang efektif dengan pihak terkait sebanyak 56.72% merasa bahwa mereka cukup mampu, 31.57% merasa sudah mampu, 10.52% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu.

Dalam hal melakukan jejaring kerja dengan pihak terkait sebanyak 52.07% menyatakan bahwa mereka cukup mampu, 38.01 % merasa sudah mampu, 9.35% merasa kurang mampu dan 1.16% merasa tidak mampu. Dalam hal memelihara jejaring kerja yang sudah terjalin sebanyak 52.63% merasa bahwa mereka cukup mampu, 36.84% merasa sudah mampu, 10.52% merasa kurang mampu. Dalam hal membimbing reka kerja untuk membangun jejaring kerja secara efektif, sebanyak 42.69% menyatakan bahwa mereka sudah mampu, 42.10% menyatakan cukup mampu, 14.62% merasa kurang mampu dan 0.58% merasa tidak mampu. Secara keseluruhan, kompetensi membangun jejaring kerja para PNS adalah cukup mampu yaitu sebesar 51.34%.

**Gambar 29 : Kompetensi Membangun Jejaring Kerja**



Sumber: Hasil Penelitian 2006

### C. Analisis Kebutuhan Diklat PNS Golongan II dan III

#### 1. Kebutuhan Diklat PNS Golongan II

Hasil pengukuran kompetensi umum PNS Golongan II sebagaimana telah diuraikan tersebut selanjutnya dipergunakan sebagai dasar untuk menganalisis kebutuhan diklat bagi PNS Golongan II. Oleh karena itu untuk mengetahui dan menganalisis kebutuhan diklat yang diperlukan dilakukan pengukuran terhadap kesenjangan kompetensi. Pengukuran kesenjangan kompetensi dilakukan dengan menghitung selisih antara nilai standar dengan nilai rata-rata yang diperoleh dalam penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan maka ditetapkan tiga kategori kesenjangan kompetensi dan intervensi yang diperlukan yaitu sebagai berikut :

- a. Kesenjangan tinggi dengan nilai kesenjangan antara 0,68 – 0,81. Nilai kesenjangan ini berarti bahwa pegawai belum memiliki kompetensi sehingga untuk mengisi kesenjangan tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat *off the job training*. Dengan kata lain untuk mengisi kesenjangan kompetensi pegawai dilakukan dengan memberikan pelatihan secara khusus baik diselenggarakan sendiri maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain.
- b. Kesenjangan sedang dengan nilai kesenjangan antara 0,53 – 0,67. Artinya pegawai sudah memiliki kompetensi tapi masih perlu peningkatan. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat *on the job training*.
- c. Kesenjangan rendah dengan nilai kesenjangan antara 0,37 – 0,52. Artinya pegawai sudah memiliki kompetensi namun masih terdapat sedikit kesenjangan. Untuk mengisi kesenjangan tersebut diatasi dengan intervensi non-diklat seperti kegiatan-kegiatan yang bersifat pembinaan pegawai.

Adapun hasil perhitungan kesenjangan dari 11 kompetensi umum PNS Golongan II dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 30 : Kesenjangan Kompetensi Umum PNS Golongan II**

No	KOMPETENSI	Nilai rata2	Nilai Kesenjangan	Interpretasi
1	Kompetensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi	3.53	0.45	Rendah
2	Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3.54	0.46	Rendah
3	Kompetensi pengelolaan informasi	3.37	0.63	Sedang
4	Kompetensi berkomunikasi	3.42	0.58	Sedang
5	Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan	3.31	0.69	Tinggi
6	Kompetensi kerjasama tim	3.40	0.60	Sedang
7	Kompetensi pemecahan masalah	3.32	0.68	Tinggi
8	Kompetensi menggunakan teknologi	3.40	0.60	Sedang
9	Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya	3.25	0.75	Tinggi
10	Kompetensi pembelajaran	3.34	0.66	Sedang
11	Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima	3.59	0.41	Rendah

Sumber : Hasil Penelitian 2006

Tabel tersebut memperlihatkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kesenjangan kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok, fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasi berada pada kategori sedang (0,58). Hal ini menunjukkan bahwa PNS Golongan II sudah memiliki kompetensi dalam aspek ini hanya masih memerlukan adanya peningkatan. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam pemahamannya terhadap tugas pokok, fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasi dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan pelatihan yang bersifat *in-house training*. In house training ini dapat dilakukan oleh atasan langsung ataupun pimpinan instansi yang memberikan lagi wawasan tentang tugas pokok, fungsi unit kerja serta visi dan misi organisasi.
2. Kompetensi dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal memiliki kesenjangan yang rendah yaitu 0,46. Hal ini berarti bahwa PNS Golongan II sudah memiliki kompetensi yang memadai dalam membangun hubungan dan sikap interpersonal baik dengan rekan kerja maupun pimpinan di dalam organisasi. Untuk mengisi kesenjangan dengan tujuan untuk lebih memantapkan kompetensi yang sudah dimiliki dalam aspek ini, tidak perlu dilakukan intervensi dalam bentuk pelatihan. Akan tetapi upaya yang dapat dilakukan dalam bentuk berbagai kegiatan

yang bersifat pembinaan terutama dari pimpinan. Kegiatan pembinaan untuk meningkatkan kompetensi hubungan dan sikap interpersonal antara lain membentuk tim-tim kerja, kegiatan-kegiatan informal dalam organisasi, dan lain sebagainya.

3. Kesenjangan kompetensi pengelolaan informasi PNS Golongan II berada pada kategori sedang yaitu dengan nilai 0,63. Untuk mengisi kesenjangan tersebut dapat dilakukan kegiatan in-house-training dengan materi sebagai berikut :

- Teknik pengumpulan data
- Teknis Analisis Data
- Manajemen Kearsipan
- Sistem Informasi Manajemen

4. Kesenjangan kompetensi komunikasi PNS Golongan II berada pada kategori sedang yaitu dengan nilai 0,58. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa untuk mengisi kesenjangan kompetensi yang berada pada kategori sedang dilakukan intervensi dalam bentuk in-house training. Oleh karena itu untuk mengisi kesenjangan kompetensi komunikasi PNS Golongan II kegiatan in-house-training ditekankan kepada materi-materi seperti sebagai berikut :

- Teknik menyampaikan informasi yang efektif
- Teknik mendengarkan yang efektif
- Teknik komunikasi tertulis
- Teknik presentasi yang efektif

5. Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian PNS Golongan II berada pada kategori tinggi yaitu dengan nilai 0,69. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki PNS Golongan II dalam aspek ini masih perlu peningkatan lebih lanjut. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa untuk mengisi kesenjangan kompetensi yang tinggi ini diperlukan intervensi dalam bentuk kegiatan pelatihan yang bersifat off-the-job-training. Artinya Untuk meningkatkan kompetensi PNS Golongan II dalam aspek perencanaan dan pengorganisasian diperlukan kegiatan diklat khusus yang intensif tentang aspek tersebut. Diklat yang dapat dikembangkan dalam hal ini adalah diklat teknis antara lain sebagai berikut :

- Diklat Teknik Perencanaan
- Diklat Organisasi dan Manajemen



- Diklat Teknik Koordinasi
  - Diklat Teknik Pengorganisasian Kerja
6. Kesenjangan kompetensi kerjasama tim PNS Golongan II berada pada kategori sedang. Oleh karena itu untuk mengisi kesenjangan tersebut dapat dilakukan melalui program pelatihan yang bersifat pelatihan di tempat kerja (inhouse training). In house training dapat berbentuk kegiatan sebagai berikut :
    - Pelatihan di alam terbuka (out-bond),
    - Pelatihan team building
    - Pelatihan Motivation Achievement
  7. Kesenjangan kompetensi pemecahan masalah PNS Golongan II berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya kompetensi PNS golongan II dalam pemecahan masalah belum memadai, sehingga perlu peningkatan kompetensi. Oleh karena itu intervensi yang perlu dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut adalah melalui program diklat baik yang diselenggarakan oleh instansi sendiri maupun oleh instansi lain yang bergerak dalam bidang kediklatan. Diklat difokuskan kepada teknik pemecahan masalah dengan difokuskan kepada materi-materi yang dapat meningkatkan kemampuan PNS untuk mengembangkan inisiatif dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya sendiri, teknik-teknik pemecahan masalah, pengembangan alternatif pemecahan masalah serta kemampuan mengantisipasi permasalahan yang mungkin muncul dalam pekerjaannya.
  8. Kompetensi PNS Golongan II dalam menggunakan teknologi berada pada kategori kesenjangan sedang dengan nilai 0,60. Dengan kata lain PNS Golongan II secara umum sudah memiliki kompetensi yang memadai dalam menggunakan teknologi yang dimiliki di dalam organisasi. Namun demikian kompetensi tersebut belum optimal sehingga perlu peningkatan dalam bentuk pelatihan yang bersifat in-house-training. Pelatihan dapat langsung dilakukan di tempat kerja dengan bimbingan dari atasannya langsung atau rekan kerjanya atau memanggil tenaga pengajar khusus dari luar. Pelatihan pun sangat diperlukan apabila organisasi memiliki peralatan kantor yang baru yang berbasis teknologi yang memerlukan keterampilan khusus untuk dapat mengoperasikannya.

Pelatihan di tempat kerja yang diperlukan antara lain :

- Pelatihan Program-program komputer
- Pelatihan Pemeliharaan Komputer
- Pelatihan Pemeliharaan Peralatan Kantor
- Pelatihan keselamatan dan keamanan kerja

9. Kesenjangan kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugas PNS Golongan II berada pada kategori tinggi dengan nilai 0,75. Artinya bahwa PNS golongan II kurang atau belum memiliki kompetensi teknis yang memadai dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan unit kerjanya masing-masing. Oleh karena itu untuk mengisi kesenjangan kompetensi tersebut perlu dilakukan upaya pemberian pendidikan dan pelatihan (Diklat) baik yang diselenggarakan sendiri oleh instansi maupun oleh instansi lain baik pemerintah maupun swasta yang bergerak dalam bidang pelatihan. Diklat-diklat teknis yang diperlukan sudah barang tentu berhubungan erat dengan unit kerja dimana PNS Golongan II tersebut ditempatkan dalam hal ini tentunya di lingkungan kesekretariatan daerah. Diklat-diklat yang diperlukan antara lain :

- (a) Diklat Kepegawaian bagi PNS yang ditempatkan di bagian kepegawaian
- (b) Diklat Penataan Kelembagaan bagi PNS yang ditempatkan di Biro Organisasi
- (c) Diklat Keuangan bagi PNS yang ditempatkan di bagian keuangan
- (d) Diklat Kehumasan dan Keprotokolan bagi PNS yang ditempatkan di Bagian Humas dan Keprotokolan
- (e) Diklat tentang aspek hukum bagi pegawai yang ditempatkan di Biri Hukum,
- (f) Dan lain sebagainya.

10. Kesenjangan kompetensi pembelajaran PNS Golongan II berada pada kategori sedang. Dengan kata lain, PNS Golongan II sudah memiliki kompetensi pembelajaran yang memadai hanya masih perlu peningkatan lebih lanjut. Upaya mengisi kesenjangan kompetensi tersebut cukup dilakukan melalui kegiatan pelatihan yang bersifat in-house-training atau pelatihan di tempat kerja. Artinya pegawai masih dapat mengembangkan kompetensi pembelajarannya di tempat kerjanya masing-masing. Peningkatan kompetensi pembelajaran dapat dilakukan di bawah bimbingan atasannya langsung atau rekan kerja. Selain itu dapat pula dengan menggunakan atau memanfaatkan teknologi informasi yang ada seperti internet. Dewasa ini internet merupakan salah satu media yang dapat digunakan

bagi peningkatan pengetahuan dan wawasan pegawai tentang bidang keilmuan yang diminati oleh pegawai. Di samping itu organisasi pun dapat menyediakan lebih banyak lagi media pembelajaran lain seperti buku, majalah, surat kabar dan lain sebagainya.

11. Kesenjangan kompetensi pelayanan PNS Golongan II berada pada kategori rendah dengan nilai 0,41. Artinya bahwa PNS Golongan II yang menjadi responden dalam penelitian ini sudah memiliki kompetensi yang memadai dalam memberikan pelayanan yang prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan. Namun demikian untuk lebih mengoptimalkan dan memantapkan kompetensi ini, organisasi masih perlu melakukan upaya-upaya yang lebih bersifat pembinaan atau menciptakan suasana atau budaya kerja yang kondusif bagi penerapan prinsip-prinsip pelayanan prima di dalam instansinya.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diidentifikasi beberapa kebutuhan diklat bagi PNS Golongan II dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi administrasi umum PNS tersebut. Kebutuhan Diklat bagi PNS Golongan II tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

**Tabel 31 : Kebutuhan Diklat Administrasi Umum PNS Golongan II**

No	Kompetensi Individual / Pengembangan diri	Jenis Diklat	Kurikulum
1.	Kompetensi berkomunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diklat Teknis Komunikasi Efektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi di tempat kerja</li> <li>• Komunikasi lisan</li> <li>• Komunikasi tulisan</li> <li>• Rapat efektif</li> <li>• Presentasi efektif</li> </ul>
2.	Kompetensi pengelolaan informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diklat Teknis Pengelolaan Informasi dan Pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teknik pengumpulan data</li> <li>▪ Teknis Analisis Data</li> <li>▪ Manajemen Kearsipan</li> <li>▪ Perencanaan Kerja</li> <li>▪ Pengorganisasian pekerjaan</li> <li>▪ Koordinasi pekerjaan</li> <li>▪ Evaluasi pekerjaan</li> </ul>
3.	Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan		
4.	Kompetensi pemecahan masalah	a. Diklat Teknik Pemecahan Masalah	b. Masalah pekerjaan c. Teknik pemecahan masalah d. Tindak lanjut pemecahan masalah
5.	Kompetensi menggunakan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diklat teknis Aplikasi Komputer (Hardware &amp; software)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi kerja</li> <li>• Hardware komputer</li> <li>• Software komputer</li> <li>• Pemeliharaan Komputer</li> <li>• Pelatihan Pemeliharaan Peralatan Kantor</li> <li>• Pelatihan keselamatan dan keamanan kerja</li> </ul>
6.	Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya	Diklat Teknis Substantif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disesuaikan dengan teknis pekerjaan</li> </ul>
7.	Kompetensi kerjasama tim	Membangun Tim Efektif (metode outbound)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan Interpersonal</li> <li>• Tim yang efektif</li> <li>• Membangun tim efektif</li> <li>• Kepemimpinan dalam tim</li> </ul>

Sedangkan kebutuhan non-diklat atau berupa intervensi manajemen yang dikaitkan dengan pemenuhan standar kompetensi umum PNS golongan II adalah sebagai berikut :

**Tabel 32 : Kebutuhan non-diklat PNS Golongan II**

No	KOMPETENSI	JENIS PEMBINAAN
1	Kompetensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi	Monitoring Pelaksanaan Renstra organisasi
2	Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif.
3	Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima	Pembinaan tentang pemberian pelayanan prima
4	Kompetensi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendorong semangat pembelajaran</li> <li>• Pemberian penghargaan bagi pegawai pembelajar</li> </ul>

## 2. Kebutuhan Diklat PNS Golongan III

Kerangka yang digunakan dalam analisis kebutuhan diklat ini adalah dengan membandingkan skor rata-rata kompetensi dengan skor ideal kompetensi yang akan menghasilkan kesenjangan kompetensi. Dengan kata lain, pengukuran kesenjangan kompetensi dilakukan dengan menghitung selisih antara nilai standar (skala 4) dengan nilai rata-rata yang diperoleh dalam penelitian. Kesenjangan kompetensi dapat dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 33 : Kesenjangan Kompetensi Umum PNS Golongan III

No	KOMPETENSI	Nilai rata2	Nilai Kesenjangan	Interpretasi
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi	3.59	0.41	Rendah
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3.65	0.35	Rendah
3	Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan	3.45	0.55	Sedang
4	Mengkomunikasikan ide, pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif	3.36	0.64	Tinggi
5	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif	3.47	0.53	Sedang
6	Bekerjasama dalam tim kerja secara efektif	3.49	0.51	Sedang
7	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun tim	3.44	0.36	Rendah
8	Melakukan pengelolaan kantor ( <i>office management</i> ) secara efektif	3.55	0.45	Rendah
9	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan	3.51	0.49	Sedang
10	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus	3.26	0.74	Tinggi
11	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan ( <i>stakeholders</i> )	3.43	0.57	Sedang
12	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya	3.28	0.72	Tinggi
13	Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim	3.29	0.71	Tinggi
14	Memberikan motivasi kepada rekan kerja	3.24	0.76	Tinggi
15	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja	3.27	0.73	Tinggi
16	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja	3.39	0.61	Sedang
17	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	3.65	0.35	Rendah
18	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar	3.45	0.55	Sedang

Berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan, terlihat bahwa nilai kesenjangan tertinggi adalah 0,76 dan terendah 0.35. Dari nilai kesenjangan itu, maka ditetapkan tiga kategori kesenjangan kompetensi dan intervensi yang diperlukan yaitu sebagai berikut :

- Kesenjangan tinggi dengan nilai kesenjangan antara 0,63 – 0,76. Nilai kesenjangan ini berarti bahwa pegawai belum memiliki kompetensi sehingga untuk mengisi



kesenjangan tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat *off the job training*. Dengan kata lain untuk mengisi kesenjangan kompetensi pegawai dilakukan dengan memberikan pelatihan secara khusus baik diselenggarakan sendiri maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain. Adapun kompetensi dengan kesenjangan tinggi adalah :

**Tabel 34 : Kesenjangan Tinggi Kompetensi PNS Golongan III**

No	KOMPETENSI	Nilai Rata2	Nilai Kesenjangan	Interpretasi
1	Mengkomunikasikan ide, pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif	3.36	0.64	Tinggi
2	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus	3.26	0.74	Tinggi
3	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya	3.28	0.72	Tinggi
4	Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim	3.29	0.71	Tinggi
5	Memberikan motivasi kepada rekan kerja	3.24	0.76	Tinggi
6	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja	3.27	0.73	Tinggi

- b. Kesenjangan sedang dengan nilai kesenjangan antara 0,49 – 0,62. Artinya pegawai sudah memiliki kompetensi tapi masih perlu peningkatan. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat *on the job training*. Dengan kata lain untuk meningkatkan kompetensi pegawai dilakukan melalui pelatihan di tempat kerja. Adapun kompetensi dengan kesenjangan sedang adalah :

**Tabel 35 : Kesenjangan Sedang Kompetensi PNS Golongan III**

No	KOMPETENSI	Nilai rata2	Nilai Kesenjangan	Interpretasi
1	Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan	3.45	0.55	Sedang
2	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif	3.47	0.53	Sedang
3	Bekerjasama dalam tim kerja secara efektif	3.49	0.51	Sedang
4	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan	3.51	0.49	Sedang
5	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan ( <i>stakeholders</i> )	3.43	0.57	Sedang
6	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja	3.39	0.61	Sedang
7	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar	3.45	0.55	Sedang

- c. Kesenjangan rendah dengan nilai kesenjangan antara 0,35 – 0,48. Artinya pegawai sudah memiliki kompetensi namun masih terdapat sedikit kesenjangan. Untuk mengisi kesenjangan tersebut diatasi dengan intervensi non-diklat seperti kegiatan-kegiatan yang bersifat pembinaan pegawai melalui upaya manajemen. Adapun kompetensi dengan kesenjangan rendah adalah :

**Tabel 36 : Kesenjangan Rendah Kompetensi PNS Golongan III**

No	KOMPETENSI	Nilai rata2	Nilai Kesenjangan	Interpretasi
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi	3.59	0.41	Rendah
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3.65	0.35	Rendah
3	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun tim	3.44	0.36	Rendah
4	Melakukan pengelolaan kantor ( <i>office management</i> ) secara efektif	3.55	0.45	Rendah
5	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	3.65	0.35	Rendah

Adapun rincian kebutuhan diklat berdasar tiga kategori tinggi-sedang-rendah tersebut adalah sebagai berikut :

**a. Diklat untuk menutup tingkat kesenjangan kompetensi yang tinggi.**

Kesenjangan tinggi dalam kompetensi berarti bahwa PNS golongan III yang menjadi responden penelitian ini belum memiliki kompetensi yang seharusnya mereka miliki. Untuk itu, intervensi yang harus dilakukan adalah proses pembelajaran yang dapat membentuk kompetensi yang diharapkan. Agar proses pembelajaran itu efektif, maka penyelenggaraannya bersifat *off the job* dengan kurikulum yang berasal dari standar kompetensi tersebut. Dengan demikian, kebutuhan diklat yang bisa digunakan untuk menutup kesenjangan ini adalah :

No	KOMPETENSI	JENIS DIKLAT
1	Mengkomunikasikan ide, pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif	• Diklat Teknis Komunikasi Kerja
2	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus	• Diklat Teknis Pengembangan diri
3	Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya	• Diklat Teknis Substantif
4	Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim	• Diklat Teknis Pengambilan Keputusan
5	Memberikan motivasi kepada rekan kerja	• Diklat <i>Achievement Motivation Training</i>
6	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja	• Diklat Teknis Koordinasi Kerja

**b. Diklat *on the job training* untuk menutup tingkat kesenjangan kompetensi yang sedang.**

Tingkat kesenjangan kompetensi sedang berarti bahwa PNS golongan III ini cukup memiliki kompetensi, tetapi belum mampu mengaktualkan kompetensi tersebut secara komplit dalam pekerjaan. Untuk menutupnya, diperlukan upaya diklat yang bukan *off the job*, namun *on the job training* dimana pegawai dibimbing dan dididik secara langsung di tempat kerja agar kemampuan yang sudah dimilikinya dapat diaktualkan secara nyata. Sifat dari diklat di tempat kerja adalah prosesnya berjalan secara informal dengan struktur pembelajaran atau kurikulumnya lebih bersifat fleksibel. Diklat diklat di tempat kerja yang bisa dilaksanakan adalah :

No	KOMPETENSI	JENIS DIKLAT
1	Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan	• Diklat Teknis Pengelolaan Informasi Pekerjaan
2	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif	• Diklat Teknis Pengelolaan Pekerjaan
3	Bekerjasama dalam tim kerja secara efektif	• Diklat teknis team building
4	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan	• Diklat teknis Aplikasi komputer
5	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan ( <i>stakeholders</i> )	• Diklat Teknis Pelayanan Prima
6	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja	• Diklat Teknis evaluasi kerja
7	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar	• Diklat Teknis Jejaring Kerja

**c. Pembinaan pegawai untuk menutup tingkat kesenjangan kompetensi yang rendah.**

Tingkat kesenjangan kompetensi rendah berarti bahwa PNS golongan III ini sudah memiliki kompetensi, dan aktualisasi kompetensi tersebut dalam pekerjaan sudah ada walaupun belum sempurna. Untuk menutupnya, diperlukan upaya pembinaan pegawai oleh para pejabat struktural untuk membimbing pegawai secara langsung agar kinerja mereka menjadi lebih baik. Adapun bimbingan dan pembinaan yang dapat dilakukan adalah :

No	KOMPETENSI	JENIS PEMBINAAN
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi	• Monitoring Pelaksanaan Renstra organisasi
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	• Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfir kerja yang kondusif.
3	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun tim	• Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan
4	Melakukan pengelolaan kantor ( <i>office management</i> ) secara efektif	• Arahkan dan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif.
5	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	• Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di unit kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diidentifikasi beberapa kebutuhan diklat bagi PNS Golongan III dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi administrasi umum PNS tersebut. Kebutuhan Diklat bagi PNS Golongan III beserta kerangka pokok kurikulumnya adalah sebagai berikut :

Tabel 37 : Kebutuhan Diklat PNS Golongan III

NO	KOMPETENSI	JENIS DIKLAT	KURIKULUM
1.	Kompetensi komunikasi	• Diklat Teknis Komunikasi Efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi di tempat kerja</li> <li>• Komunikasi lisan</li> <li>• Komunikasi tulisan</li> <li>• Rapat efektif</li> <li>• Presentasi efektif</li> </ul>
2.	Kompetensi pembelajaran	• Diklat Teknis Pembelajaran di organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belajar Efektif</li> <li>• Belajar secara tim</li> <li>• Aktualisasi belajar di organisasi</li> </ul>
3.	Kompetensi pemberian motivasi	• Diklat <i>Achievement Motivation Training</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi diri</li> <li>• Motivasi untuk prestasi</li> <li>• Teknik memotivasi diri</li> <li>• Teknik memotivasi kolega</li> </ul>
4.	Kompetensi pengelolaan informasi	• Diklat Teknis Pengelolaan Informasi dan Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan informasi di organisasi</li> <li>• Perencanaan kerja</li> <li>• Pelaksanaan kerja</li> <li>• Evaluasi kerja</li> </ul>
5.	Kompetensi pengelolaan pekerjaan		
6.	Kompetensi evaluasi pekerjaan		
7.	Kompetensi pengambilan keputusan	• Diklat Teknis Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan dan pengambilan keputusan</li> <li>• Teknik pengambilan keputusan</li> <li>• Umpan balik pengambilan keputusan</li> </ul>
8.	Kompetensi aplikasi teknologi kerja	• Diklat teknis Aplikasi Komputer (Hardware & software)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologi kerja</li> <li>• Perangkat Keras Komputer</li> <li>• Perangkat lunak komputer</li> </ul>
9.	Kompetensi teknis pekerjaan	Diklat Teknis substantif	Disesuaikan dengan jenis pekerjaan
10.	Kompetensi kerjasama tim	• Diklat Membangun Tim Efektif (metode outbound)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan Interpersonal</li> <li>• Tim yang efektif</li> <li>• Membangun tim efektif</li> <li>• Kepemimpinan dalam tim</li> </ul>
11.	Kompetensi pemberian pelayanan prima	• Diklat Teknis Pelayanan Prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan publik</li> <li>• Manajemen pelayanan</li> <li>• Teknik pelayanan</li> <li>• Pelayanan prima</li> </ul>
12.	Kompetensi koordinasi kerja	• Diklat Teknis Koordinasi & Jejaring Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi kerja</li> <li>• Teknik koordinasi</li> <li>• Jejaring kerja</li> <li>• Teknik membangun jejaring kerja</li> </ul>
13.	Kompetensi membangun jejaring kerja		

Sedangkan kebutuhan non - diklat yang berkaitan dengan pemenuhan standar kompetensi umum PNS golongan III adalah sebagai berikut :

**Tabel 38 : Kebutuhan Non-Diklat PNS Golongan III**

No	KOMPETENSI	JENIS PEMBINAAN
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring Pelaksanaan Renstra organisasi</li> </ul>
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfir kerja yang kondusif.</li> </ul>
3	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan</li> </ul>
4	Melakukan pengelolaan kantor ( <i>office management</i> ) secara efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arahan dan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif.</li> </ul>
5	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di unit kerja.</li> </ul>



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Kajian terhadap "Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Administrasi Umum Pegawai Negeri Sipil Golongan II dan Golongan III" menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III merupakan kemampuan umum yang harus dimiliki oleh seorang PNS apapun latar belakang pendidikan, keahlian, atau spesialisasinya. Kompetensi umum ini bersifat lintas pekerjaan dan lintas sektor, artinya semua PNS baik Golongan II maupun Golongan III harus memilikinya.
2. Kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dalam kajian ini terdiri dari 11 kompetensi yaitu sebagai berikut: (a) Kompetensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi, (b) Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, (c) Kompetensi pengelolaan informasi, (d) Kompetensi berkomunikasi, (e) Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, (f) Kompetensi kerjasama tim, (g) Kompetensi pemecahan masalah, (h) Kompetensi menggunakan teknologi, (i) Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya, (j) Kompetensi pembelajaran, dan (k) Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima.
3. Kompetensi administrasi umum PNS Golongan III dalam kajian ini terdiri dari 18 kompetensi yaitu sebagai berikut : (a) Kompetensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi, (b) Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif, (c) Kompetensi pengelolaan informasi, (d) Kompetensi berkomunikasi, (e) Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan, (f) Kompetensi kerjasama tim, Kemampuan memecahkan masalah, (g) Kompetensi pengelolaan kantor, (h) Kompetensi penggunaan teknologi, (i) Kompetensi peningkatan kerja secara terus menerus, (j) Kompetensi pelayanan prima, (k) Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya, (l) Kompetensi pengambilan keputusan, (m) Kompetensi memberikan motivasi, (n) Kompetensi melakukan koordinasi, (o) Kompetensi

evaluasi hasil kerja, (p) Kompetensi mengelola konflik, dan (q) Kompetensi membangun jejaring kerja.

4. Pengukuran kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III tersebut dilakukan melalui *self-assessment* dimana PNS Golongan II dan III yang menjadi responden dalam kajian ini melakukan penilaian terhadap kompetensi administrasi umum yang dimilikinya.
5. Pengukuran kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III memperlihatkan bahwa secara umum kompetensi administrasi umum PNS Golongan II berada pada tingkat **cukup**. Hal ini menunjukkan bahwa PNS dapat melakukan pekerjaan namun belum memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan, sehingga kompetensinya masih perlu ditingkatkan lebih lanjut baik melalui intervensi pendidikan dan pelatihan (diklat maupun intervensi non-diklat).
6. Kebutuhan Diklat bagi peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan II adalah sebagai berikut :
  - (a) Diklat Teknis Komunikasi Efektif
  - (b) Diklat Teknis Pengelolaan Informasi dan Pekerjaan
  - (c) Diklat Teknik Pemecahan Masalah
  - (d) Diklat teknis Aplikasi Komputer (Hardware & software)
  - (e) Membangun Tim Efektif (metode outbound)
  - (f) Diklat-diklat teknis yang berkaitan dengan substansi pekerjaan
7. Kebutuhan Diklat bagi peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan III adalah sebagai berikut :
  - (a) Diklat Teknis Komunikasi Efektif
  - (b) Diklat Teknis Pembelajaran di organisasi
  - (c) Diklat *Achievement Motivation Training*
  - (d) Diklat Teknis Pengelolaan Informasi dan Pekerjaan
  - (e) Diklat Teknis Pengambilan Keputusan
  - (f) Diklat teknis Aplikasi Komputer (Hardware & software)
  - (g) Diklat Membangun Tim Efektif (metode outbound)
  - (h) Diklat Teknis Pelayanan Prima
  - (i) Diklat Teknis Koordinasi & Jejaring Kerja
  - (j) Diklat-diklat teknis yang berkaitan dengan substansi pekerjaan

8. Peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan II melalui intervensi non-diklat dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut
  - (a) Monitoring Pelaksanaan Renstra organisasi
  - (b) Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif
  - (c) Pembinaan tentang pemberian pelayanan prima
  - (d) Mendorong semangat pembelajaran
  - (e) Pemberian penghargaan bagi pegawai pembelajar
9. Peningkatan kompetensi administrasi umum PNS Golongan III melalui intervensi non-diklat dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
  - (a) Monitoring pelaksanaan rencana strategis organisasi
  - (b) Pembinaan penciptaan hubungan dan budaya kerja yang kondusif.
  - (c) Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan
  - (d) Arahan dan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif
  - (e) Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di unit kerja

## B. Rekomendasi

Sedangkan rekomendasi yang diberikan dari hasil kajian ini kepada pemerintah daerah adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah perlu menyusun standar kompetensi khusus pegawai negeri sipil (PNS) Golongan II dan III yang dapat dijadikan acuan bagi manajemen kepegawaian RI mulai dari pengadaan, penempatan, pengembangan, pembinaan sampai dengan penilaian kinerja. Karena selama ini sistem klasifikasi PNS yang didasarkan pada pangkat dan golongan belum mencerminkan kompetensi yang harus dimiliki dari PNS yang bersangkutan. Penyusunan standar kompetensi bagi PNS Golongan II dan III ini dapat oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Badan Kepegawaian Nasional dan Lembaga Administrasi Negara.
2. Pemerintah daerah perlu segera menyusun daftar prioritas kebutuhan penyelenggaraan diklat bagi PNS golongan II dan III sebagaimana yang dihasilkan dari kajian ini. Penentuan prioritas penyelenggaraan diklat ini didasarkan pada kemampuan sumber daya manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana yang dimiliki pemerintah daerah.

3. Kurikulum pendidikan dan pelatihan administrasi umum PNS golongan II dan III ini harus mengacu pada pemenuhan standar kompetensi golongan II dan III, sehingga hasil pembelajaran diklat ini akan bermanfaat pada perbaikan kinerja PNS golongan II dan III.
4. Disamping penyelenggaraan diklat administrasi umum, pemerintah daerah harus menguatkan peran manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja PNS golongan II dan III. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, beberapa intervensi non-diklat seperti penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan tauladan dari atasan, dorongan moral, serta penguatan semangat kebersamaan antar pegawai dalam rangka pencapaian standar kompetensi umum PNS golongan II dan III.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- Atwi Suparman & Purwanto (1999), *Evaluasi Program Diklat*, Jakarta: STIA-LAN Press.
- Bernadin, John & Russel, Joyce (1993) *Human Resource Management: An Experiential approach*. New York: McGraw-Hill Press.
- Boydell, T.H (1983) *A Guide to the Identification of Training Needs*. London: BACIE.
- Chalofsky, N (1992) *Up the HRD Ladder*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Djumara, Noorsyamsa (2005) *Kebijakan Nasional Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: LAN.
- Frances and Bee, Rolland, (1999). *Training Needs Analysis and Evaluation*, UK: Short Run Press Glasgow: Kogan Page.
- Gagne & Briggs (1979) Domains of learning. *Interchange*. 3, 1, pp 1-8.
- Galagan (1986) Editorial. *Training and Development Journal*, 40, 3, p.4.
- Hackett, Penny, (1998). *Introduction to Training*, UK: The Cormwell Press.
- Hansen, CD & Brooks AK, (1994) a review of cross cultural research on human resource development, *Human Resource Development Quarterly*, 5,1, pp 55-74.
- Harris & DeSimone (1994) *Human Resource Development*. New York: The Dryden Press.
- Jacobs (1990). Human resource development as interdisciplinary of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1,1, pp 65-74.
- Kickpatrick, D (1987) *Evaluating Training Programs*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Lembaga Administrasi Negara (2002). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara, (2003), *Modul Analisis Kebutuhan Diklat* Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Manpower Services Commissions, (1981) *Glosary of Training Terms*. London: HMSO.
- McLagan, PA dan Suhadolnik, D (1989) *Models of HRD Practice*. Alexandria, VA: ASTD.
- Nadler, Leonard, (1990) *The Handbook of Human resource Development*. New York: Wiley.

- Newby, AC (1992) *Training Evaluation handbook*. London: Gower Publishing company.
- Odiorne & Rummier (1988) *Training and Development: A Guide for Professional*. Chicago: CCH.
- Prawirosentono (1999) *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: UGM.
- Purwanto dan Suparman (1999) *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Ralphs, L dan Stephan, E (1986) HRD in Fortune 500. *Training and development Journal*, 40,10 pp 69-76.
- Rosset, A dan Arwady, J (1987) *Training Need Analysis*. London: Gower Publishing company.
- Spencer and Spencer (1993) *Competence At Work*. New York: Willey.
- The Trainer's Library (1987). *Techniques of Instructional Development*. New York: Addison Wesley.
- Tovey, M & Lawlor, D (2004) *Training in Australia*. Sidney: Pearson.
- Truelove, Steve (ed.), (1996) *Handbook of Training and Development*, UK: Blackwell.
- Van Wart, M, et. Al., (1993) *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, USA: Jossey-Bass Inc.
- Wills, Mike, (1993), *Managing the Training Process* UK: McGraw-Hill.
- Wilson, John P. 1999. *Human Resource Development: Learning dan Training for Individuals dan Organizations*, London: Kogan Press.
- Watkins, K (1989) "Business and Industry". In Meriam S and Cunningham, P (eds) *Handbook of Adult and Continuing education*. San Fransisco: Jossey-Bass.



## **PERATURAN-PERATURAN**

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta : LAN.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 193/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Umum Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta : LAN.

Keputusan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS eselon III.

# LAMPIRAN



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**REPUBLIK INDONESIA**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LAN**

**KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA**

**NOMOR : 001 / I / 3 / 15 / 2006**

**TENTANG**

**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT TEKNIS DAN FUNGSIONAL DI DAERAH  
KUASA PENGGUNA ANGGARAN  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA**

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan **Analisis Kebutuhan Diklat Teknis dan Fungsional di Daerah**, dipandang perlu membentuk Tim Pelaksana yang bertugas untuk melakukan kegiatan tersebut.
- b. bahwa nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, ditentukan berdasarkan hasil koordinasi bersama kepala unit yang terkait dengan program dan kepala PKP2A I LAN sehingga SDM yang dimaksud dipandang mampu dan memenuhi syarat untuk ditunjuk sebagai Tim Pelaksana **Analisis Kebutuhan Diklat Teknis dan Fungsional di Daerah**;

- Mengingat : 1. Undang-undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara tahun 2003 nomor 47, tambahan Lembaran Negara nomor 4286);

2. Undang-undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 5, tambahan Lembaran Negara nomor 4400);
3. Undang-undang nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Keuangan Negara (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 66, tambahan Lembaran Negara nomor 4400);
4. Undang-undang nomor 36 tahun 2004 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun 2005 (Lembaran Negara tahun 2004 nomor 130, tambahan Lembaran Negara nomor 4442);
5. Keputusan Presiden nomor 103 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 11 tahun 2005;
6. Keputusan Presiden nomor 42 tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 72 tahun 2004;
7. Keputusan Presiden nomor 80 tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Instansi Pemerintah, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden nomor 61 tahun 2004;
8. Instruksi Presiden nomor 9 tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Pendayagunaan Aparatur Negara;
9. Keputusan Kepala LAN Nomor 977/IX/6/8/2005 tentang Penetapan Kuasa Pengguna Anggaran/Barang pada Lembaga Administrasi Negara Tahun Anggaran 2006;
10. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 606/PMK.06/2004 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2005;
11. Keputusan Menteri Keuangan nomor 427/KMK.02/2004 tentang Harga Satuan Umum tahun anggaran 2005;

12. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara;
13. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2004;
14. Surat Edaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan nomor SE-050/PB/2004 tentang Petunjuk Teknis Mekanisme Pembayaran Dalam Pelaksanaan PBN;
15. Surat Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Nomor : 0008.0 / 086-10.0 / XII / 2006 tentang Penetapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun 2006 Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara;

### MEMUTUSKAN

Menetapkan :

- PERTAMA** : Membentuk Tim Pelaksana Analisis Kebutuhan Diklat Teknis dan Fungsional di Daerah, dengan mengangkat nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, selanjutnya dalam diktum keputusan ini disebut Tim Pelaksana.
- KEDUA** : Tim Pelaksana bertugas merencanakan, melaksanakan, dan menyusun laporan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- KETIGA** : Untuk menjamin ketepatan dan kualitas laporan, Kepala Unit terkait melakukan pembinaan dan pemantauan atas pelaksanaan kegiatan Tim Pelaksana serta melaporkannya kepada Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara.
- KEEMPAT** : Biaya pelaksanaan kegiatan ini dibebankan kepada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara tahun 2006.

- KELIMA** : Anggaran sebagaimana dimaksud pada diktum KEEMPAT, penggunaannya mengacu kepada peraturan-peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- KEENAM** : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan sampai dengan berakhirnya tahun anggaran 2006, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

**SALINAN Keputusan** ini disampaikan kepada :

1. Kepala Badan Pemeriksa Keuangan;
2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara;
3. Kepala Lembaga Administrasi Negara;
4. Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
5. Kepala Bappenas;
6. Direktur Jenderal Anggaran dan Perimbangan Keuangan Depkeu;
7. Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara Bandung II di Bandung;
8. Inspektur Lembaga Administrasi Negara;
9. Kepala Bagian Keuangan Lembaga Administrasi Negara;
10. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya

Ditetapkan di : Bandung

Pada tanggal : 2 Januari 2006

**KUASA PENGGUNA ANGGARAN**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
APARATUR I LAN BANDUNG,**

Drs. Desi Fernanda, M.Soc.Sc.

NIP. 270.000.689



**LAMPIRAN**  
**KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN**  
**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**NOMOR : 001 / 1 / 3 / 15 / 2006**

**TENTANG**  
**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT TEKNIS DAN FUNGSIONAL DI DAERAH**

NO	N A M A	JABATAN
1	Kepala PKP2A I LAN Bandung	Pengarah / Nara Sumber Kegiatan
2	Kepala Bidang Diklat Aparatur	Penanggung Jawab Kegiatan / Peneliti Utama
3	Hari Nugraha, SE.,MPM	Koordinator / Peneliti Utama
4	Novel Saleh S, S.Sos.	Sekretaris / Peneliti
5	Rahmat, Spd.,MA.	Peneliti Utama
6	Dr. Deddy Mulyadi, M.Si.	Peneliti Utama
7	Dr. Jat Jat Wirjadinata, Mag.rer.Publ.	Peneliti Utama
8	Dr. H.A. Djuaeni Kadmasasmita, SE.,M.Ec.	Peneliti
9	Dra. Hj. Ara Ruhara, M.Si.	Peneliti
10	Dra. Yetty Nteseo, M.Eng.Sc.	Peneliti
11	Drs. Usdia, M.Ed.	Peneliti
12	Dra. Edah Jubaedah, MA.	Peneliti
13	Dra. Tetty Kurniati, MA.	Peneliti
14	Ir. Euis Nurmalia	Pembantu Peneliti
15	Sukarna, S.Sos.	Pembantu Peneliti
16	Enu, A.Md.	Pembantu Peneliti
17	Dik dik Hendarin, A.Md.	Pembantu Peneliti
18	Suparmi	Pembantu Peneliti
19	Suryati	Pembantu Peneliti
20	Holidin	Pembantu Peneliti
21	10 orang	Nara Sumber Eselon I/II
22	10 orang	Nara Sumber Eselon III
23	10 orang	Nara Sumber Eselon IV
24	10 orang	Pembantu Lapangan
25	10 orang	Pengolah Data
26	10 orang	Penyusun Laporan
27	10 orang	Pembuatan Rancangan Penelitian
28	10 orang	Penyusunan Instrumen

Ditetapkan di : Bandung

Pada tanggal : 2 Januari 2006

**KUASA PENGGUNA ANGGARAN**  
**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**  
**APARATUR I LAN BANDUNG,**

Drs. Desi Fernanda, M.Soc.Sc.

NIP. 270.000.689

**JADUAL TENTATIVE KAJIAN ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT  
BIDANG DIKLAT APARATUR PKP2A I LAN**

No.	Kegiatan	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Jun	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
1	Pemertuan Tim Penelitian	■	■	■	■								
2	Pembuatan TOR Penelitian		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Penyusunan Desain Penelitian		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Pembuatan Kuesioner		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Uji Coba Kuesioner			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Konfirmasi Waktu Penelitian dengan Daerah Penelitian				■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Penelitian Lapangan				■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Pengumpulan Data					■	■	■	■	■	■	■	■
9	Pengolahan Data						■	■	■	■	■	■	■
10	Analisis Data							■	■	■	■	■	■
11	Pembuatan Laporan									■	■	■	■
12	Diseminasi Hasil Kajian/ Penelitian										■	■	■
13	Pertarikan & Pencetakan Laporan											■	■

## PEDOMAN WAWANCARA

**Tanyakanlah pertanyaan berikut kepada atasan (eselon IV dan III) dari pegawai yang telah mengisi kuesioner!**

1. Menurut Bapak / Ibu, apakah diperlukan adanya standar kompetensi untuk suatu pekerjaan dalam organisasi? Mengapa?
2. Apakah instansi dimana Bapak / Ibu bekerja sudah memiliki standar kompetensi untuk setiap pekerjaan?
3. Menurut Bapak / Ibu, perlukah adanya standar kompetensi umum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di Indonesia?
4. Apa saja kompetensi umum yang harus dimiliki seorang pegawai negeri sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat?
5. Apakah perlu kompetensi umum PNS dibedakan berdasarkan pangkat dan golongannya (misalnya kompetensi umum golongan I, II, III dan IV? Mengapa?
6. Kompetensi umum apa saja yang harus dimiliki PNS Golongan II?
7. Kompetensi umum apa saja yang harus dimiliki PNS Golongan III?
8. Menurut Bapak / Ibu, bagaimana kompetensi umum para pegawai di unit kerja yang Bapak / Ibu pimpin saat ini? Sudahkah kompetensi mereka sesuai dengan standar?
9. Bagaimana pula kinerja PNS yang bekerja di unit kerja yang Bapak / Ibu pimpin?
10. Jikalau masih ada kesenjangan kompetensi dan kinerja, apakah kesenjangan itu dapat diatasi dengan penyelenggaraan diklat? Mengapa?
11. Apabila bisa diatasi dengan diklat, menurut Bapak / Ibu apa saja diklat teknis administrasi umum yang perlu diberikan kepada PNS di unit kerja yang Bapak / Ibu pimpin?



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**INSTRUMEN PENELITIAN**

**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT TEKNIS**

**ADMINISTRASI UMUM**

**PEGAWAI NEGERI SIPIL GOLONGAN II**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN**

**PELATIHAN APARATUR I**

**BANDUNG, 2006**

**A. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan kompetensi organisasi dan individual Pegawai Negeri Sipil Golongan II yang belum menduduki jabatan fungsional di lingkungan Pemerintah Daerah, untuk kemudian menentukan jenis diklat teknis administrasi umum yang akan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut;
2. Kajian ini bukan untuk menilai kinerja individual atau organisasi, melainkan untuk memotret kompetensi yang dimiliki saat ini. Oleh karena itu, kami mengharapkan agar Bapak/Ibu dapat mengisi sesuai dengan apa adanya.
3. Bapak dan Ibu dimohon untuk menilai kompetensi Bapak dan Ibu sesuai dengan skala yang kami berikan. Skala penilaian tersebut adalah sebagai berikut :
  - 1 = tidak mampu, artinya Bapak dan Ibu sama sekali tidak tahu dan tidak bisa melakukan pekerjaan tersebut.
  - 2 = kurang mampu, artinya Bapak dan Ibu hanya sedikit saja mengetahui dan dapat melakukan pekerjaan tersebut.
  - 3 = cukup mampu, artinya Bapak dan Ibu dapat melakukan pekerjaan tersebut, namun belum memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan.
  - 4 = mampu, artinya Bapak dan Ibu dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan hasil yang sesuai standar dan memuaskan.
4. Kami berharap semua kelompok kompetensi dapat diisi dengan membubuhkan tanda ceklis (✓) pada setiap pernyataan yang kami berikan!

**Contoh:**

NO	KOMPETENSI	JAWABAN			
		1	2	3	4
1	<b>Menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang tugas pokok dan fungsi, visi dan misi unit kerja, dan organisasinya</b>				
a	Menjabarkan visi dan misi organisasinya ke dalam program kerja tahunan unit kerja dan organisasi				✓
b	Melaksanakan program kerja tahunan secara konsisten				✓

Artinya, pada kelompok ini kompetensi ini, Bapak dan Ibu sudah memiliki kompetensi untuk menjabarkan visi dan misi organisasi ke dalam program kerja unit dan melaksanakan program kerja itu secara konsisten.

## B. DATA RESPONDEN

Pangkat/Golongan : .....

Jabatan : .....

Unit Kerja : .....

Masa Kerja : .....

Pendidikan Terakhir : .....

## C. KUESIONER TERTUTUP

NO	KOMPETENSI	JAWABAN			
		1	2	3	4
1.	<b>Menunjukkan pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi</b>				
a	Memahami struktur organisasi, dan tupoksi unit kerja,				
b	Memahami visi, misi dan program kerja organisasi				
c	Melaksanakan peraturan yang berlaku dalam unit kerja dan organisasi				
d	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara konsisten				
2.	<b>Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif</b>				
a	Menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri				
b	Menunjukkan sikap tenang dan menyenangkan dalam menghadapi rekan kerja				
c	Menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja				
d	Menunjukkan pengertian dan pemahaman terhadap tindakan dan perilaku rekan kerja				
e	Menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket dan aturan yang berlaku di organisasi				
3.	<b>Mengumpulkan, mengelola dan menganalisis informasi untuk pelaksanaan pekerjaan</b>				
a	Mengumpulkan data dan informasi yang relevan dari berbagai sumber untuk melaksanakan pekerjaan				
b	Menganalisis data dan informasi yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan				



c.	Mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak yang relevan				
d	Mengumpulkan dan menyimpan arsip sesuai dengan prosedur di organisasi				
4.	<b>Berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja</b>				
a	Menyampaikan pesan dan informasi kepada rekan kerja secara akurat dan tepat waktu				
b	Mendengarkan secara seksama terhadap informasi dan pesan yang disampaikan rekan kerja dan menyampaikan pertanyaan untuk memahami kejelasan informasi tersebut				
c	Menulis atau menyusun surat dinas dengan bahasa Indonesia yang ringkas, jelas dan akurat				
d	Menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerja secara jelas dan ringkas				
5.	<b>Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan pekerjaan</b>				
a	Menyusun prioritas pekerjaan yang harus segera dikerjakan				
b	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan				
c	Membuat perencanaan kerja harian, mingguan, dan bulanan sesuai dengan program kerja organisasi				
d	Mengkoordinasikan kegiatan kerja dan sumber daya yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan				
6.	<b>Bekerjasama dalam tim secara efektif</b>				
a	Memahami peran dan tanggung jawab di dalam tim kerja				
b	Memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk bersikap positif dalam menghadapi beban kerja				
c	Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan				
d	Memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan tugas harian rekan kerja tim untuk membantu mereka dalam meningkatkan kinerjanya				
7.	<b>Mencari pemecahan dalam menghadapi masalah kerja</b>				
a	Melakukan inisiatif langsung untuk memecahkan masalah sendiri dalam pekerjaan sehari-hari				
b	Memecahkan masalah pekerjaan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau prosedur yang berlaku di organisasi				

c	Menggunakan berbagai alternatif di dalam memecahkan permasalahan kerja termasuk alternatif yang diberikan oleh rekan kerja				
d	Mengantisipasi masalah rutin dalam pekerjaan dan langsung memberikan saran pemecahannya				
8.	<b>Menggunakan teknologi dalam pekerjaan</b>				
a	Menggunakan peralatan dan teknologi kerja yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan				
a	Mengoperasikan program komputer dasar ( <i>word &amp; data processing</i> )				
b	Mengoperasikan peralatan perkantoran yang ada selain komputer (misalnya mesin tik, faksimili, dll)				
c	Memelihara peralatan perkantoran yang ada di unit kerja baik komputer maupun alat yang kerja				
d	Melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja				
9.	<b>Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya</b>				
a	Memahami secara komprehensif bidang teknis pekerjaannya				
b	Memiliki keterampilan untuk melaksanakan bidang teknis pekerjaannya				
c	Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaannya				
10.	<b>Meningkatkan kompetensi pembelajaran</b>				
a	Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya				
b	Melaksanakan program-program pengembangan diri yang ditugaskan oleh organisasi				
c	Melakukan upaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan sendiri dalam pekerjaan				
d	Meminta bantuan dan bimbingan dari atasan untuk meningkatkan potensi diri				
11.	<b>Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan</b>				
a	Bersikap ramah dan sopan di dalam melayani masyarakat atau pihak yang membutuhkan				
b	Memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku				
c	Memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada masyarakat dan pihak yang membutuhkan				
d	Menerapkan prinsip-prinsip pelayanan yang prima kepada masyarakat dan pihak kerja yang membutuhkan				

#### D. KUESIONER TERBUKA

Mohon diberikan jawaban dan pendapat Bapak / Ibu atas pertanyaan berikut ini!

1. Menurut Bapak / Ibu, apakah diperlukan adanya standar kompetensi untuk suatu pekerjaan dalam organisasi? Mengapa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Apakah instansi dimana Bapak / Ibu bekerja sudah memiliki standar kompetensi untuk setiap pekerjaan?

.....

.....

3. Menurut Bapak / Ibu, perlukah adanya standar kompetensi umum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di Indonesia? Siapakah yang memiliki kewenangan untuk merumuskan kompetensi umum tersebut?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Apa saja kompetensi umum yang harus dimiliki seorang pegawai negeri sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat?

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....

5. Apakah perlu kompetensi umum PNS dibedakan berdasarkan pangkat dan golongannya (misalnya kompetensi umum golongan I, II, III dan IV? Mengapa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Kompetensi umum apa saja yang harus dimiliki PNS Golongan II?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Apakah Bapak / Ibu sudah memiliki kompetensi umum PNS di atas? Apabila ada yang belum dikuasai, apa upaya yang dapat dilakukan untuk membuat Bapak / Ibu kompeten?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**\*\*\* TERIMA KASIH ATAS KERJASAMANYA \*\*\***



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

## **INSTRUMEN PENELITIAN**

**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT TEKNIS**

**ADMINISTRASI UMUM**

**PEGAWAI NEGERI SIPIL GOLONGAN III**

**PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN  
PELATIHAN APARATUR I**

**BANDUNG, 2006**

## A. PETUNJUK PENGISIAN

1. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan kompetensi organisasi dan individual Pegawai Negeri Sipil Golongan III yang belum menduduki jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Pemerintah Daerah, untuk kemudian menentukan jenis diklat teknis administrasi umum yang akan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut;
2. Kajian ini bukan untuk menilai kinerja individual atau organisasi, melainkan untuk memotret kompetensi yang dimiliki saat ini. Oleh karena itu, kami mengharapkan agar Bapak/Ibu dapat mengisi sesuai dengan apa adanya.
3. Bapak dan Ibu dimohon untuk menilai kompetensi Bapak dan Ibu sesuai dengan skala yang kami berikan. Skala penilaian tersebut adalah sebagai berikut :
  - 1 = tidak mampu, artinya Bapak dan Ibu sama sekali tidak tahu dan tidak bisa melakukan pekerjaan tersebut.
  - 2 = kurang mampu, artinya Bapak dan Ibu hanya sedikit saja mengetahui dan dapat melakukan pekerjaan tersebut.
  - 3 = cukup mampu, artinya Bapak dan Ibu dapat melakukan pekerjaan tersebut, namun belum memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan.
  - 4 = mampu, artinya Bapak dan Ibu dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan hasil yang sesuai standar dan memuaskan.
4. Kami berharap semua kelompok kompetensi dapat diisi dengan membubuhkan tanda ceklis (✓) pada setiap pernyataan yang kami berikan!

### Contoh:

NO	KOMPETENSI	JAWABAN			
		1	2	3	4
1	<b>Menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang tugas pokok dan fungsi, visi dan misi unit kerja, dan organisasinya</b>				
a	Menjabarkan visi dan misi organisasinya ke dalam program kerja tahunan unit kerja dan organisasi				✓
b	Melaksanakan program kerja tahunan secara konsisten				✓



Artinya, pada kelompok ini kompetensi ini, Bapak dan Ibu sudah memiliki kompetensi untuk menjabarkan visi dan misi organisasi ke dalam program kerja unit dan melaksanakan program kerja itu secara konsisten.

## B. DATA RESPONDEN

Pangkat/Golongan : .....  
 Jabatan : .....  
 Unit Kerja : .....  
 Masa Kerja : .....  
 Pendidikan Terakhir : .....

## C. KUESIONER TERTUTUP

NO	KOMPETENSI	JAWABAN			
		1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi</b>				
a	Memahami peraturan perundangan yang berlaku yang mendasari keberadaan unit kerja dan organisasi				
b	Memahami tugas pokok dan fungsi unit kerja, serta visi dan misi organisasi				
c	Membantu pejabat struktural untuk menjabarkan visi dan misi organisasinya ke dalam program kerja tahunan unit kerja dan organisasi				
d	Melaksanakan program kerja tahunan secara konsisten				
e	Membimbing rekan kerja juniornya untuk memahami dan melaksanakan tupoksi unit kerja, serta visi, dan misi organisasi				
<b>2</b>	<b>Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif</b>				
a	Menjaga kredibilitas dan kepercayaan diri				
b	Menunjukkan sikap tenang dan menyenangkan dalam menghadapi rekan kerja				
c	Menjalin dan memelihara hubungan baik dengan rekan kerja				
d	Menunjukkan pengertian dan pemahaman terhadap tindakan dan perilaku rekan kerja				

e	Menunjukkan sikap yang sesuai dengan etiket dan aturan yang berlaku di organisasi				
f	Membimbing rekan kerja junior untuk berperilaku sesuai dengan aturan di organisasi				
<b>3</b>	<b>Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan</b>				
a	Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan dari berbagai sumber				
b	Menganalisis data dan informasi yang ada dengan menggunakan metode yang baku di organisasinya				
c	Membuat metode kerja sederhana yang dapat digunakan oleh diri sendiri dan rekan kerja				
d	Mendistribusikan informasi pekerjaan kepada pihak-pihak yang membutuhkan				
e	Mengumpulkan dan menyimpan arsip pekerjaan sesuai dengan standar di organisasinya				
f	Memeriksa kelengkapan dan keakuratan arsip pekerjaan yang dikumpulkan				
<b>4</b>	<b>Mengkomunikasikan ide, pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif</b>				
a	Menyampaikan ide, pikiran, dan informasi tentang pekerjaan secara lisan dengan jelas				
b	Menyampaikan informasi yang dibutuhkan unit lain secara jelas dan akurat				
c	Menulis atau menyusun surat dinas dengan bahasa Indonesia yang ringkas, jelas dan akurat				
d	Menyampaikan pendapat, bertanya, dan berargumentasi dalam suatu pertemuan formal (rapat/ diskusi).				
e	Memimpin suatu rapat atau diskusi secara efektif				
f	Menulis laporan tentang pelaksanaan suatu pekerjaan				
<b>5</b>	<b>Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif</b>				
a	Menetapkan prioritas pekerjaan, mana yang harus segera dikerjakan, dan mana yang bisa ditangguhkan				
b	Menyusun jadwal rencana kerja harian, mingguan, dan bulanan secara tertulis sesuai dengan program unit kerjanya.				
c	Mengelola sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan				
d	Mengkoordinasikan kegiatan dengan rekan kerja, atasan, dan unit kerja lainnya yang terkait untuk menyelesaikan pekerjaan.				

e	Melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai dengan standar yang ditetapkan				
<b>6</b>	<b>Bekerjasama dalam tim kerja secara efektif</b>				
a	Memahami peran dan tanggung jawab yang diembanya dalam tim kerja				
b	Bersikap positif dan mendorong orang lain untuk bersikap positif dalam melaksanakan pekerjaan tim				
c	Membantu anggota tim kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.				
d	Memberikan inisiatif, ide dan saran yang membangun untuk peningkatan kinerja tim				
e	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja tim dalam rangka meningkatkan kinerja tim				
f	Memberikan umpan balik dan rencana perbaikan dalam rangka meningkatkan kinerja tim				
<b>7</b>	<b>Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun tim</b>				
a	Mengidentifikasi masalah-masalah yang umumnya muncul dalam pelaksanaan pekerjaan				
b	Menentukan alternatif strategi atau cara pemecahan masalah yang tepat baik berdasarkan pengalaman sendiri maupun prosedur yang berlaku.				
c	Mengkomunikasikan permasalahan kerja secara proaktif kepada rekan kerja dan atasan sehingga masalah tersebut menjadi perhatian bersama				
d	Secara proaktif meminta saran dari rekan kerja dan atasan untuk memecahkan masalah pekerjaan apabila tidak bisa diselesaikan sendiri				
e	Membantu dan membimbing rekan kerja dalam rangka mencari solusi atas masalah pekerjaan yang dihadapi.				
<b>8</b>	<b>Melakukan pengelolaan kantor (<i>office management</i>) secara efektif</b>				
a	Mengatur tata letak ( <i>lay-out</i> ) alat-alat kantor untuk menunjang kelancaran pekerjaan				
b	Mengidentifikasi kebutuhan teknologi yang diperlukan dan digunakan di kantor untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan				
c	Menyusun sistem dan mekanisme kerja kantor (SOP) yang efektif yang dapat dijadikan acuan anggota unit kerja.				
d	Menyusun aturan keselamatan dan kesehatan kerja (K-3) minimal di unit kerjanya.				
e	Membimbing rekan kerja untuk melakukan pengelolaan kantor yang efektif				

<b>9</b>	<b>Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan</b>				
a	Menggunakan program komputer dasar ( <i>word &amp; data procesing</i> ) untuk penyelesaian pekerjaan				
b	Menggunakan program teknologi informasi berbasis komputer (e-mail, dan internet) dalam rangka kelancaran pelaksanaan pekerjaan				
c	Menggunakan alat-alat kantor lainnya (misalnya mesin tik, telepon, & faksimili) dengan baik dan benar				
d	Memelihara sesuai dengan kemampuannya komputer dan peralatan perkantoran yang dipakai.				
e	Melaksanakan aturan keselamatan dan kesehatan kerja (K-3) penggunaan teknologi di tempat kerja				
<b>10</b>	<b>Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus</b>				
a	Memahami potensi dan kelemahan diri dalam pelaksanaan pekerjaan				
b	Memotivasi diri sendiri dan rekan kerja untuk belajar dan meningkatkan kompetensi secara terus menerus				
c	Mengikuti program-program pengembangan diri/ kompetensi secara proaktif				
d	Melakukan upaya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan diri/kompetensi dalam pekerjaan				
e	Menyusun rencana pengembangan karir individual yang disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki				
<b>11</b>	<b>Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan (<i>stakeholders</i>)</b>				
a	Memahami peran dan tanggung jawab PNS sebagai pelayan publik				
b	Bersikap positif (ramah dan sopan) dalam melayani masyarakat atau pihak yang membutuhkan				
c	Memberikan pelayanan prima (cepat, tepat dan ramah) sesuai dengan prosedur pelayanan yang berlaku				
d	Memberikan saran-saran perbaikan kualitas pelayanan kepada atasan apabila dibutuhkan				
e	Membimbing dan mengarahkan rekan kerja junior untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat				
<b>12</b>	<b>Memiliki kemampuan teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya</b>				
a	Memahami secara komprehensif bidang teknis pekerjaannya				

b	Memiliki keterampilan untuk melaksanakan bidang teknis pekerjaannya				
c	Mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis pekerjaannya				
<b>13</b>	<b>Mengambil keputusan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam tim</b>				
a	Mengambil keputusan tepat sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya.				
b	Mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam tekanan kerja yang tinggi				
c	Menentukan strategi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan misalnya apakah melibatkan kelompok atau cukup orang tertentu, atau sendiri saja.				
d	Mempertimbangkan secara matang urgensi suatu keputusan (strategik / non-strategik), dan dampak politisnya bagi rekan kerja dan organisasi.				
e	Memberikan contoh dan membimbing rekan kerja bagaimana mengambil keputusan secara cepat, tepat sesuai dengan kewenangan dan keahliannya.				
<b>14</b>	<b>Memberikan motivasi kepada rekan kerja</b>				
a	Memberikan motivasi kepada rekan kerja secara verbal.				
b	Memberikan motivasi kepada rekan kerja dengan memberikan contoh perilaku.				
c	Menunjukkan sikap empati pada rekan kerja yang kesulitan dan kurang memiliki motivasi kerja				
d	Memberikan masukan perbaikan dan motivasi kepada rekan kerja yang kinerjanya buruk.				
e	Memelihara motivasi dan semangat tim kerja.				
<b>15</b>	<b>Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja</b>				
a	Menyusun agenda kerja di unitnya dengan mempertimbangkan sumber daya yang tersedia.				
b	Mengalokasikan pekerjaan kepada setiap anggota tim secara proporsional				
c	Mengkoordinasikan ketersediaan sumber daya untuk kelancaran pelaksanaan kerja				
d	Melakukan koordinasi kerja dengan unit yang lain untuk kelancaran pelaksanaan kerja				
e	Membimbing rekan kerja junior untuk melakukan koordinasi kerja dengan unit terkait secara efektif.				



<b>16</b>	<b>Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja</b>				
a	Membuat laporan hasil kerja segera setelah menyelesaikan suatu pekerjaan				
b	Melaksanakan rapat evaluasi terhadap pekerjaan yang telah selesai				
c	Mengidentifikasi dan menganalisis keberhasilan dan kekurangan dari suatu pekerjaan				
d	Membuat rencana tindak ( <i>action plan</i> ) untuk perbaikan dan pengembangan pekerjaan di masa datang.				
e	Melakukan monitoring terhadap rencana perbaikan dan pengembangan pekerjaan				
<b>17</b>	<b>Mengelola konflik di unit kerja secara efektif</b>				
a	Mengidentifikasi potensi konflik dalam tim kerja				
b	Menentukan strategi dan tindakan yang tepat untuk menyelesaikan konflik.				
c	Menunjukkan sikap yang adil dan tidak menyalahkan salah satu pihak dalam menyelesaikan konflik				
d	Menyelesaikan konflik secara adil.				
e	Membimbing rekan kerja untuk mampu mengelola konflik dalam tim kerja				
<b>18</b>	<b>Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik di dalam maupun di luar organisasi</b>				
a	Melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan unit-unit kerja terkait.				
b	Menyusun strategi pengembangan jejaring kerja dengan unit-unit terkait.				
c	Melaksanakan jejaring kerja dengan unit kerja / instansi lain				
d	Memelihara jejaring kerja dengan unit kerja / instansi lain.				
e	Membimbing rekan kerja untuk melakukan jejaring kerja dengan unit lain secara efektif				

#### **D. KUESIONER TERBUKA**

Mohon diberikan jawaban dan pendapat Bapak / Ibu atas pertanyaan berikut ini!

1. Menurut Bapak / Ibu, apakah diperlukan adanya standar kompetensi untuk suatu pekerjaan dalam organisasi? Mengapa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Apakah instansi dimana Bapak / Ibu bekerja sudah memiliki standar kompetensi untuk setiap pekerjaan?

.....

.....

3. Menurut Bapak / Ibu, perlukah adanya standar kompetensi umum bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di Indonesia? Siapakah yang memiliki kewenangan untuk merumuskan kompetensi umum tersebut?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Apa saja kompetensi umum yang harus dimiliki seorang pegawai negeri sipil (PNS) untuk melaksanakan tugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat?

.....

.....

.....



5. Apakah perlu kompetensi umum PNS dibedakan berdasarkan pangkat dan golongannya, misalnya kompetensi umum golongan I, II, III dan IV? Mengapa?

6. Kompetensi umum apa saja yang harus dimiliki PNS Golongan III?

7. Apakah Bapak / Ibu sudah memiliki kompetensi umum PNS di atas? Apabila ada yang belum dikuasai, apa upaya yang dapat dilakukan untuk membuat Bapak / Ibu kompeten ?

\*\*\* TERIMA KASIH ATAS KERJASAMANYA \*\*\*



# Analisis Kebutuhan Diklat di Daerah

DESIGN COVER OLEH : DAHIDA

Diterbitkan oleh::  
PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA - BANDUNG  
JALAN CIMANDIRI 34 - 38 BANDUNG - 40115  
TELP. (022) 4237375, FAX. (022) 4207678