



# LAPORAN AKHIR

**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT  
JABATAN STRUKTURAL ESELON IV  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KOTA BOGOR**

**BADAN DIKLAT DAN LITBANG KOTA BOGOR  
BOGOR  
2007**

## KATA PENGANTAR

Upaya untuk meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur tidak henti-hentinya dilakukan Pemerintah Kota Bogor dengan berbagai cara. Sebagian besar upaya tersebut dilakukan melalui upaya pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas SDM aparatur berdasarkan program yang sudah disusun setiap tahun anggarannya. Namun, sejauh ini berbagai program diklat tersebut masih belum mencapai sasaran yang diharapkan, khususnya dalam hal dampak alumni diklat tersebut untuk memenuhi kebutuhan instansi Dinas, Badan, atau Kantor yang ada di Kota Bogor. Pertanyaan yang sering terlontar adalah *betulkah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan itu berdasarkan kebutuhan kompetensi riil yang ada di lapangan?*

Dalam kaitan ini, Pemerintah Kota Bogor berkewajiban melakukan semacam analisis kebutuhan diklat yang berkelanjutan guna mengetahui kebutuhan kompetensi riil 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 organisasi di Kota Bogor. Analisis ini harus dilakukan secara bertahap untuk menemukan data kebutuhan diklat yang benar-benar ada di lapangan. Untuk itu, AKD yang dilakukan pertama kali adalah bagi para pejabat struktural khususnya eselon IV yang ada di Kota Bogor. Pertimbangannya adalah bahwa pejabat eselon IV dipandang sebagai *low manager* yang merupakan ujung tombak dari setiap unit di instansinya masing-masing. Selanjutnya, peningkatan dan pengembangan kompetensi pejabat struktural eselon IV ini diharapkan akan berdampak sangat besar pada peningkatan kinerja instansi di Kota Bogor.

Analisis Kebutuhan Diklat ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kebutuhan kompetensi yang dapat dipenuhi oleh pengembangan dan penyelenggaraan diklat-diklat teknis untuk para pejabat struktural eselon IV di Kota Bogor. Hasil akhirnya diharapkan berupa deskripsi tentang kebutuhan jenis dan jenjang diklat, serta kurikulum program-program diklat bagi pejabat struktural eselon IV tersebut. Hasil ini diharapkan dapat ditindaklanjuti oleh Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor 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 pejabat struktural eselon IV di Kota Bogor.

Akhirnya, tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian kajian ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Mudah-mudahan hasil kajian ini memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bogor.

Bogor, November 2007

## EXECUTIVE SUMMARY

*Kompleksitas tantangan dan permasalahan yang terjadi dewasa ini telah mendorong Pemerintah Kota Bogor untuk mencari faktor yang memiliki daya ungkit (leverage) yang besar yang dapat menjawab dan mencari solusi atas berbagai permasalahan yang muncul. Salah satunya adalah permasalahan mengenai kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), terutama mereka yang menjadi aparatur pemerintah. Sejalan dengan otonomi daerah, tuntutan daerah akan adanya PNS yang profesional semakin tinggi. Di sini, 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 (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap (attitude). Namun demikian, perlu dicatat bahwa pengembangan SDM melalui diklat yang efektif amat bergantung pada peta kebutuhan kompetensi riil yang ada di lapangan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi aparatur daerah, idealnya timbul dari hasil analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan teknis yang merupakan gap atau masalah kesenjangan yang dihadapi oleh para aparatur dalam melaksanakan tugas pokoknya. Diharapkan pengembangan kompetensi SDM aparatur yang dilakukan secara bertahap, terencana, dan konsisten akan mampu membentuk sosok aparatur yang profesional dalam melaksanakan tugasnya.*

Didasari oleh hal tersebut, Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor memandang perlu melakukan kajian dalam bentuk Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Jabatan Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang diarahkan untuk mengidentifikasi jenis dan jenjang diklat teknis administrasi umum dan manajerial yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi pejabat eselon IV yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Adapun dasar pertimbangan pemilihan kelompok Jabatan Struktural Eselon IV sebagai unit analisis pada kajian ini didasarkan atas pertimbangan bahwa jenjang jabatan struktural eselon IV merupakan low manager pada organisasi atau bertindak sebagai unit auxiliary yang menjadi ujung tombak manajerial menangani teknis operasional di instansinya masing-masing.

Adapun dari hasil Kajian Analisis Kebutuhan Diklat Teknis bagi Pejabat Struktural Eselon IV Pemerintah Kota Bogor dapat disimpulkan beberapa poin sebagai berikut:

1. Pengukuran kompetensi para pejabat struktural eselon IV di lingkungan pemerintah Kota Bogor yang didasarkan atas penilaian persepsi Pejabat Eselon IV, Pejabat Eselon III dan Staf menunjukkan bahwa secara umum kompetensi baik kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis substantif berada pada **tingkat kompeten** dan **cukup kompeten**.
2. Kompetensi dasar para pejabat struktural eselon IV yang tingkatan kompetensinya berada pada **tingkat kompeten** meliputi 13 kompetensi yaitu Kompetensi Integritas, Kerjasama, Berorientasi pada Pelayanan, Berorientasi pada Kualitas, Empati dan Kepekaan, Inisiatif, Komitmen terhadap Unit Kerja, Komunikasi Lisan, Pengendalian Diri, Kepercayaan Diri, Proaktif, Semangat untuk Berprestasi, dan kompetensi Ketanggapan akan Pengaruh Budaya. Sedangkan kompetensi dasar yang berada pada tingkatan **cukup kompeten** adalah kompetensi Kepemimpinan, Komunikasi Tertulis, Kreatifitas dan Inovasi, Pembelajaran Organisasi dan kompetensi Fleksibilitas.
3. Sedangkan kompetensi manajerial para pejabat struktural eselon IV yang sudah mencapai **tingkat kompeten** adalah meliputi kompetensi Perencanaan & Pengorganisasian, Berpikir konseptual, Mengarahkan/Memberikan Perintah, Manajemen konflik, Membangun Hubungan Kerja, Membimbing, Memimpin Kelompok, Memimpin Rapat, Mengembangkan Orang Lain, Pendeklasian Wewenang, Pengambilan Keputusan, Pengaturan Kerja, dan Perhatian Terhadap Keteraturan. Sedangkan kompetensi

- manajerial yang berada pada **tingkat cukup kompeten** adalah kompetensi Berpikir Analitis, Kesadaran berorganisasi, Mengelola Informasi, Mengambil Resiko dan kompetensi Perbaikan Terus Menerus
4. Untuk kompetensi teknis substantif pejabat struktural eselon IV menunjukkan bahwa tingkat kompetensinya sudah berada pada **tingkat kompeten**. Meskipun demikian terdapat beberapa kompetensi yang berkaitan langsung dengan bidang tugasnya masing-masing yang dirasakan responden pejabat eselon IV masih kurang. Hal ini salah satunya disebabkan oleh kurangnya keterkaitan penempatan tugas dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pejabat struktural eselon IV yang bersangkutan.
  5. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat kompetensi dasar, manajerial maupun teknis substantif pejabat struktural eselon IV sudah cukup baik, akan tetapi akan masih diperlukan upaya peningkatan ataupun pengembangan kompetensi lebih lanjut. Sebagaimana telah disebutkan bahwa kompetensi dasar, manajerial serta teknis substantif yang diteliti dalam kajian ini berada pada dua tingkatan yakni tingkat kompeten dan cukup kompeten, maka kebijakan diklat yang dirancang adalah sebagai berikut:
    - a. Untuk tingkatan **Cukup Kompeten**, melalui strategi Diklat yang bersifat sebagai pemantapan. Diklat ini diistilahkan dengan Diklat Tingkat II dan bila didasarkan muatan kurikulumnya mencakup Diklat Tingkat Menengah dan Tingkat Lanjutan;
    - b. Untuk tingkatan **Kompeten**, melalui strategi diklat yang bersifat pengayaan. Diklat ini diistilahkan dengan Diklat Tingkat II dan bila didasarkan muatan kurikulumnya hanya meliputi Diklat Tingkat Lanjutan.
  6. Strategi Diklat bagi peningkatan kompetensi dasar yang dibutuhkan pejabat struktural eselon IV adalah:Diklat Teknis Pengembangan Integritas, Diklat Teknis Pembangunan Kerjasama Tim, Diklat Teknis Pelayanan Publik, Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kualitas, Diklat Teknis Pengembangan Empati dan Kepекaan, Diklat Teknis Pengembangan Inisiatif, Diklat Teknis Building Commitment (Pengembangan Komitmen), Diklat Teknis Teknik Komunikasi Lisan, Diklat Teknis Pengembangan Pengendalian Diri, Diklat Teknis Pengembangan Kepercayaan Diri, Diklat Teknis Pengembangan Sikap Proaktif, Diklat Teknis Motivasi Berprestasi, Diklat Teknis Pengembangan Ketanggapan Budaya, Diklat Teknis Pengembangan Kepemimpinan, Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tertulis, Diklat Teknis Pengembangan Kreativitas dan Inovasi, Diklat Teknis Pembelajaran Organisasi, Diklat dan Teknis Pengembangan Fleksibilitas. Berdasarkan tingkatan kompetensi dan tingkatan muatan kurikulum yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi, diklat-diklat teknis tersebut berada pada Diklat Tingkat II Lanjutan, Diklat Tingkat II Menengah dan Diklat Tingkat III Lanjutan.
  7. Diklat-diklat yang dibutuhkan bagi peningkatan kompetensi manajerial adalah meliputi: Diklat Teknis Teknik Perencanaan & Pengorganisasian, Diklat Teknis Pengembangan Berpikir Konseptual, Diklat Teknis Teknik Pengarahan, Diklat Teknis Manajemen Konflik, Diklat Teknis Membangun Hubungan Kerja, Diklat Teknis Teknik Membimbing, Diklat Teknis Teknik Memimpin Kelompok, Diklat Teknis Teknik Memimpin Rapat, Diklat Teknis Teknik Mengembangkan Orang Lain, Diklat Teknis Pendeklasian Wewenang, Diklat Teknis Pengambilan Keputusan, Diklat Teknis Pengaturan Kerja, Diklat Teknis Pengembangan Perhatian Terhadap Keteraturan, Diklat Teknis Berpikir Analitis, Diklat Teknis Pengembangan Kesadaran Berorganisasi, Diklat Teknis Manajemen Pengelolaan Informasi, Diklat Teknis Manajemen Resiko, Diklat Teknis Teknik Perbaikan Berkelanjutan. Berdasarkan tingkatan kompetensi dan tingkatan muatan kurikulum yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi, diklat-diklat teknis tersebut berada pada Diklat Tingkat II Lanjutan, Diklat Tingkat II Menengah dan Diklat Tingkat III Lanjutan.

8. Adapun diklat yang dibutuhkan bagi peningkatan diklat teknis substansatif adalah diklat-diklat yang berkaitan langsung dengan bidang pekerjaan pejabat struktural eselon IV yang bersangkutan. Misalnya diklat yang dibutuhkan menurut persepsi responden adalah diklat pengelolaan kearsipan, diklat keuangan, diklat kepegawaian, diklat pengadaan barang dan jasa, dan lain sebagainya.

## DAFTAR ISI

		halaman
<b>KATA PENGANTAR .....</b>		i
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>		iii
<b>DAFTAR ISI .....</b>		vi
<b>DAFTAR TABEL .....</b>		viii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>		xi
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	1
	A. Latar Belakang .....	1
	B. Rumusan Permasalahan .....	5
	C. Tujuan Penelitian .....	6
	D. Kerangka Teoritis AKD .....	6
	E. Metode Penelitian .....	29
<b>BAB II</b>	<b>GAMBARAN PEMERINTAH KOTA BOGOR .....</b>	37
	A. Gambaran Umum Kota Bogor .....	37
	B. Gambaran Sumber Daya Aparatur .....	40
	C. Gambaran <i>Key Informan</i> .....	46
<b>BAB III</b>	<b>KONDISI KOMPETENSI PARA PEJABAT ESELON IV PEMERINTAH KOTA BOGOR .....</b>	54
	A. Kompetensi Dasar .....	55
	B. Kompetensi Manajerial .....	79
	C. Kompetensi Teknis .....	102
<b>BAB IV</b>	<b>KEBUTUHAN DIKLAT PEMERINTAH KOTA BOGOR</b>	104
	A. Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar .....	105
	B. Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Peningkatan Kompetensi Manajerial .....	113
	C. Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Peningkatan Kompetensi Teknis Substantif .....	121

<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	123
	A. Kesimpulan .....	123
	B. Rekomendasi .....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		131
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

		halaman
Tabel 1.1	: Ukuran Populasi dan <i>Key Informan</i> .....	31
Tabel 1.2	: Strategi Diklat Bagi Peningkatan Kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV .....	36
Tabel 2.1	: Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor Berdasarkan Golongan .....	42
Tabel 2.2	: Komposisi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pendidikan .....	44
Tabel 2.3	: Komposisi Key Informan Pejabat Eselon IV Berdasarkan Asal Instansi .....	47
Tabel 2.4	: Komposisi Key Informan Pejabat Eselon III Berdasarkan Asal Instansi .....	49
Tabel 2.5	: Komposisi Key Informan Staf Berdasarkan Asal Instansi .....	51
Tabel 3.1	: Tingkat Integritas Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	56
Tabel 3.2	: Kompetensi Kepemimpinan Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	56
Tabel 3.3	: Kompetensi Kerjasama Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	58
Tabel 3.4	: Kompetensi Fleksibilitas Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	59
Tabel 3.5	: Kompetensi Pejabat Eselon IV dalam hal Orientasi pada Pelayanan di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	61
Tabel 3.6	: Kompetensi Pejabat Eselon IV dalam hal Orientasi pada Kualitas di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	62
Tabel 3.7	: Kompetensi Pejabat Eselon IV dalam hal Empati dan Kepekaan di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	64
Tabel 3.8	: Kompetensi Pejabat Eselon IV dalam Inisiatif di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	65
Tabel 3.9	: Kompetensi Komitmen Pejabat Eselon IV Terhadap Unit Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ...	67

Tabel 3.10	:	Kompetensi Komunikasi Lisan Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	68
Tabel 3.11	:	Kompetensi Komunikasi Tertulis Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	69
Tabel 3.12	:	Kompetensi Pejabat Eselon IV dalam Hal Kreativitas dan Inovasi di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	70
Tabel 3.13	:	Kompetensi Pembelajaran Organisasi Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	71
Tabel 3.14	:	Kompetensi Pengendalian Diri Organisasi Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	72
Tabel 3.15	:	Tingkat Kepercayaan Diri Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	73
Tabel 3.16	:	Tingkat Proaktivitas Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	74
Tabel 3.17	:	Semangat Untuk Berprestasi dari Para Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	75
Tabel 3.18	:	Tanggapan Akan Pengaruh Budaya dari Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	76
Tabel 3.19	:	Kondisi Kompetensi Dasar Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	78
Tabel 3.20	:	Kondisi Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	80
Tabel 3.21	:	Kondisi Kompetensi Berfikir Analitis Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	82
Tabel 3.22	:	Kondisi Kompetensi Berfikir Konseptual Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	83
Tabel 3.23	:	Kondisi Kompetensi Kesadaran Berorganisasi Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	84
Tabel 3.24	:	Kondisi Kompetensi Mengarahkan/Memberikan Perintah Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	85
Tabel 3.25	:	Kondisi Kompetensi Manajemen Konflik Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	87
Tabel 3.26	:	Kondisi Kompetensi Membangun Hubungan Kerja Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	88
Tabel 3.27	:	Kondisi Kompetensi Membimbing Pejabat Eselon	88

---

	IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	
Tabel 3.28	: Kondisi Kompetensi Memimpin Kelompok Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	90
Tabel 3.29	: Kondisi Kompetensi Memimpin Rapat Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	91
Tabel 3.30	: Kondisi Kompetensi Mengelola Informasi Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	92
Tabel 3.31	: Kondisi Kompetensi Mengambil Resiko Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	93
Tabel 3.32	: Kondisi Kompetensi Mengembangkan Orang Lain Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	94
Tabel 3.33	: Kondisi Kompetensi Pendeklegasian Wewenang Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	94
Tabel 3.34	: Kondisi Kompetensi Pengambilan Keputusan Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	96
Tabel 3.35	: Kondisi Kompetensi Pengaturan Kerja Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ....	96
Tabel 3.36	: Kondisi Kompetensi Perbaikan Terus Menerus Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	98
Tabel 3.37	: Kondisi Kompetensi Perhatian terhadap Keteraturan Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	99
Tabel 3.38	: Kondisi Kompetensi Manajerial Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	101
Tabel 3.39	: Kondisi Kompetensi Teknis Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor .....	102
Tabel 4.1	: Kebutuhan Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	108
Tabel 4.2	: Kebutuhan Jenis-Jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	110
Tabel 4.3	: Kebutuhan Jenis-Jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	113
Tabel 4.4	: Kebutuhan Diklat Teknis Bagi Peningkatan	116

---

	Kompetensi Manajerial Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	
Tabel 4.5	: Kebutuhan Jenis-Jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Manajerial Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	118
Tabel 4.6	: Kebutuhan Jenis-Jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Manajerial Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	120

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 : Siklus Manajemen Pendidikan dan Pelatihan .....	10
Gambar 1.2 : Kebutuhan Diklat Dalam Organisasi .....	13
Gambar 1.3 : Proses Analisis Kebutuhan Diklat .....	15
Gambar 1.4 : Kerangka Pemikiran AKD Pemerintah Kota Bogor .....	28
Gambar 2.1 : Jumlah PNS Pemkot Bogor Berdasar Golongan ..	44
Gambar 2.2 : Jumlah PNS Pemkot Bogor Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	45
Gambar 2.3 : Komposisi Key Informan Pejabat Eselon IV Berdasarkan Masa Kerja .....	48
Gambar 2.4 : Komposisi Key Informan Pejabat Eselon III Berdasarkan Masa Kerja .....	50
Gambar 2.5 : Komposisi Key Informan Staf Berdasarkan Masa Kerja .....	52
Gambar 4.1 : Tingkat Kompetensi Dasar Pejabat Struktural Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	106
Gambar 4.2 : Tingkat Kompetensi Dasar Pejabat Struktural Eselon IV Pemerintah Kota Bogor .....	114

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Pemerintah Kota Bogor dewasa ini dihadapkan pada berbagai tantangan dan permasalahan yang semakin kompleks sejalan dengan pesatnya pertumbuhan Kota Bogor sebagai kota jasa dan daerah penyangga ibu kota. Posisi strategis Kota Bogor sebagai salah satu penyangga ibukota menghadapkan Pemerintah setempat pada berbagai perubahan dan tantangan lingkungan strategis. Secara eksternal pemerintah dihadapkan pada perubahan politik nasional, perkembangan teknologi yang pesat, dan "persaingan" dengan kabupaten lain yang semakin ketat untuk menarik investor asing. Secara internal Pemerintah Kota Bogor dihadapkan pada tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang profesional dan penanganan terhadap permasalahan-permasalahan yang ditimbulkan akibat pesatnya pertumbuhan kota seperti meningkatnya kebutuhan pengadaan sarana transportasi masyarakat, timbulnya kemacetan, meningkatnya jumlah pedagang kaki lima secara berlebihan, rusaknya tata kota, semakin menurunnya kualitas kebersihan kota sebagai akibat dari kelebihan penduduk dan segala aktivitasnya yang melebihi daya dukung lingkungan.

Kompleksitas tantangan dan permasalahan tersebut telah mendorong Pemerintah Kota Bogor untuk mencari faktor yang memiliki daya ungkit (*leverage*) yang besar yang dapat menjawab dan mencari solusi atas masalah-masalah tersebut. Salah satu daya ungkit yang sangat penting adalah kualitas sumber daya manusia (SDM), terutama mereka yang menjadi aparatur pemerintah sebagai pengayom dan pemberi pelayanan kepada masyarakat. Sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu aset terpenting bagi organisasi pemerintah. Semakin kuat kualitas dari sumber daya manusia suatu organisasi akan semakin kuat daya saing organisasi tersebut.

---

Dalam rangka menumbuhkan daya saing tersebut, daerah tidak lagi hanya mengandalkan sumber daya alam yang bersifat “non-renewable” atau tidak dapat diperbaharui. Hal ini berbeda dengan sumber daya manusia, yang hakikatnya merupakan sumber daya yang dapat secara terus menerus dikembangkan dan diperbaharui melalui berbagai upaya. Dengan kata lain, di dalam konteks kearifan *human centered development*, daya kreasi dan inovasi serta sumber intelektual manusia dengan kemampuannya untuk tumbuh secara *exponential*, menjadi *inexhaustible resources* (sumber yang tidak ada habisnya) bagi pembangunan daerah.

Sejalan dengan pemberian kewenangan yang lebih luas kepada daerah untuk mengurus urusannya sendiri melalui kebijakan desentralisasi atau otonomi daerah, telah menimbulkan tuntutan yang semakin tinggi akan adanya PNS yang profesional. Pemberlakuan otonomi, yang diikuti dengan pengembangan organisasi tersebut berdampak terhadap peningkatan kebutuhan baik kuantitas maupun kualitas para pejabat terhadap kompetensinya. Daerah semakin menyadari, pentingnya memiliki sumber daya manusia aparatur yang berkualitas sebagai faktor utama organisasi yang berdaya saing tinggi. Dengan dimilikinya sumber daya manusia aparatur yang profesional, diharapkan daerah mampu mandiri dan memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif dengan daerah lain.

Salah satu upaya yang dipandang paling efektif untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur adalah melalui upaya Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS di daerah. Mayoritas pakar pengembangan organisasi sepakat bahwa salah satu upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang peranannya tetap dianggap strategis adalah 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 (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Diklat dipercaya dapat mendorong terjadinya perubahan perilaku melalui proses

belajar, bahkan melalui diklat pula dapat mengembangkan sikap "belajar seumur hidup" agar dimanapun SDM berada akan belajar untuk meningkatkan kompetensinya.

Bahkan dalam lingkup SDM aparatur ditegaskan tujuan yang ingin dicapai diklat sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 101 Tahun 2000 (pasal 2) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola karir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik;

Sedangkan sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dengan demikian pendidikan dan pelatihan ini diharapkan mampu menciptakan SDM Aparatur yang berkualitas serta memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan jabatannya. Namun demikian, perlu dicatat bahwa pengembangan SDM melalui diklat yang efektif amat bergantung pada peta kebutuhan kompetensi riil yang ada di lapangan. Dewasa ini banyak program Pendidikan dan Pelatihan belum mampu mencapai tujuan yang diharapkan disebabkan oleh tidak sesuainya program tersebut dengan kebutuhan baik kebutuhan individu, unit tempatnya bekerja maupun organisasinya.

Dengan demikian peningkatan kompetensi aparatur daerah, idealnya timbul dari hasil analisis kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan teknis yang merupakan *gap* atau masalah kesenjangan yang dihadapi oleh para aparatur dalam melaksanakan tugas pokoknya. Dengan mengetahui permasalahan yang

---

tepat dan benar yang dihadapi oleh para aparatur dalam pencapaian kinerja organisasi, maka selanjutnya perlu dilakukan pengembangan kepada mereka secara terencana dan berkelanjutan. Diharapkan pengembangan kompetensi SDM aparatur yang dilakukan secara bertahap, terencana, dan konsisten akan mampu membentuk sosok aparatur yang profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Begitu pula halnya dengan Pemerintah Kota Bogor yang saat ini ingin mewujudkan visi dan misinya sebagai kota jasa yang nyaman, dalam upaya peningkatan kualitas SDM Aparaturnya dengan Diklat hendaknya dilakukan melalui analisis yang mendalam terhadap kebutuhan diklatnya. Terlebih lagi Pemerintah Kota Bogor di dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan masih memiliki kelemahan yakni relatif masih kurangnya kualitas SDM aparatur. Meskipun Pemerintah Kota Bogor sendiri telah melakukan berbagai upaya peningkatan kompetensi SDM Aparatur melalui berbagai program Pendidikan dan Pelatihan. Nampaknya upaya tersebut masih belum optimal untuk meningkatkan kualitas SDM Aparatur. Banyak hal yang menyebabkan upaya tersebut belum berhasil mencapai tujuannya, antara lain yang sering terjadi adalah kurang sesuainya program diklat dengan kebutuhan pegawai dan unit kerja yang diakibatkan oleh tidak adanya Analisis Kebutuhan Diklat (AKD).

Berangkat dari latar belakang tersebut di atas, maka Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor bekerjasama dengan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara, memandang perlu melakukan kajian dalam bentuk *Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Jabatan Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor* yang diarahkan untuk mengidentifikasi jenis dan jenjang diklat teknis administrasi umum dan manajerial yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi pejabat eselon IV yang sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Adapun dasar pertimbangan pemilihan kelompok Jabatan Struktural Eselon IV sebagai unit analisis pada kajian ini didasarkan atas pertimbangan bahwa jenjang jabatan struktural

---

eselon IV merupakan *low manager* pada organisasi atau bertindak sebagai *unit auxiliary* yang menjadi ujung tombak manajerial menangani teknis operasional di instansinya masing-masing.

## **B. RUMUSAN PERMASALAHAN**

Selama ini, program diklat yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Bogor dinilai belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan kompetensi sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor terkait antara lain desain program diklat, penyelenggara, maupun widyaiswara, perencanaan dalam pemilihan program diklat. Salah satu upaya untuk meningkatkan efektivitas program pengembangan SDM melalui diklat adalah adalah dilakukannya analisis kebutuhan Diklat. Dengan analisis tersebut akan diperoleh informasi tentang kebutuhan peningkatan kompetensi bagi pegawai. Analisi kebutuhan itu sendiri haruslah didasarkan pada penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini.

Begitu pula halnya program pengembangan SDM yang akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bogor di masa depan perlulah didasarkan pada suatu analisis kebutuhan baik. Salah satu unsur yang perlu terus ditingkatkan kompetensinya adalah mereka-mereka yang berada pada lini terdepan dalam bidang pembangunan dan pelayanan publik, yaitu pada pejabat eselon IV. Pejabat eselon IV memegang peranan yang sangat penting di dalam organisasi pemerintah. Pejabat eselon IV berperan sebagai penggerak langsung para pegawai di unit kerjanya, yang tidak hanya dituntut kompetensi manajerial akan tetapi juga kompetensi yang berkaitan dengan teknis substansi unit kerjanya. Oleh karena itu kajian terhadap kompetensi mereka serta kebutuhan peningkatan kompetensi bagi mereka perlu dilakukan. Penilaian terhadap kompetensi mereka sangat perlu untuk mengetahui sejauh mana kapasitas mereka di dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewenangannya dan sejauh mana peningkatan kompetensi mereka di masa yang akan datang yang masih diperlukan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka rumusan permasalahan pada kajian ini adalah *"bagaimana kondisi kompetensi para pejabat struktural eselon IV dan pengembangan kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor"*.

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari Analisis Kebutuhan Diklat bagi jabatan struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan diklat teknis dalam rangka meningkatkan kompetensi para pejabat eselon IV agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih profesional. Dengan tersedianya suatu daftar kebutuhan diklat, maka Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor memiliki perencanaan pengembangan PNS daerah khususnya pejabat eselon IV di masa mendatang. Adapun kegunaan dari Analisis Kebutuhan Diklat ini adalah untuk:

1. Mengukur kompetensi yang dimiliki oleh jabatan struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor baik kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi substantif (teknis);
2. Mengidentifikasi kebutuhan diklat teknis bagi jabatan struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor;
3. Membuat rekomendasi kebutuhan diklat teknis bagi jabatan struktural eselon IV.

### **D. KERANGKA TEORITIS ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT**

#### **1. AKD Dalam Kerangka Pengembangan SDM dan Manajemen Diklat**

Pembahasan konseptual tentang analisis kebutuhan diklat berkaitan erat dengan konsep-konsep pengembangan SDM, pendidikan dan pelatihan serta konsep AKD itu sendiri. Ketiga konsep tersebut secara teoritis berkaitan erat satu sama lain dalam kerangka manajemen sumber daya manusia. Karena itu

sebelum membahas tentang konsep AKD maka akan dibahas secara sekilas tentang konsep Pengembangan SDM dan Diklat itu sendiri.

Analisis kebutuhan diklat merupakan salah satu aktivitas yang dilakukan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan SDM itu sendiri menggambarkan upaya-upaya organisasi dalam rangka mendorong para anggotanya untuk mengembangkan diri dan memberikan kontribusinya dalam pencapaian kinerja organisasi yang tinggi. Sebagai salah satu pilar penting manajemen SDM, pengembangan SDM bertujuan untuk melakukan pengembangan kapasitas, penguatan kinerja, dan peningkatan produktivitas seluruh pegawai untuk bersama-sama dengan sumber daya organisasi yang lain melakukan upaya perbaikan kualitas organisasi.

Secara teoritis, McLagan dan Suhadolnik (1989: 11) mengartikan Pengembangan SDM sebagai integrasi penggunaan dari pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektifitas kinerja individu dan organisasi. Pakar lain mendefinisikan Pengembangan SDM 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 mendatang.

Harris dan DeSimone (1994) mengungkapkan bahwa fungsi dan cakupan pengembangan SDM meliputi tiga aspek, yaitu: *pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, dan pengembangan karir*. Dari pendapat tersebut jelas terlihat bahwa untuk mengembangkan SDM yang dimilikinya, organisasi dapat melakukan salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan atau diklat. Berdasarkan pendapat tersebut jelas terlihat bahwa secara konseptual pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu fungsi dalam pengembangan SDM yang bertujuan untuk menghasilkan kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang tinggi. Oleh karena itu kebijakan pengembangan pegawai negeri sipil, juga memandang peranan Diklat yang amat strategis untuk membentuk kompetensi aparatur pemerintah yang tinggi.

Adapun konsep Diklat oleh Harris dan DeSimone (1994) diartikan sebagai suatu 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 perannya dalam organisasi sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

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. Konsep *training* atau pelatihan menekankan pada terlaksananya 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.

Adapun konsep *education* atau pendidikan lebih menekankan pada tujuan yang lebih menyeluruh dari proses pengembangan individu yang bersangkutan. 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. Sedangkan konsep pengembangan (*development*) adalah muara dari kedua konsep ini.

Dalam konteks pengembangan organisasi dan SDM di Indonesia khususnya di instansi pemerintah, istilah yang sangat populer dikembangkan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat). Konsep ini sebenarnya bisa diidentikkan 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.

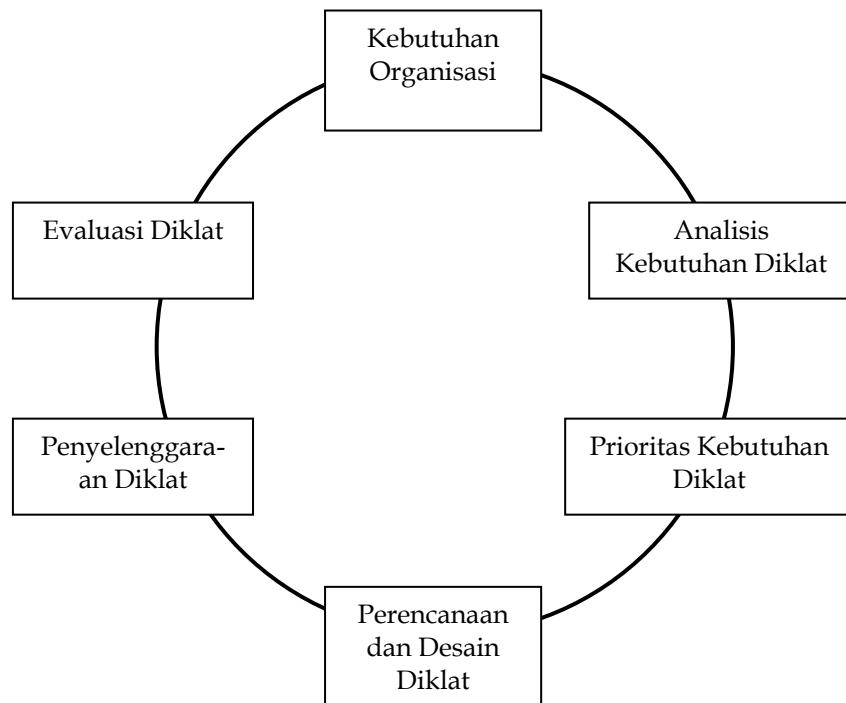
Nadler (1990) merangkum makna dari ketiga istilah tersebut dalam satu kata yaitu pembelajaran. Berikut definisi dia tentang ketiga istilah tersebut:

- |              |  |
|--------------|--|
| Pelatihan    | = <b>pembelajaran</b> untuk pekerjaan saat ini atau masa datang  |
| Pendidikan   | = <b>pembelajaran</b> untuk menyiapkan seseorang mengarungi kehidupan, dan tidak dibatasi oleh pekerjaan saat ini atau masa datang |
| Pengembangan | = <b>pembelajaran</b> 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.

Dalam penerapannya, pengembangan SDM melalui diklat dilaksanakan melalui suatu tahapan atau yang biasa disebut dengan 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 1.1**  
**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 sangat strategis untuk menentukan apakah program Diklat tertsebut benar-benar dibutuhkan organisasi atau tidak. AKD akan mendeskripsikan kebutuhan kompetensi yang harus dipenuhi oleh Diklat baik pada level individu, unit maupun organisasi.

## **2. Konsep 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.

Istilah analisis kebutuhan menurut Briggs (dalam LAN 2003) merupakan 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 Merril (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.

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. 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).

---

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. 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 *Ketiga* menentukan jenis diklat yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

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

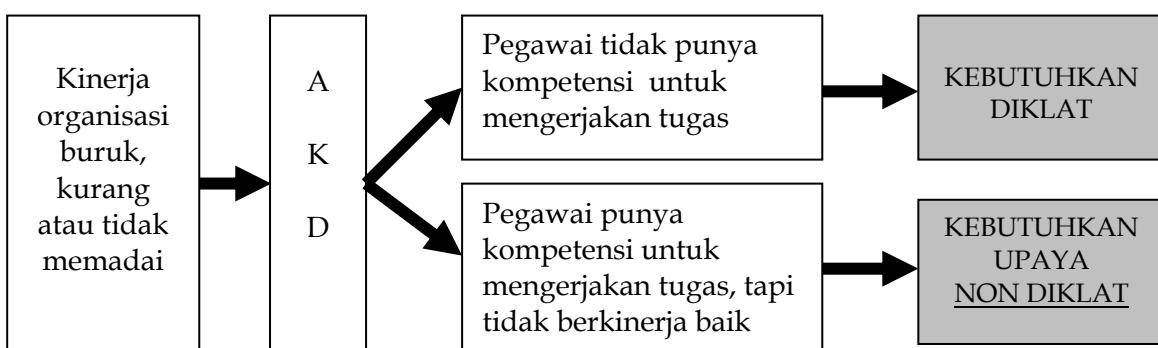
- Kebutuhan pada level organisasi; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kinerja seluruh organisasi, misalnya diklat yang bertujuan mensosialisasikan perubahan budaya organisasi.
- Kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan; yaitu identifikasi kebutuhan diklat yang mempengaruhi kelompok 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) bahwa:

- 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 1.2  
Kebutuhan Diklat Dalam Organisasi**



Sumber: Tovey & Lawlor (2004:45)

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.

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

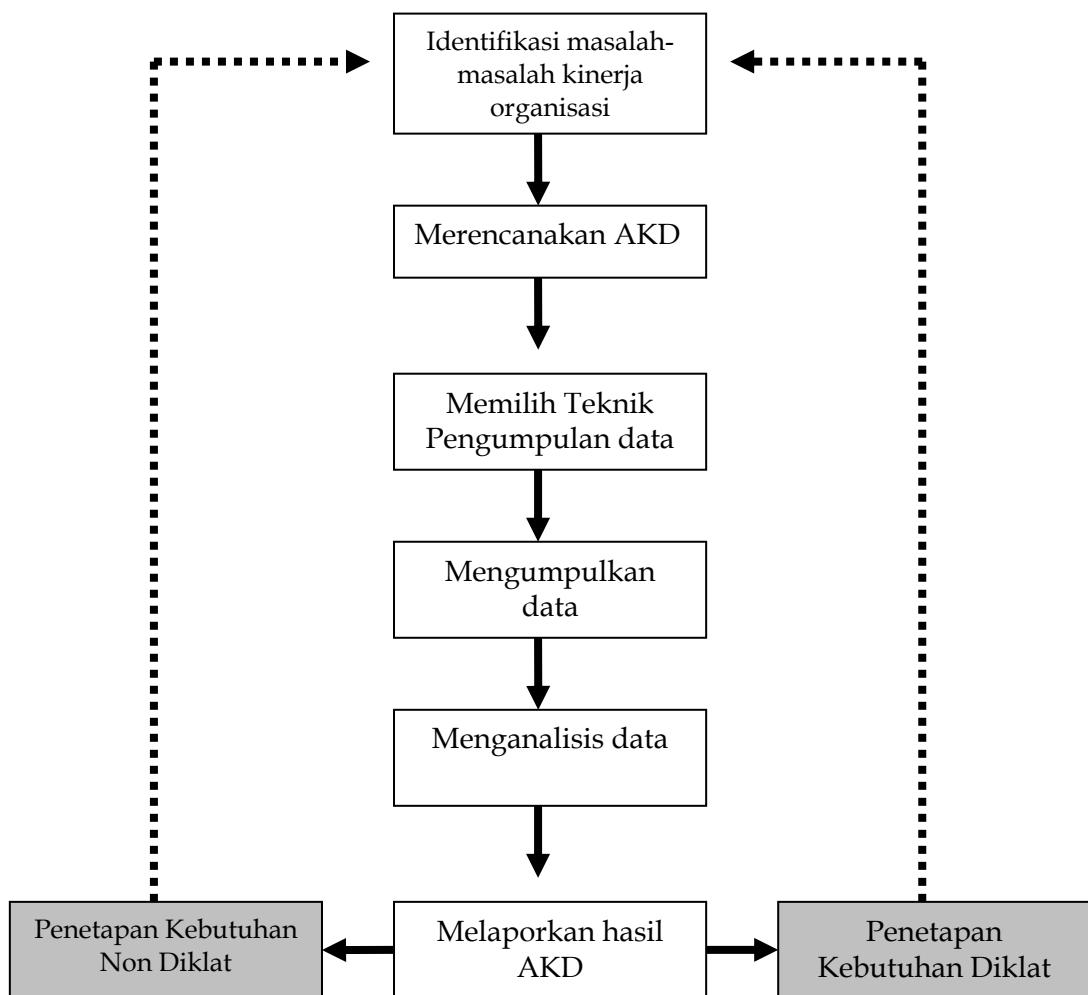
Adapun Lembaga Administrasi Negara (2003) merumuskan beberapa tujuan yang dapat dicapai dari kegiatan analisis kebutuhan diklat yaitu sebagai berikut:

- 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).

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.

**Gambar 1.3**  
**Proses Analisis Kebutuhan Diklat**



Sumber: Tovey & Lawlor (2004:54)

---

Berikut penjelasan setiap tahapan dalam proses analisis kebutuhan diklat:

a. *Identifikasi masalah-masalah kinerja organisasi*

Langkah pertama dari AKD 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 / dikonfirmasikan 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 tujuan AKD;
- Menentukan siapa key informan 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*
- Segera setelah tujuan, key informan dan ketersediaan SDM dan sumber daya teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan teknik pengumpulan data.
- d. *Mengumpulkan data*
- Setelah instrumen siap, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data baik dari kuesioner maupun dari diskusi kelompok terfokus yang dilakukan dalam jadual yang telah dilakukan.
- e. *Analisis data*
- Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data untuk mengetahui apakah benar terdapat kesenjangan kompetensi dan apakah diperlukan program diklat untuk mengatasinya.
- f. *Melaporkan hasil AKD*

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

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 terkait dengan kinerja organisasi seperti laporan baik internal maupun eksternal, buku petunjuk pekerjaan, standar kerja organisasi, laporan keuangan, dan lain sebagainya.

b) *Survey dengan angket*

Teknik ini merupakan teknik yang paling umum yang digunakan dalam AKD. Kuesioner didesain berdasarkan 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 umumnya dilakukan secara individual 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 antarbagian 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 mendapat 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 komptensi.

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 di bawah 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).

### **3. Konsepsi Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Fokus dalam kajian ini adalah kompetensi para pejabat eselon IV, sebagai pemimpin suatu unit kerja terkecil dalam struktur organisasi pemerintahan. Karena itu untuk disini penting pula dibahas konsepsi tentang kepemimpinan dalam organisasi terutama, kerangka teoritis tentang peran pemimpin dalam organisasi dan kemampuan-kemampuan kepemimpinan apa yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin.

Apapun bentuknya, sebuah organisasi sudah pasti sangat membutuhkan seorang pemimpin atau sering disebut juga dengan manajer yang akan mengarahkan jalannya aktivitas-aktivitas di dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan. Kualitas kepemimpinan dalam suatu organisasi oleh para pakar disepakati sebagai salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas organisasi.

Adapun konsepsi kepemimpinan itu sendiri oleh para pakar diartikan dalam banyak arti, antara lain didefinisikan sebagai sifat, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi pekerjaan administratif (Yulk, 2006). Hal ini dapat dilihat dari definisi-definisi kepemimpinan yang dirangkum oleh Yulk (2006: 5) dari berbagai pakar sebagai berikut:

- “Kepemimpinan adalah perilaku individu.... mengarahkan kegiatan sekelompok orang ke arah tujuan bersama” (Hemphill & Coons, 1957, halaman 7)

- "Kepemimpinan adalah upaya meningkatkan pengaruh atas kepatuhan mekanisme melalui pengarahan rutin dalam organisasi" (Katz & Kahn, 1978, halaman 528)
- "Kepemimpinan diterapkan ketika orang ... menggerakkan... institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya sehingga meningkatkan, melibatkan dan memuaskan motivasi pengikutnya" (Burns, 1978, halaman 18).
- Kepemimpinan direalisasikan di dalam proses dimana seseorang atau sekelompok orang berhasil didalam usahanya untuk mendukung dan mengartikulasikan kenyataan orang lain" (Smircich & Morgan, 1982, halaman 258).
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisasikan oleh sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling, 1984, halaman 46).
- Kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, menyampaikan nilai-nilai dan menciptakan lingkungan dalam mana segala sesuatunya dapat dicapai (Richards & Engle, 1986, halaman 206).
- Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (pengarahan yang bermakna) ke arah usaha bersama, dan menyebabkan keinginan meningkatkan usaha bersama tersebut untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990, halaman 281).
- Kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah di luar budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusi yang lebih adaptif (Schein, 1992, halaman 2)
- Kepemimpinan adalah proses membuat apa yang orang lain lakukan bersama-sama menjadi lebih bermakna sehingga orang lain tersebut akan paham dan memiliki komitmen terhadanya (Drath & Palus, 1994, halaman 4).
- Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain untuk berkontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi (House, dkk, 1999, halaman 184).

Berdasarkan definisi-definisi maka menurut Yulk (2006) bahwa kepemimpinan diasumsikan sebagai proses dimana pengaruh tertentu diberikan oleh seseorang kepada orang lain untuk mengarahkan, menstrukturkan dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Oleh karena itu Yulk sendiri memberikan batasan tentang kepemimpinan di dalam organisasi merupakan "Proses mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut memahami dan menyepakati tentang

kebutuhan yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukan hal tersebut, dan proses memfasilitasi upaya seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai sasaran atau tujuan bersama”.

Karena kepemimpinan merupakan konsep yang luas, maka kepemimpinan dapat diterapkan dalam berbagai tingkatan proses yakni tingkatan proses individual, tingkatan proses diad, tingkatan proses kelompok dan tingkatan proses organisasi (Yulk, 2006). Dalam tingkatan proses organisasi sebagaimana menjadi lokus dalam kajian ini kepemimpinan didefinisikan sebagai proses yang muncul dalam suatu sistem yang lebih besar dimana kelompok menjadi salah satu sistemnya. Dalam proses organisasi ini, kepemimpinan memiliki tanggung jawab di dalam merancang struktur organisasi yang memadai, menentukan hubungan otoritas, dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas unit-unit kerja di dalam organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan peran yang sangat penting yang diperlukan oleh seorang pimpinan atau manajer.

Penelitian telah membuktikan ada beberapa pola kerja tetap yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau manajer. Adapun pola-pola kerja adalah sebagai berikut (Yulk, 2006):

- Tingkat pekerjaan adalah energik dan menegangkan
- Isi pekerjaan bervariasi dan terfragmentasi
- Kebanyakan pekerjaannya bersifat reaktif
- Interaksi dengan pihak di dalam dan di luar organisasi
- Kebanyakan interaksinya melibatkan komunikasi lisan
- Proses pengambilan keputusannya tidak terkontrol dan politis
- Kebanyakan proses perencanaannya informal dan adaptif

Melihat pola-pola pekerjaan tersebut, maka pimpinan atau manajer di dalam organisasi memiliki peran-peran tertentu. Konsep peran manajer atau pimpinan dalam organisasi yang banyak digunakan adalah konsep peran yang dirumuskan oleh Mintzberg. Menurut Mintzberg (dalam Yulk, 2006) pekerjaan dan tugas manajer atau pimpinan dalam organisasi tiga peran utama yaitu:

- a. *Interpersonal roles* yakni sebagai *leader, liaison, dan figurehead*
- b. *Informational processing roles* yakni sebagai *monitor, disseminator* dan *spokesperson*
- c. *Decision making roles* yakni sebagai *entrepreneur, disturbance handler, resource allocator* dan *negotiator*.

Sedangkan instrumen penelitian yang disebut dengan Deskripsi Pekerjaan Manajer Kuesioner (Managerial Position Description Questionnaire (MPDQ) merumuskan tugas-tuga dan tanggung jawab manajer atau pimpinan adalah sebagai berikut

- Supervisi
- Perencanaan dan pengorganisasian
- Pengambilan keputusan
- Monitoring
- Mewakili organisasi
- Koordinasi
- Konsultasi
- Kegiatan administratif

Di dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab tersebut, ada beberapa perilaku yang membedakan antara kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif. Berbagai penelitian dilakukan untuk menemukan karakteristik perilaku kepemimpinan yang efektif. Misalnya kajian kepemimpinan yang dilakukan oleh Universitas Michigan mengklasifikasikan tiga jenis perilaku kepemimpinan yaitu perilaku yang berorientasi kepada tugas, perilaku yang berorientasi pada hubungan dan perilaku kepemimpinan partisipatif. Sedangan penelitian lainnya (dalam Yulk, 2006) merumuskan kepemimpinan yang efektif berdasarkan perilaku-perilakunya di dalam aspek-aspek sebagai berikut:

- Perencanaan, koordinasi dan mengorganisasikan kegiatan
- Supervisi bawahan (mengarahkan, menginstruksikan, dan monitoring kinerja)
- Menetapkan dan menjaga hubungan baik dengan bawahan

- Menetapkan dan mengajak hubungan baik dengan atasan, rekan kerja dan pihak-pihak luar organisasi
- Mengasumsikan tanggung jawab untuk mengamati kebijakan organisasi, melakukan pekerjaan tertentu dan membuat keputusan tertentu.

Tipologi kepemimpinan efektif yang lainnya adalah yang disebut dengan Taksonomi Perilaku Kepemimpinan (dalam Yulk, 2006) yang mengkategorikan tiga perilaku kepemimpinan efektif yaitu perilaku yang berorientasi kepada tugas, perilaku yang berorientasi pada hubungan dan perilaku yang berorientasi pada perubahan (*change oriented behaviour*).

Pertanyaannya selanjutnya adalah kompetensi apa yang diperlukan oleh seorang pimpinan atau manajer agar dapat menjadi pemimpin atau manajer yang efektif di dalam organisasi? Berbagai pakar dan penelitian telah mencoba untuk merumuskan kompetensi ataupun keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin atau manajer yang efektif. Salah satu yang banyak digunakan adalah yang dirumuskan oleh Katz dan Mann (Dalam Yulk, 2006) mengkategorikan tiga keterampilan manajer yaitu keterampilan teknis, keterampilan interpersonal dan keterampilan konseptual.

Secara spesifik Spencer dan Spence (1993) menyebutkan beberapa kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang manajer atau pimpinan. Kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

- Kemampuan mempengaruhi
- Berorientasi kepada pencapaian tujuan
- Kerjasama dan kerja tim
- Berpikir analitis
- Inisiatif
- Mengembangkan orang lain
- Kepercayaan diri
- Kemampuan mengarahkan
- Kemampuan mengumpulkan informasi
- Kepemimpinan dalam tim

- Berpikir konseptual

Adapun Wart, Cayer dan Cook membedakan empat jenis kompetensi berdasarkan tingkatan manajemen. Kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi dasar, yang meliputi kompetensi komunikasi lisan dan tertulis, memecahkan masalah, kepemimpinan, keterampilan antar persona, pengendalian diri, fleksibilitas, kemampuan memutuskan, kompetensi teknis.
- b. Kompetensi manajer tingkat bawah/operasional, yang meliputi kompetensi dasar ditambah dengan kompetensi mengelola perbedaan, manajemen konflik, pembangunan tim, kompetensi mempengaruhi, negosiasi, manajemen sumber daya manusia.
- c. Kompetensi manajer tingkat menengah, yang meliputi kompetensi dasar, kompetensi manajer tingkat bawah ditambah dengan kompetensi-kompetensi berpikir kreatif, perencanaan dan evaluasi, orientasi kepada pelanggan, internal kontrol, integritas, manajemen keuangan, manajemen teknologi.
- d. Kompetensi manajer tingkat atas, yang meliputi kompetensi dasar, kompetensi manajer tingkat operasional, manajer tingkat menengah dan ditambah dengan kompetensi visi dan kesadaran ekternal.

#### **4. Kerangka Kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, Analisis Kebutuhan Diklat di Kota Bogor difokuskan pada identifikasi kebutuhan diklat bagi pejabat struktural eselon IV. Jabatan struktural itu sendiri merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Pejabat struktural adalah aparatur yang diberi kesempatan untuk memimpin instansi atau unit kerjanya untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi instansinya. Sebagai pemimpin di instansinya ataupun unit kerja, para pejabat struktural dituntut untuk mendorong dan merealisasikan kinerja

---

instansinya seoptimal mungkin. Untuk itu mereka seharusnya memiliki kompetensi yang memadai dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Badan Kepegawaian Nasional (BKN) dalam Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dengan Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 menetapkan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam pelaksanaan tugas jabatan struktural. Dalam pedoman tersebut ditetapkan dua jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh para pejabat struktural yaitu Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang. Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural, sedangkan Kompetensi Bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Adapun untuk keperluan Kajian AKD Pemerintah Kota Bogor khususnya yang difokuskan kepada pejabat struktural Eselon IV, standar kompetensi yang telah disusun tersebut dimodifikasi dengan melakukan pengklasifikasian kembali. Dalam kajian AKD ini standar kompetensi digolongkan menjadi tiga kompetensi yakni sebagai berikut:

- a. Kompetensi Dasar
- b. Kompetensi Manajerial
- c. Kompetensi Teknis Substantif

Kompetensi Dasar terdiri dari kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

- a. Integritas
- b. Kepemimpinan
- c. Kerjasama
- d. Fleksibilitas
- e. Berorientasi pada Pelayanan
- f. Berorientasi pada Kualitas
- g. Empati dan Kepekaan
- h. Inisiatif

- i. Komitmen terhadap Unit Kerja
- j. Komunikasi Lisan
- k. Komunikasi Tertulis
- l. Kreatif dan Inovatif
- m. Pembelajaran Organisasi
- n. Pengendalian Diri
- o. Kepercayaan Diri
- p. Proaktif
- q. Semangat untuk Berprestasi
- r. Tanggapan akan Pengaruh Budaya

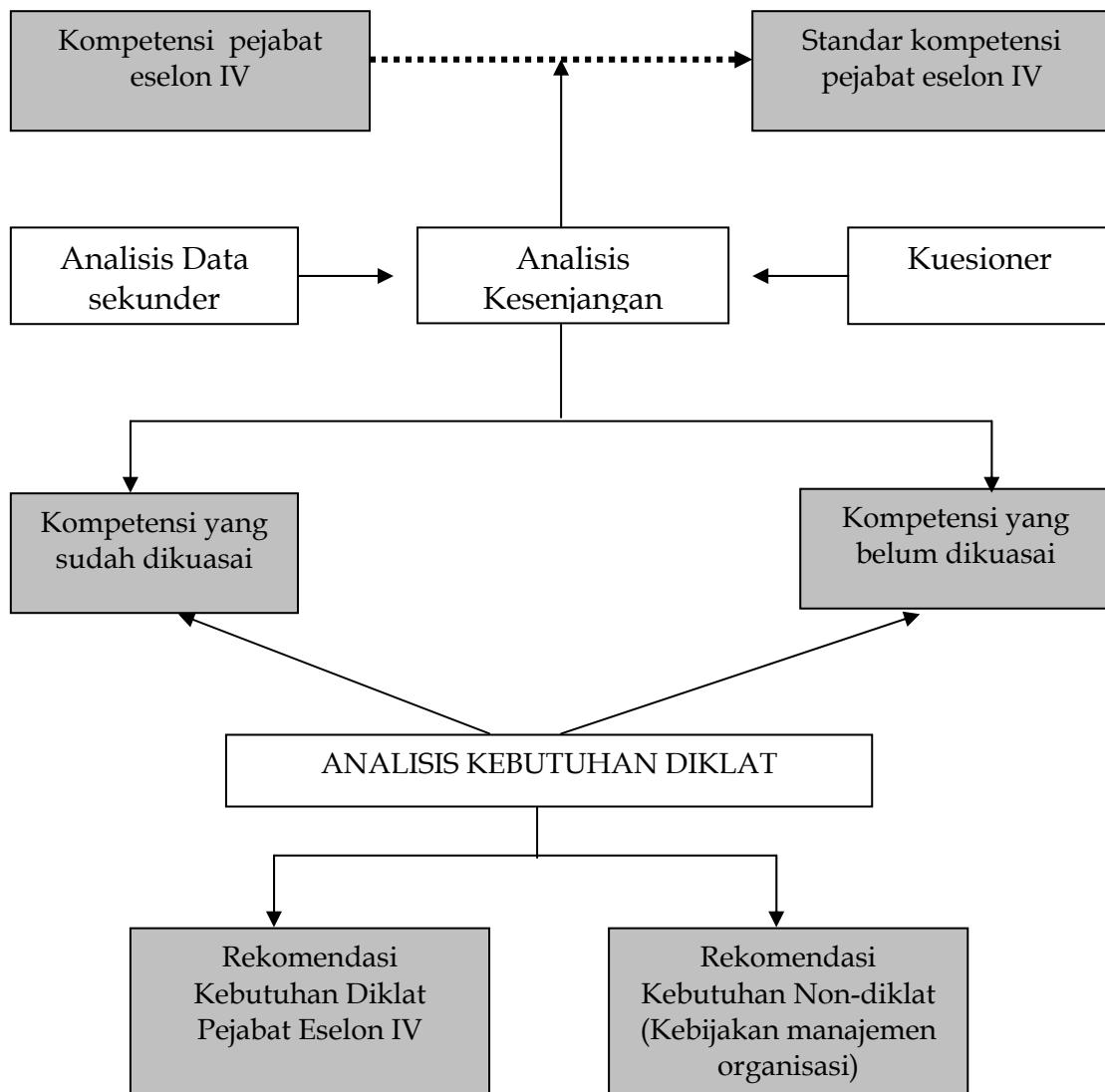
Sedangkan Kompetensi Manajerial terdiri dari kompetensi sebagai berikut:

- a. Perencanaan & Pengorganisasian
- b. Berpikir Analitis
- c. Berpikir Konseptual
- d. Kesadaran Berorganisasi
- e. Mengarahkan/Memberikan Perintah
- f. Manajemen Konflik
- g. Membangun Hubungan Kerja
- h. Membimbing
- i. Memimpin Kelompok
- j. Memimpin Rapat
- k. Mengelola Informasi
- l. Mengambil Resiko
- m. Mengembangkan Orang Lain
- n. Pendeklasian Wewenang
- o. Pengambilan Keputusan
- p. Pengaturan Kerja
- q. Perbaikan Terus Menerus
- r. Perhatian Terhadap Keteraturan

Adapun kompetensi teknis substantif merupakan kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural eselon IV sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari pembahasan tentang konsep dan langkah-langkah AKD yang dikaitkan dengan standar kompetensi jabatan struktural IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, maka kerangka pemikiran yang dijadikan acuan dalam melakukan Analisis Kebutuhan Diklat di Kota Bogor ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 1.4**  
**Kerangka Pemikiran AKD Pemerintah Kota Bogor**



## **E. METODE PENELITIAN**

Analisis Kebutuhan Diklat Jabatan Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor ini menggunakan metode deskriptif yang menggambarkan kondisi/keadaan kompetensi pejabat struktural riil (sekarang) dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kompetensi standar atau yang diharapkan dengan kompetensi aktual atau sebenarnya. Untuk memperoleh gambaran tentang kondisi kompetensi tersebut dilakukan melalui suatu pengukuran kompetensi.

Adapun pengukuran kompetensi tersebut dilakukan melalui suatu teknik yang disebut dengan teknik “umpan balik 360 derajat” (*360 degree feedback*). Teknik pengukuran ini banyak digunakan sebagai bagian dari program pengembangan pegawai dan pengembangan manajemen dalam organisasi. Menurut Ward (dalam Armstrong dan Baron, 1998), teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang sistematis dan data umpan balik khususnya tentang kinerja seseorang atau sekelompok orang yang diberikan oleh stakeholder yang berkaitan dengan orang tersebut. Dengan demikian dalam teknik penilaian kompetensi seperti ini tidak hanya dilakukan melalui penilaian diri (*self assessment*) dari orang atau kelompok orang yang dinilai, akan tetapi juga dilakukan penilaian pihak lain baik pihak internal maupun eksternal organisasi, seperti bawahan, atasan, anggota organisasi lain atau masyarakat.

Sedangkan dalam pengukuran kompetensi para pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sebagai bagian dari proses analisis kebutuhan diklat dilakukan melalui modifikasi teknik 360 degree feedback tersebut. Penilaian dilakukan melalui “umpan balik 180 derajat” (*180 degree feedback*). Sebagaimana disarankan oleh Armstrong dan Baron (1998), penilaian dapat saja dilakukan tidak oleh seluruh stakeholder yang terkait dengan seseorang atau sekelompok orang yang dinilai, akan tetapi hanya dilakukan oleh pihak-pihak yang benar-benar terkait langsung dengan orang yang dinilai. Misalnya seorang supervisor dinilai oleh dua pihak yaitu oleh bawahannya dan

oleh pimpinan atau manajer di tingkat atasnya. Atas dasar itulah maka penilaian kompetensi pejabat eselon IV dalam kajian ini di samping melalui penilaian diri (*self assessment*), juga penilaian dari bawahan dan pimpinan atau atasan langsung dalam hal ini para Pejabat Eselon III.

## **1. Teknik Pengumpulan Data**

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa ada berbagai cara pengumpulan data yang dapat digunakan dalam melakukan analisis kebutuhan diklat. Untuk memberikan deskripsi kompetensi ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

- Studi dokumentasi dengan cara mengumpulkan informasi tentang Pemerintah Kota Bogor;
- Studi kepustakaan untuk mendapatkan landasan teoritis tentang analisis kebutuhan diklat serta kompetensi jabatan struktural eselon IV;
- Survey dengan kuesioner kepada seluruh pejabat struktural eselon IV selaku objek yang dikaji, sebagai bentuk *self assessment*, juga kepada pejabat struktural eselon III selaku atasan dan para staf selaku bawahan. Kuesioner ini didesain berdasarkan standar kompetensi yang harus dimiliki oleh para pejabat struktural tersebut. Di sini digunakan instrumen penelitian yang dimaksudkan sebagai alat untuk : (1) menggali data dan informasi tentang kompetensi yang dimiliki oleh pejabat struktural Eselon IV; (2) memotret kondisi kompetensi pejabat struktural Eselon IV (di sini instrumen bukan untuk menanyakan diklat yang dibutuhkan namun untuk memotret kompetensi).
- Diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion*) yang dimaksudkan untuk memperkaya data dan informasi yang lebih mendalam terkait dengan kesenjangan kompetensi yang ada di organisasi.

## 2. *Populasi dan Key Informan*

Untuk menganalisis kebutuhan diklat bagi para pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dilakukan melalui penilaian terhadap kompetensi para pejabat eselon IV itu sendiri. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa penilaian kompetensi pejabat eselon IV tersebut dilakukan melalui penilaian diri (*self assessment*) pejabat eselon IV yang bersangkutan, penilaian dari pimpinan langsung dan pegawai yang menjadi bawahan dari pejabat eselon IV yang bersangkutan. Oleh karena itu maka yang menjadi populasi dalam kajian ini adalah pejabat struktural eselon IV, pejabat struktural eselon III dan staf yang tersebar di SKPD baik Dinas, Lembaga Teknis Daerah, Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD, dan Kecamatan/Kelurahan di lingkungan Pemerintah Kota Bogor.

Adapun teknik pengambilan sampel dilakukan secara *random sampling*, yang tersebar di keempat bentuk SKPD tersebut. Oleh karena kajian ini menggunakan metode kualitatif, maka penggalian data dan informasi diperoleh melalui *key informant*, yaitu pihak-pihak yang dipandang memiliki hubungan dengan objek kajian yaitu para pejabat struktural eselon IV, sehingga diharapkan dapat memberikan pandangan dan penilaian yang objektif. Berikut ini adalah gambaran mengenai jumlah *key informant* yang digunakan dalam kajian.

**Tabel 1.1**  
**Ukuran Populasi dan Key Informan**

No.	Unsur Populasi	Jumlah Populasi	Jumlah Key Informan
1.	Pejabat Eselon IV	649	95
2.	Pejabat Eselon III	86	80
3.	Staf	6.514	104
	<b>Total</b>		<b>279</b>

### **3. *Teknik Pengukuran Kompetensi***

Sebagaimana telah disebutkan bahwa untuk menganalisis kebutuhan diklat teknik yang masih diperlukan oleh para pejabat eselon IV di Pemerintah Kota Bogor dilakukan dengan menggali informasi tentang kondisi kompetensi para pejabat eselon IV itu sendiri saat ini. Untuk memperoleh informasi tersebut maka dilakukan pengukuran terhadap kompetensi. Adapun kompetensi yang dinilai adalah kompetensi yang sudah disusun oleh Badan Kepegawaian Nasional dalam Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Dalam pedoman itu ditetapkan dua jenis kompetensi yakni kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Namun untuk keperluan kajian ini dikelompokkan kembali menjadi 3 (tiga) jenis kompetensi yaitu kompetensi dasar, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis substantif. Untuk kompetensi dasar ada 18 sub kompetensi, kompetensi manajerial terdiri atas 18 sub kompetensi dan kompetensi teknis substantif terdiri atas 5 (lima) indikator ditambah dengan beberapa indikator yang ditentukan oleh key informan.

Sebagaimana telah disebutkan, penilaian dilakukan oleh tiga pihak:

1. Penilaian Mandiri (*self assesment*), dimana para pejabat eselon IV diminta menilai sendiri kompetensi yang dimilikinya
2. Penilaian Persepsi Atasan, dimana kompetensi para pejabat struktural eselon IV dinilai oleh orang lain dalam hal ini adalah oleh pejabat struktural eselon III selaku atasan;
3. Penilaian Persepsi Bawahan, dimana kompetensi para pejabat struktural eselon IV dinilai oleh orang lain dalam hal ini adalah oleh para staf selaku bawahan.

Untuk mengukur kompetensi atas dasar penilaian ketiga pihak tersebut maka dikembangkan instrumen berupa kuesioner. Kuesioner yang disusun terdiri atas pernyataan-pernyataan yang menggambarkan

---

indikator dari setiap kompetensi baik dasar, manajerial maupun kompetensi teknis substantif. Adapun alternatif jawaban dari pernyataan-pernyataan dalam kuesiner menggunakan skala ordinal yakni mengurutkan data dari tingkat paling rendah ke paling tinggi atau sebaliknya (Umar, 2002). Sedangkan skala pengukuran untuk mengukur tingkat kompetensi menggunakan skala yang dirumuskan oleh Edwards dan Ewen (Amstrong dan Baron, 1998) yang didasarkan pada pendekatan metode skala Thurstone. Skala pengukuran tersebut nilainya mulai dari 1 sampai dengan 10, dengan pengelompokan dan interpretasinya sebagai berikut:

- a. Nilai 9 – 10 : Sangat kompeten dan tidak perlu pengembangan lebih lanjut
- b. Nilai 7 - 8 : Kompeten namun masih perlu pengembangan lebih lanjut
- c. Nilai 5 - 6 : Cukup kompeten dan perlu pengembangan lebih lanjut
- d. Nilai 3 - 4 : Kurang kompeten dan perlu membutuhkan pengembangan lebih lanjut
- e. Nilai 1 - 2 : Tidak kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut

#### **4. *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 aktual pejabat eselon IV saat ini. Analisis data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

- Data kuesioner yang dianalisis dengan menggunakan pendekatan analisis univariat karena hanya ada satu variabel yang dianalisis yaitu kompetensi. Analisis dilakukan dengan menghitung tendensi

sentral yaitu rata-rata penilaian kompetensi baik oleh pejabat eselon IV, eselon III maupun staf. Dari penghitungan tendensi sentral tersebut kemudian dilakukan analisis deskriptif untuk melihat perbedaan persepsi dari pihak-pihak yang melakukan penilaian.

- Hasil kuesioner selanjutnya dianalisis melalui *Focuss Group Discussion* (FGD) dengan tujuan untuk mengkonfirmasi data dan informasi yang telah didapatkan dari kuesioner dan studi dokumen serta mencari informasi tambahan yang belum didapatkan dari kedua instrumen tersebut.
- Untuk menentukan kebutuhan diklat analisis selanjutnya adalah dengan membandingkan nilai rata-rata tingkat kompetensi dengan nilai standar yang seharusnya dimiliki oleh pejabat eselon IV. Dalam hal ini nilai ideal tingkat kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat eselon IV adalah 10 (sepuluh). Kesenjangan antara nilai tingkat kompetensi saat ini dengan nilai ideal itulah yang menjadi kriteria tindakan yang perlu dilakukan upaya peningkatan kompetensi ke arah ideal. Dengan kata lain kesenjangan itu menjadi kriteria butuh tidaknya pejabat eselon IV akan suatu diklat.
- Berdasarkan kesenjangan tingkat kompetensi maka diusulkan lima kriteria tindakan yang perlu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:
  - 1) Untuk tingkatan **Tidak Kompeten**, usulan perlakuan kebijakan antara lain rotasi, mutasi ataupun pemindahan. Hal ini karena diasumsikan pejabat eselon IV sebenarnya tidak memiliki kompetensi sama sekali untuk menduduki jabatan eselon IV.
  - 2) Untuk tingkatan **Kurang Kompeten**, usulan perlakukan kebijakan adalah pemberian Diklat yang bersifat mendasar.
  - 3) Untuk tingkatan **Cukup Kompeten**, perlakukan kebijakan yang diusulkan adalah Diklat yang bersifat sebagai pemantapan.

- 4) Untuk tingkatan **Kompeten**, perlakuan kebijakan yang diusulkan adalah diklat yang bersifat pengayaan.
  - 5) Untuk tingkatan **Sangat Kompeten** usulan perlakuan kebijakan upaya-upaya non-diklat yaitu berupa program-program penyengaran untuk memelihara kompetensi yang sudah dimiliki guna sesuai dengan perkembangan lingkungan serta mempersiapkan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi
- Sebagaimana kriteria tersebut kebutuhan diklat diperlukan untuk tiga tingkatan kompetensi yaitu kompetensi kurang, kompetensi cukup dan sudah kompeten namun masih butuh pengembangan lebih lanjut. Selanjutnya untuk menentukan dan membedakan diklat yang dibutuhkan oleh masing-masing tingkatan kompetensi maka kriteria yang diusulkan untuk jenis-jenis diklat adalah sebagai berikut:
    - 1) *Tingkatan Kompetensi*

Berdasarkan tingkatan kompetensi diusulkan tiga tingkatan diklat yaitu Diklat Tingkat I, Diklat Tingkat II, dan Diklat Tingkat III.
    - 2) *Tingkatan Kurikulum*

Berdasarkan tingkatan muatan kurikulum diusulkan tiga tingkatan yaitu Diklat Tingkat Dasar, Diklat Tingkat Menengah dan Diklat Tingkat Lanjutan.

Berdasarkan kriteria tersebut maka kebutuhan diklat untuk masing-masing tingkatan kompetensi dan tingkatan kurikulumnya dapat digambarkan pada matrik berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Strategi Diklat Bagi Peningkatan Kompetensi**  
**Pejabat Struktural Eselon IV**

Tingkat Kompetensi	Strategi Diklat					
	Tingkatan Diklat Berdasarkan Tingkat Kompetensi			Tingkatan Diklat Berdasarkan Muatan Kurikulum		
	I	II	III	Dasar	Menengah	Lanjutan
Kompeten namun masih membutuhkan peningkatan	-	-	V	-	-	V
Cukup Kompeten	-	V		-	V	V
Kurang Kompeten	V	-	-	V	V	V

## **BAB II**

### **GAMBARAN PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Bab ini membahas mengenai gambaran Pemerintah Kota Bogor yang akan meliputi gambaran Kota Bogor secara umum dan gambaran khusus terkait dengan kepegawaian. Khusus mengenai gambaran Sumber Daya Aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, secara umum dapat dilihat dari sisi kuantitas maupun kualitas Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan secara khusus akan diberikan gambaran mengenai Pejabat Struktural Eselon IV yang menjadi objek penelitian pada kajian ini. Pembahasan tersebut dinilai penting mengingat hal ini akan dijadikan sebagai data empiris untuk menjustifikasi kebutuhan diklat di Kota Bogor.

#### **A. GAMBARAN UMUM KOTA BOGOR**

Kota Bogor adalah satu salah kota yang berada di bawah wilayah administratif Propinsi Jawa Barat dan hanya berjarak kurang dari 50 km dari Ibukota Negara, DKI Jakarta. Kota ini memiliki luas wilayah 11.850 ha dan dihuni lebih dari 820.707 jiwa penduduk yang tersebar di 6 kecamatan dan 68 kelurahan. Secara administratif, Kota Bogor dikeliling oleh Kabupaten Bogor dan sekaligus menjadi pusat pertumbuhan Bogor Raya (Kota dan Kabupaten Bogor). Adapun batas wilayah Kota Bogor terdiri dari:

- Sebelah Utara : Wilayah Kecamatan Kemang, Kecamatan Bojong Gede dan Kecamatan Sukaraja, Kabupaten Bogor
- Sebelah Barat : Wilayah Kecamatan Dramaga dan Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor
- Sebelah Timur : Wilayah Kecamatan Sukaraja dan Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor

Sebelah Selatan : Wilayah Kecamatan Cijeruk dan Kecamatan Caringin, Kabupaten Bogor

Kota Bogor terletak 200 meter di atas permukaan laut dengan rata-rata curah hujan 4.000 mm/tahun. Karena begitu tingginya curah hujan di Kota Bogor maka kota ini mendapat julukan sebagai Kota Hujan. Secara geografis, wilayah Kota Bogor dikelilingi oleh bentangan pegunungan, mulai dari gunung/ pegunungan Pancar, Megamendung, Gunung Gede, Gunung Pangrango, Gunung Salak dan Gunung Halimun yang menyerupai huruf U.

Berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah (Tahun 1999-2009), Kota Bogor memiliki fungsi sebagai Kota Perdagangan, Kota Industri, Kota Permukiman dan Wisata Ilmiah. Disebutkan juga dalam RTRW 1999-2009 tersebut bahwa dalam konteks regional, peran Kota Bogor adalah sebagai berikut:

1. Dalam konteks wilayah Kabupaten Bogor, Kota Bogor berperan sebagai pusat pengembangan di Wilayah VII yang melayani areal Kota Bogor dan areal sekitar Kota Bogor;
2. Dalam konteks Jabodetabek, Kota Bogor merupakan kota yang diarahkan untuk menampung 1,5 juta jiwa;
3. Dalam konteks Negara, Kota Bogor merupakan kota yang menampung kegiatan yang jenuh di ibu kota;
4. Dalam konteks Internasional, Kota Bogor merupakan pusat kegiatan-kegiatan internasional, konferensi-konferensi seperti Jakarta Informal Meeting untuk APEC yang dihadiri oleh para pemimpin negara dari Asia Pasific termasuk Amerika Serikat. Sehingga dalam konteks ini, penting bagi Kota Bogor untuk menyiapkan dan mengembangkan diri menjadi kota jasa yang siap melayani kebutuhan-kebutuhan, event-event nasional/internasional yang akan dan bisa diselenggarakan di Kota Bogor.

Kebutuhan untuk menyiapkan dan mengembangkan diri dalam penyelenggaraan pelayanan publik juga merupakan tuntutan yang harus

dijawab oleh Pemerintah Kota Bogor. Sejalan dengan dinamisasi berkembangnya tuntutan masyarakat terhadap ketersediaan pelayanan yang berkualitas, menyebabkan Pemerintah Kota Bogor harus semakin berbenah dalam melakukan tugas dan kewajibannya selaku pelayan masyarakat. Belum lagi dengan posisinya yang strategis sebagai salah satu penyangga ibukota, menyebabkan Kota Bogor menerima implikasi limpahan berbagai aktivitas yang tidak tertampung di Ibukota baik aktivitas ekonomi, sosial, permukiman, budaya dan lain sebagainya. Berbagai dampak positif maupun negatif akibat kedudukan strategis tersebut, harus menjadi perhatian Pemerintah Kota Bogor dalam melakukan pembangunan di wilayahnya.

Secara demografis, berdasarkan data per 3 September 2007, jumlah penduduk Kota Bogor adalah sebanyak 955.788 jiwa terdiri dari penduduk laki-laki sebanyak 486.606 jiwa, dan penduduk perempuan berjumlah 469.182 jiwa. Setiap tahun jumlah penduduk Kota Bogor mengalami kenaikan yang diduga sebagai akibat dari faktor penarik Kota Bogor sendiri mengingat semakin banyaknya fasilitas sosial yang mudah diperoleh selain itu juga posisi Kota Bogor sebagai kota penyangga ibukota negara, sehingga menarik para pendatang untuk tinggal dan menanamkan usahanya di Kota Bogor.

Sex ratio penduduk Kota Bogor adalah 104,43 yang artinya setiap 100 penduduk laki-laki berbanding dengan 100 penduduk perempuan. Dengan luas Kota Bogor 118.50 km<sup>2</sup>, ini berarti kepadatan penduduk per km<sup>2</sup> sebesar 6.897 jiwa. Kecamatan Bogor Barat merupakan kecamatan dengan jumlah penduduk terbanyak yaitu 181.995 jiwa, sedangkan jumlah penduduk terkecil terdapat di Kecamatan Bogor Timur sebanyak 83.924 jiwa. Bila dilihat dari sudut pandang tingkat kepadatan penduduk, Kecamatan Bogor Tengah merupakan kecamatan terpadat dengan 11.980 jiwa/km<sup>2</sup>, hal ini disebabkan karena kecamatan ini merupakan pusat pemerintahan dan pusat kegiatan ekonomi di wilayah Kota Bogor.

Dalam melaksanakan pembangunan di wilayahnya, Kota Bogor memiliki visi "*Kota Jasa Yang Nyaman dengan Masyarakat Madani dan*

---

*Pemerintahan Amanah". Untuk mencapai visi tersebut Kota Bogor menetapkan misi sebagai berikut:*

1. Mengembangkan perekonomian masyarakat dengan titik berat pada jasa yang mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
2. Mewujudkan kota yang bersih, indah, tertib dan aman dengan sarana dan prasarana perkotaan yang memadai dan berwawasan lingkungan.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang beriman dan berketrampilan.
4. Mewujudkan pemerintahan kota yang efektif dan efisien serta menjunjung tinggi supremasi hukum.

## **B. GAMBARAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR**

Untuk mewujudkan visi dan misi Kota Bogor sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka sudah sangat jelas bahwa Pemerintah Kota Bogor membutuhkan dukungan sumber daya manusia aparatur yang profesional. Untuk melihat kondisi sumber daya manusia aparatur di Pemerintahan Kota Bogor, berikut ini akan diuraikan data tentang profil Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara umum dilihat dari jumlah/kuantitasnya dan juga kualitas. Selain juga akan dibahas khusus terkait dengan Pejabat Struktural Eselon IV yang menjadi fokus pada kajian ini.

Pemerintah Kota Bogor berdasarkan data terakhir memiliki pegawai sebanyak 7.268 orang. Jika dilihat dari segi kepangkatan maka dari jumlah tersebut sebanyak 126 orang golongan I, golongan II sebanyak 1.358 orang dan Golongan III sebanyak 3.900 orang serta Golongan IV sebanyak 1.884 orang. Sisanya yakni sebanyak 85 orang adalah lain-lain. Lebih rinci mengenai data PNS berdasarkan golongan dapat dilihat pada tabel 2.1.

Data ini menunjukkan bahwa berdasarkan pangkat dan golongannya, PNS di Pemerintah Kota Bogor sebanyak 53,66% sudah berada pada golongan III. Prosentase kedua terbesar adalah golongan IV yang mencapai 25,92%. Golongan II mencapai 18,68 persen dan golongan I hanya 1,73 persen. Data ini

menunjukkan bahwa dari aspek kepangkatan dan golongannya, PNS di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sebagian besar sudah mencapai pangkat golongan III atau setara dengan Penata, baik Penata Muda, Penata Muda Tingkat I, Penata maupun Penata Tingkat I.

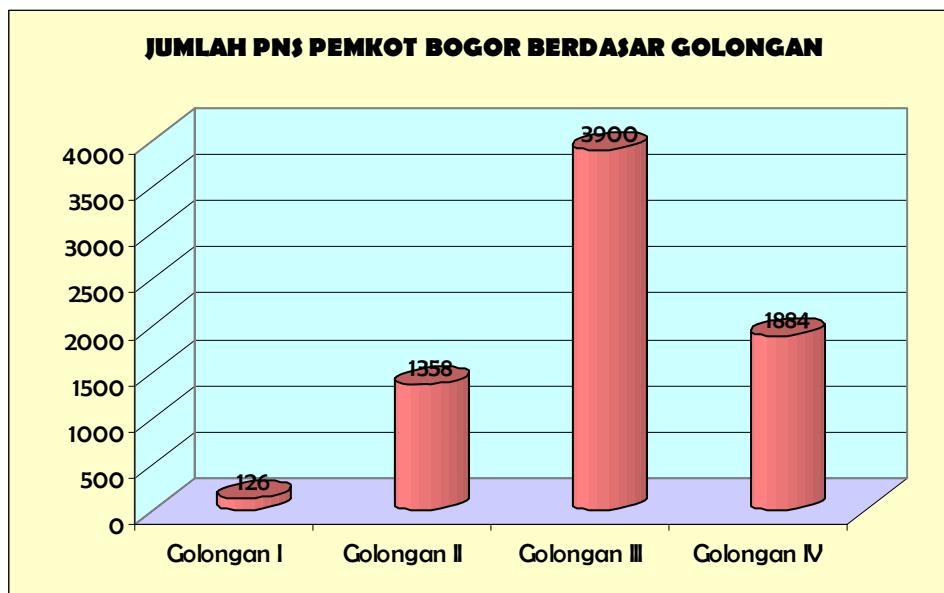
**Tabel 2.1**  
**Jumlah Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor Berdasarkan Golongan**

NO	UNIT KERJA	GOLONGAN					GOLONGAN					GOLONGAN					GOLONGAN					JML TOTAL	
		IV				Jml	III				Jml	II				Jml	I				Jml		
		e	d	c	b		d	c	b	a		d	c	b	a		d	c	b	a			
1	Walikota		1			1					0					0					0	1	
2	Sekretaris Daerah		1			1					0					0					0	1	
3	Asisten Umum		1			1					0					0					0	1	
4	Asisten Sosial			1		1					0					0					0	1	
5	Asisten Pemerintahan			1		1					0					0					0	1	
6	Dinas Kesehatan	1	14	36	51	60	82	150	109	401	50	69	11	17	147						0	599	
7	Dinas Agrobisnis		3	3	6	12	7	8	8	35	2	3	1	4	10	1	1				2	53	
8	Dinas Informasi, Kepariwisataan, Kebudayaan	1	4	1	6	8	5	8	8	29	5	5	5	15	1	1	1	1	1	1	51		
9	Dinas Binamarga dan Pengairan		2	2	4	4	5	12	16	37	6	4	2	21	33	13	2	1	1	1	16	90	
10	Dinas LLAJ		3	3	6	5	6	23	20	54	12	22	5	40	79	4	1	1	1	1	6	145	
11	Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan		2	3	5	9	2	5	8	24	24	8	3	41	76	16	3	5	5	24	129		
12	Dinas Pendapatan Daerah		5		5	6	5	3	13	27	8	6	7	9	30	2				2	64		
13	Dinas Tenaga Kerja dan Sosial	1	3	3	7	14	3	16	14	47	4	5	0	1	10					0	64		
14	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi		4	1	5	15	7	20	22	64	7	18	4	50	79	9	1	3	3	13	161		
15	Dinas Tata Kota dan Pertanaman	1	1	3	5	9	4	17	25	55	16	21	4	49	90	6	2			8	158		
16	Dinas Pendidikan	1	34	1701	1736	906	864	350	338	2458	67	50	130	238	485	15	9	1	0	25	4704		
17	Bapeda		3	1	4	6	6	0	12	24	3	2	1	2	8					0	36		
18	Bawasda		4	0	4	9	4	2	9	24	3	3	1	2	9					0	37		
19	BP-4	1	4	5	10	5	1	4	3	13	1	2			3					0	26		
20	Sekretariat DPRD		2	2	4	4	1	2	8	15	4	4	1	3	12	3	2			5	36		
21	Satuan Pol PP					3	1	3	4	11	2	3	3	36	44	1	1			2	57		
22	Kantor Arsip dan Perpustakaan Daerah		2	2	3	3	1	2	9	3	4	1	5	13		1				1	25		
23	Kantor Kesbang dan Pemberdayaan		1		1	2	2	2	3	9	2	1	1	3	7					0	17		
24	Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil		1	1	2	10	1	17	12	40	7	2	6	9	24					0	66		
25	Bagian Perekonomian		1		1	2	2	1	5	10			1	1	2		1			1	14		
26	Bagian Organisasi			1	1	2	1		2	5	2		1	3			0	9		0			
27	Bagian Pemerintahan			1	1	2	2		6	10	3		1	3			0	14		0			
28	Bagian Pengelolaan Aset			1	1	4	1	2	2	9	1	1		1	3			0	13		0		
29	Bagian Kepegawaian			1		1	2	1	0	5	8	3	5	2	10					0	16		

30	Bagian Rumah Tangga			1	1	3	2	9	5	17	3	5	5	11	24	3	1			4	46		
31	Bagian Hukum			1	1	3	2	3	4	12	1				1					1	14		
32	Bagian Penyusunan Program			1	1	2		1	6	9	1	1		1	3	1	1			1	14		
33	Bagian Sosial			1	1	3		4		7		1	1	3	5			1		1	14		
34	Bagian Keuangan			1	1	1	3	3	17	24	3	4	2	3	12					1	37		
35	Bagian Perlengkapan			1	1	1	1	1	3	6	1	2	1	4						11			
36	Sekretariat KPU			2	2	3	1	1	5											7			
37	BPR Bank Pasar					2	4		6	2					2					8			
38	Kecamatan Bogor Utara					9	20	14	8	51	6	3	1	4	14	3				3	68		
39	Kecamatan Bogor Tengah					14	26	20	10	70	5	7	3	8	23	1	1	1		3	96		
40	Kecamatan Bogor Timur					11	10	12	9	42	6	5	3	2	16	1				1	59		
41	Kecamatan Bogor Barat			1	1	12	30	24	23	89	5	4	5	9	23	2				2	115		
42	Kecamatan Bogor Selatan			2	2	8	34	22	22	86	7	6	3	8	24	3				3	115		
43	Kecamatan Tanah Sareal			0	0	11	17	19	11	58	1	5	2	7	15		2			2	75		
	JUMLAH	0	0	9	96	1779	1884	1183	1162	778	777	3900	273	284	207	597	1361	85	29	2	10	126	7268

Jika digambarkan dalam bentuk diagram maka Jumlah PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor berdasarkan Golongan, akan terlihat seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 2.1



Selanjutnya, dilihat dari latar belakang pendidikannya, profil Sumber Daya Aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat dilihat pada tabel berikut ini.

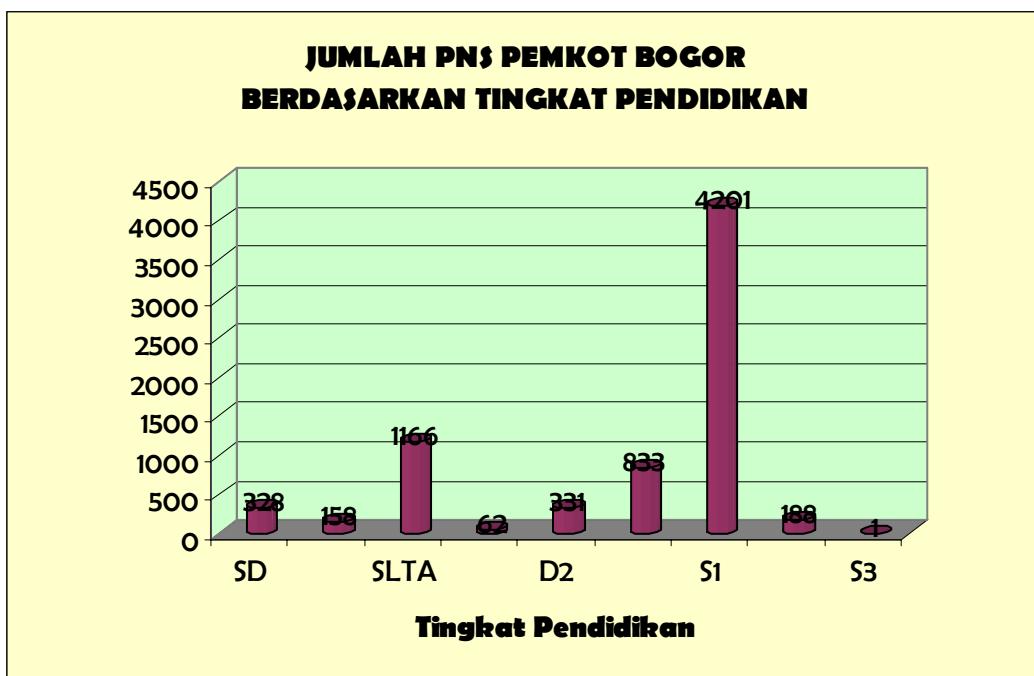
Tabel 2.2  
Komposisi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	Sekolah Dasar (SD)	328
2.	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)	158
3.	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)	1.166
4.	Diploma Satu (D-1)	62
5.	Diploma Dua (D-2)	331

6.	Diploma Tiga (D-3)	833
7.	Strata Satu (S-1)	4.201
8.	Strata Dua (S-2)	188
9.	Strata Tiga (S-3)	1
<b>Jumlah</b>		<b>7.268</b>

Jika digambarkan dalam bentuk diagram maka Jumlah PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor berdasarkan Tingkat Pendidikan dapat dilihat seperti gambar berikut ini.

Gambar 2.2



Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa sebagian besar PNS di Pemerintah Kota Bogor terkonsentrasi pada pendidikan Sarjana (S1) yakni dengan prosentase seluruhnya mencapai 57,80 persen. Sedangkan prosentase PNS yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma, prosentasenya sebanyak 0,85 persen untuk Diploma Satu (D1), 4,55 persen untuk Diploma Dua (D2), dan 11,46 persen untuk Diploma Tiga (D3). Adapun PNS yang

---

memiliki latar belakang pendidikan Strata Dua (S-2) hanya mencapai prosentase sebesar 2,59 persen. Bahkan PNS yang memiliki latar belakang pendidikan Strata Tiga (S-3) hanya berjumlah 1 orang.

Pemerintah Kota Bogor masih memiliki PNS yang pendidikannya hanya Sekolah Dasar dan jumlahnya cukup besar yakni sebanyak 4,51 persen. Sedangkan jumlah PNS yang memiliki latar belakang pendidikan sekolah lanjutan tingkat pertama atau SLTP jumlahnya lebih sedikit dibanding PNS berpendidikan SD yakni sebesar 2,17 persen. Sementara jumlah PNS dengan latar belakang pendidikan SMA prosentasenya cukup besar yaitu sebanyak 16,04 persen.

### C. GAMBARAN KEY INFORMAN

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa kajian ini mengambil Pejabat Struktural Eselon IV sebagai objek penelitian dengan menggunakan penilaian berdasarkan persepsi dari 3 jenis *key informan*, yaitu pejabat eselon IV itu sendiri, pejabat eselon III, dan staf, maka dipandang penting untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik ketiga jenis *key informan* ini.

#### 1. *Key Informan Pejabat Struktural Eselon IV*

Untuk pejabat eselon IV, secara keseluruhan jumlah pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor adalah sebanyak 649 orang yang tersebar di beberapa SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor baik berbentuk Badan, Kantor, Dinas, Kecamatan dan Kelurahan. Dari total populasi pejabat struktural eselon IV tersebut kemudian diambil sejumlah *key informan* sebanyak 95 orang sebagaimana telah dijelaskan pada bagian metodologi penelitian Bab I.

Dilihat dari asal instansinya, *key informan* yang terpilih berasal dari berbagai macam SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, yang masing-masing dapat dilihat secara rinci pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.3**  
**Komposisi Key Informan Pejabat Eselon IV**  
**Berdasarkan Asal Instansi**

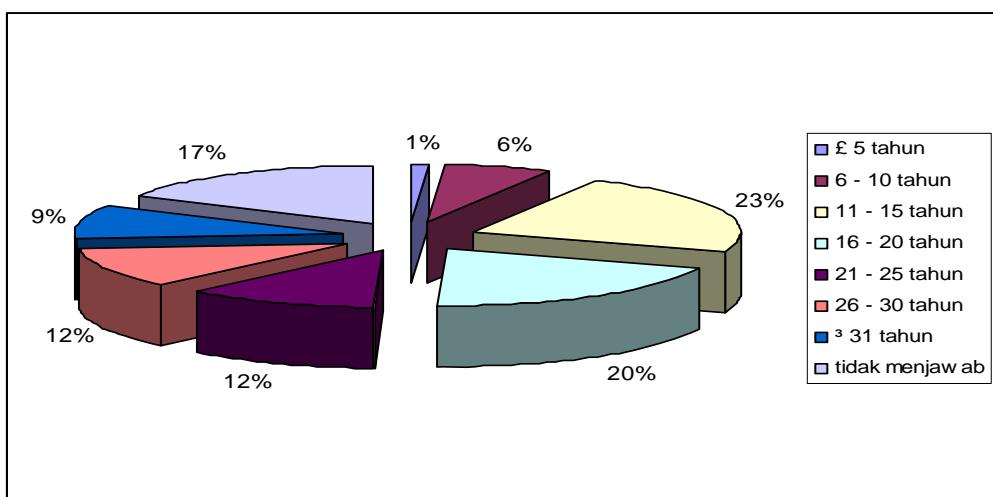
NO	ASAL INSTANSI	JUMLAH KEY INFORMAN
1	Diperindagkop	2
2	Kandukcapil	2
3	DLHK	2
4	DLLAJ	2
5	DTKP	2
6	Kelurahan Paledang	5
7	Kelurahan Rancamaya	3
8	Kelurahan Cipaku	5
9	Dinas Agribisnis	2
10	Dinas informasi Pariwisata dan kebudayaan	2
11	Kantor Arsip & Perpustakaan Daerah	2
12	Bagian Aset Sekretariat daerah	2
13	Bagian Perekonomian	2
14	Sekretariat DPRD	3
15	Dinas Tenaga Kerja dan Sosial	2
16	Bagian Organisasi Setdakot Bogor	4
17	Kel. Cikaret Kec. Bogor Selatan	6
18	Dinas Bina Marga & Pengairan	2
19	Dinas Pendapatan	2
20	Kantor Kesbang	2
21	Dinas Kesehatan	10
22	Kantor Sat Pol PP	4
23	Badan Pengawasan Daerah	2
24	Kelurahan Batutulis	5
25	Kecamatan Bogor Selatan	6
26	Dinas Pendidikan	1
27	Bapeda	2
28	Kel. Sempur Kec. Bogor Tengah	5

29	Kecamatan Bogor Tengah	6
	JUMLAH	95

Dilihat dari asal instansi, *key informan* paling banyak berasal dari Dinas Kesehatan, yaitu sebanyak 10,53% dari total *key informan* secara keseluruhan. Selanjutnya *key informan* terbanyak kedua berasal dari Kelurahan Cikaret (Kecamatan Bogor Selatan), Kecamatan Bogor Selatan dan Kecamatan Bogor Tengah, yaitu masing-masing sebanyak 6,32%. Secara keseluruhan, total instansi asal *key informan* adalah sebanyak 29 instansi.

Selanjutnya terkait dengan masa kerja Pejabat Eselon IV yang menjadi *key informan*, secara rata-rata pegawai yang menduduki jabatan ini paling banyak adalah yang telah memiliki masa kerja 11-15 tahun yaitu sebanyak 23%. Secara berturut-turut, masa kerja terbanyak kedua dan seterusnya adalah pejabat eselon IV dengan masa kerja 16-20 tahun (20%), kemudian masa kerja 21-25 tahun (12%) sama jumlahnya dengan *key informan* pejabat struktural eselon IV dengan masa kerja 26-30 tahun (12%), kemudian masa kerja  $\geq 31$  tahun (9%). Lebih detail mengenai hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 2.3**  
**Komposisi Key Informan Pejabat Eselon IV Berdasarkan Masa Kerja**



## 2. *Key informan Pejabat Struktural Eselon III*

Dilihat dari jumlahnya, secara keseluruhan jumlah Pejabat Struktural Eselon III sebanyak 86 orang. Dari total populasi tersebut, kemudian ambil *key informan* sebanyak 80 orang. Dari total jumlah *key informan* tersebut, bila dilihat dari asal instansinya, dapat digambarkan sebagai berikut:

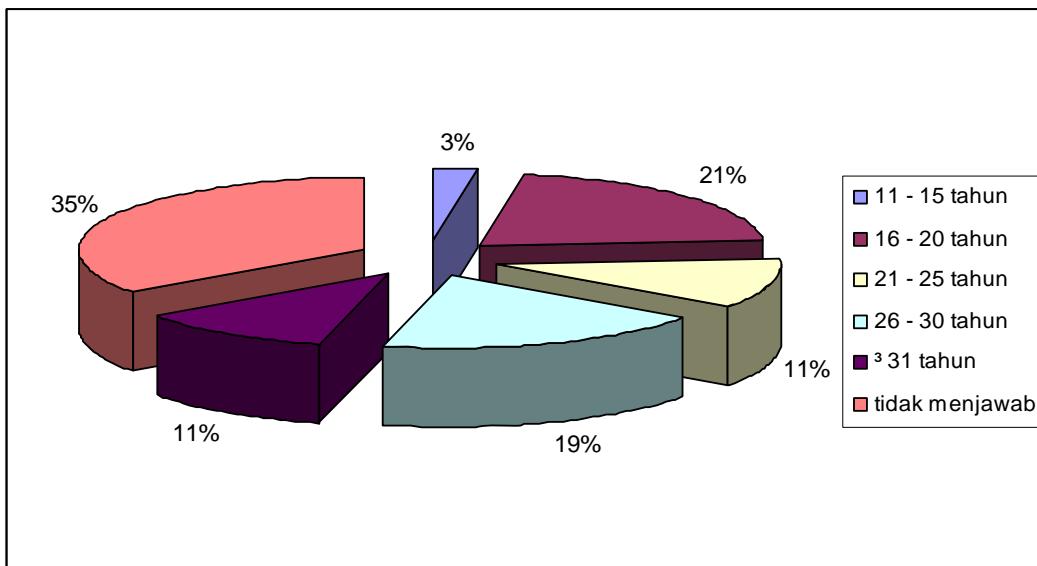
**Tabel 2.4**  
**Komposisi Key Informan Pejabat Eselon III**  
**Berdasarkan Asal Instansi**

NO	ASAL INSTANSI	JUMLAH KEY INFORMAN
1	Diperindagkop	2
2	Kandukcapil	1
3	DLHK	2
4	DLLAJ	2
5	DTKP	2
6	Kelurahan Rancamaya	3
7	Kantor Kecamatan Bogor Selatan	2
8	Kelurahan Cipaku	4
9	Dinas Agribisnis	2
10	Disparbud	2
11	Kantor Arsip & perpustakaan Daerah	1
12	Bagian Aset Sekretariat Daerah	1
13	Bagian Perekonomian Sekretariat daerah	2
14	Sekretariat DPRD	3
15	Dinas Tenaga Kerja dan Sosial	2
16	Bagian Organisasi Setdakot Bogor	4
17	Kel. Cikaret Kec. Bogor Selatan	2
18	Dinas Bina Marga & Pengairan	2
19	Dinas Pendapatan	2
20	Kantor Kesbang	2
21	Dinas Kesehatan	5
22	Kantor Satuan Pol PP	4
23	Badan Pengawasan Daerah	2
24	Kelurahan Batutulis	4
25	Kecamatan Bogor Selatan	6

26	Dinas Pendidikan	1
27	Bapeda	2
28	Kelurahan Sempur	6
29	Kecamatan Bogor Tengah	7
<b>JUMLAH</b>		<b>80</b>

Dari tabel 2.4 tersebut di atas, terlihat bahwa berdasarkan asal instansi, *key informan* paling banyak berasal dari Kecamatan Bogor Tengah, yaitu sebanyak 9% dari total *key informan* keseluruhan. Selanjutnya *key informan* terbanyak kedua berasal dari Kecamatan Bogor Selatan dan Kelurahan Sempur masing-masing sebanyak 8%, selanjutnya Dinas Kesehatan sebanyak 6%.

**Gambar 2.4**  
**Komposisi Key Informan Pejabat Eselon III Berdasarkan Masa Kerja**



Dilihat dari masa kerja, prosentase *key informan* Pejabat Eselon III yang memiliki masa kerja 16 – 20 tahun adalah sebanyak 21%, kemudian yang memiliki masa kerja 26 – 30 tahun sebanyak 19% dan *key informan* dengan masa kerja  $\geq$  31 tahun dan masa kerja 21 – 25 tahun memiliki persentase sama yaitu

sebesar 11%. Sementara prosentase terkecil yaitu sebanyak 3% adalah *key informan* dengan masa kerja 11 – 15 tahun.

### 3. *Key informan Staf*

Jumlah staf di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sama dengan banyaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dikurangi dengan banyaknya pejabat struktural. Dari jumlah keseluruhan sebanyak 6.514 orang, diambil *key informan* 104 orang. Dilihat dari karakteristik mengenai asal instansi *key informan*, berikut ini digambarkan pada Tabel 2.5.

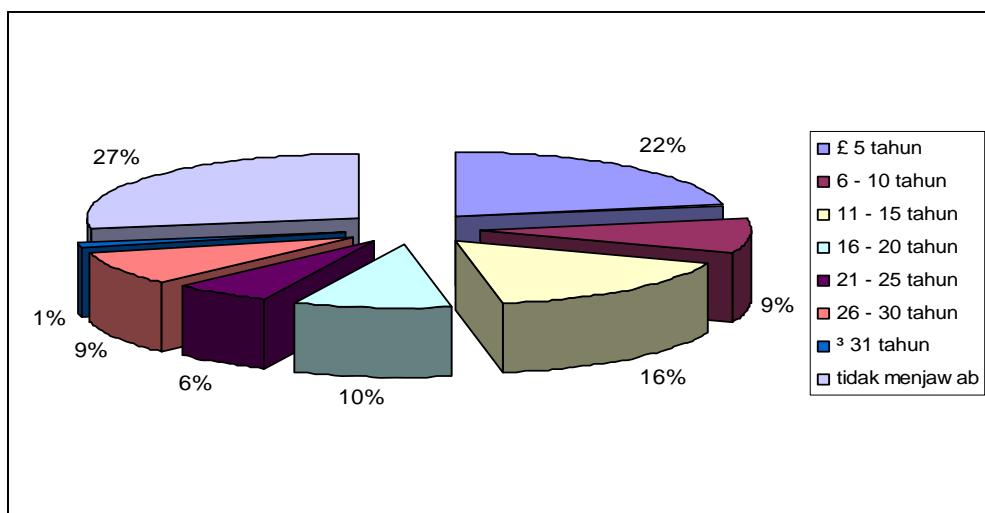
**Tabel 2.5**  
**Komposisi Key Informan Staf**  
**Berdasarkan Asal Instansi**

NO	ASAL INSTANSI	JUMLAH KEY INFORMAN
1	Diperindagkop	2
2	Kandukcapil	2
3	DLHK	2
4	DLLAJ	2
5	DTKP	2
6	Kelurahan Paledang	7
7	Kelurahan Rancamaya	4
8	Kelurahan Cipaku	6
9	Dinas Agribisnis	2
10	Dinas Informasi Pariwisata dan Kebudayaan	2
11	Kantor Arsip & Perpustakaan Daerah	2
12	Bagian Pengelolaan Aset Sekretariat Daerah	2
13	Bagian Perekonomian Sekretariat daerah	1
14	Sekretariat DPRD	3
15	Dinas Tenaga Kerja dan Sosial	2
16	Bagian Organisasi Setdakot Bogor	2
17	Kel. Cikaret Kec. Bogor Selatan	9
18	Kel. Cikaret Kec. Bogor Barat	1
19	Dinas Bina Marga & Pengairan	2

20	Dinas Pendapatan	2
21	Kantor Kesbang	2
22	Bagian Organisasi	2
23	Dinas Kesehatan	5
24	Kantor Sat Pol PP	4
25	Badan Pengawasan Daerah	2
26	Kel. BatuTulis	7
27	Kec. Bogor Selatan	6
28	Dinas Pendidikan	1
29	Bapeda	2
30	Kelurahan Sempur	10
31	Kecamatan Bogor Tengah	5
32	Tidak Menjawab	1
<b>JUMLAH</b>		<b>104</b>

Dari tabel di atas, terlihat bahwa berdasarkan asal instansi, *key informan* staf paling banyak berasal dari Kelurahan Sempur, yaitu sebanyak 10% dari total *key informan* keseluruhan. Selanjutnya *key informan* terbanyak kedua berasal dari Kelurahan Cikaret (Kecamatan Bogor Selatan) sebanyak 9%, dilanjutkan dengan Kelurahan Paledang dan Kelurahan Batu Tulis masing-masing sebanyak 7%.

**Gambar 2.5**  
**Komposisi *Key Informan* Staf Berdasarkan Masa Kerja**



Dilihat dari masa kerja para *key informan* staf, kelompok masa kerja terbanyak adalah masa kerja  $\leq 5$  tahun, yaitu sebanyak 22%. Selanjutnya, kelompok masa kerja terbanyak kedua adalah masa kerja 11-15 tahun yaitu sebanyak 16%, kemudian kelompok orang dengan masa kerja 16-20 tahun adalah sebanyak 10%. Prosentase *key informan* staf dengan masa kerja 6-10 tahun dan masa kerja 26-30 tahun sama besarnya.

Dari berbagai gambaran mengenai karakteristik *key informan* kajian ini diharapkan dapat mendukung keobjektifan dari kajian tentang analisis kebutuhan diklat ini.

## **BAB III**

### **KONDISI KOMPETENSI PARA PEJABAT ESELON IV PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Dalam bab ini akan diuraikan dan dianalisis tentang kondisi kompetensi para pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Kondisi kompetensi ini didasarkan pada pengukuran kompetensi para pejabat Eselon IV yang dilakukan oleh 3 responden yaitu pejabat eselon IV yang bersangkutan (*self assessment*), pejabat Eselon III sebagai atasan, serta para staf sebagai bawahan. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa pengukuran dilakukan terhadap 3 (tiga) kompetensi yaitu Kompetensi Dasar, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Teknis Substantif.

Adapun tingkat kompetensi diukur pada skala 1 sampai dengan 10, dimana angka tersebut menunjukkan hal sebagai berikut:

- a. Nilai 9 – 10 : Sangat kompeten dan tidak perlu pengembangan lebih lanjut
- b. Nilai 7 – 8 : Kompeten namun masih perlu pengembangan lebih lanjut
- c. Nilai 5 – 6 : Cukup kompeten dan sangat perlu pengembangan lebih lanjut
- d. Nilai 3 – 4 : Kurang kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
- e. Nilai 1 – 2 : Tidak kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut

Secara umum, deskripsi dan analisis kompetensi pejabat struktural eselon IV ini didasarkan atas hasil kuesioner dan beberapa informasi yang diperoleh melalui *Focus Group Discussion (FGD)* yang menghadirkan ketiga stakeholder yang bersangkutan yaitu pejabat eselon IV, pejabat eselon III dan staf. Variasi ini memang dimaksudkan untuk memperoleh gambaran dan data empirik yang lebih objektif, dibandingkan dengan sekedar melakukan kajian *self assessment* saja.

---

## A. KOMPETENSI DASAR

Pendeskripsiian data empiris dan analisis mengenai kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh oleh pejabat eselon IV ini akan meliputi 18 aspek, yaitu: integritas, kepemimpinan, kerjasama, fleksibilitas, berorientasi pada pelayanan, berorientasi pada kualitas, empati dan kepekaan, inisiatif, komitmen terhadap unit kerja, komunikasi lisan, komunikasi tertulis, kreatif dan inovatif, pembelajaran organisasi, pengendalian diri, kepercayaan diri, proaktif, semangat untuk berprestasi dan tanggap akan pengaruh budaya. Masing-masing kompetensi ini di-*breakdown* ke dalam beberapa indikator yang dapat menjelaskan bagaimana suatu kompetensi tersebut dapat diukur.

### 1. Integritas

Di sini terdapat 4 indikator yang dinilai dapat menjelaskan atau mengukur integritas seorang pejabat eselon IV yang meliputi kompetensi untuk bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku, kompetensi untuk bertindak sesuai dengan etika PNS, kompetensi untuk bertindak sesai dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya, serta kompetensi untuk mengakui secara terbuka ketika melakukan kesalahan. Secara umum, dilihat dari keempat indikator tersebut, dan berdasarkan berbagai persepsi, baik menurut pejabat eselon IV, pejabat eselon III selaku atasan maupun menurut staf sebagai bawahan, dapat disimpulkan bahwa pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai sudah kompeten, hanya masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Hal tersebut terlihat dari nilai rata-rata pada masing-masing indikator pendukung adalah lebih dari 7. Untuk lebih rincinya dapat dilihat dari Tabel 3.1 berikut.

Secara khusus, dari tabel, untuk indikator (d) terlihat adanya perbedaan persepsi antara ketiga responden, dimana nilai persepsi menurut pejabat eselon IV adalah 7,13 sedangkan persepsi menurut pejabat eselon III adalah 6,59. Terdapat perbedaan sebesar 0,59 poin antara pejabat eselon IV dan pejabat

---

eselon III dalam menilai kemampuan untuk mengakui secara terbuka ketika melakukan kesalahan. Sementara bila dikomparasikan dengan persepsi staf, terdapat perbedaan 0,25 poin dengan persepsi para pejabat eselon IV.

**Tabel 3.1**  
**Kondisi Kompetensi Integritas Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor	7.33	7.00	7.25	<b>7.19</b>
b	Bertindak sesuai dengan etika PNS	7.33	7.08	7.23	<b>7.21</b>
c	Bertindak sesuai dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya	7.55	7.35	7.52	<b>7.48</b>
d	Mengakui secara terbuka ketika melakukan kesalahan.	7.13	6.59	6.88	<b>6.87</b>
		<b>7.34</b>	<b>7.01</b>	<b>7.22</b>	<b>7.19</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 2. Kepemimpinan

Hasil persepsi ketiga stakeholders mengenai kompetensi kepemimpinan yang dimiliki oleh Pejabat Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.2**  
**Kondisi Kompetensi Kepemimpinan Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Meyakinkan orang lain terhadap rencana unit kerja	7.11	6.87	7.15	<b>7.04</b>

b	Membuat program atau kegiatan Unit yang sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) SKPD dan Pemerintah Kota Bogor	7.06	6.71	7.07	<b>6.95</b>
c	Mempengaruhi orang lain dengan menggunakan strategi-strategi tertentu	6.60	6.30	6.68	<b>6.53</b>
d	Meyakinkan pihak lain baik atasan, bawahan maupun pihak-pihak eksternal di luar Unit Kerja	6.81	6.52	6.95	<b>6.76</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>6.89</b>	<b>6.60</b>	<b>6.96</b>	<b>6.82</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa kompetensi kepemimpinan Pejabat Elelon IV dapat dinilai dari 4 indikator yang meliputi kompetensi dalam meyakinkan orang lain terhadap rencana unit kerja, kompetensi dalam membuat program atau kegiatan unit yang sesuai dengan Renstra SKPD dan Pemda, kompetensi untuk mempengaruhi orang lain, dan kompetensi untuk meyakinkan piak lain baik atasan, bawahan maupun pihak-pihak eksternal di luar Unit Kerja. Secara umum, dilihat dari keempat indikator tersebut, dan berdasarkan berbagai persepsi stakeholders, dapat disimpulkan bahwa pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai cukup kompeten sehingga masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penilaian tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata pada masing-masing indikator pendukung adalah berkisar pada nilai 6.

### 3. Kerjasama

Untuk kompetensi kerjasama, penilaianya didasarkan atas 4 indikator yang diturunkan dari pemahaman mengenai kompetensi kerjasama yang dinilai menjadi standar untuk dimiliki oleh seorang Pejabat Eselon IV. Keempat indikator tersebut adalah kemampuan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian pelaksanaan tugas di Unit Kerja, kemampuan dalam mendukung bawahan untuk selalu menjalin kerjasama di dalam Unit Kerja, kemampuan untuk

meminta dan menghargai pendapat orang lain, serta kemampuan untuk membangkitkan dan menjaga semangat kebersamaan dalam Unit Kerja. Hasil penilaian atau persepsi stakeholders terhadap keempat indikator tersebut dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut.

**Tabel 3.3**  
**Kondisi Kompetensi Kerjasama Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Berpartisasi dalam penyelesaian pelaksanaan tugas di Unit Kerja	7.48	7.29	7.43	<b>7.40</b>
b	Mendukung bawahan untuk selalu menjalin kerjasama di dalam Unit Kerja	7.57	7.22	7.51	<b>7.43</b>
c	Meminta dan menghargai pendapat orang lain	7.50	7.09	7.38	<b>7.32</b>
d	Membangkitkan dan menjaga semangat kebersamaan dalam Unit Kerja	7.39	7.08	7.37	<b>7.28</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.49</b>	<b>7.17</b>	<b>7.42</b>	<b>7.36</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dari tabel tersebut di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa rata-rata persepsi stakeholders adalah pada kisaran nilai 7, yang artinya bahwa pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai sudah memiliki kompetensi kerjasama, namun demikian, kompetensi tersebut masih memerlukan pengembangan lebih lanjut.

#### 4. Fleksibilitas

Tabel berikut ini menjelaskan mengenai kondisi kompetensi fleksibilitas pejabat eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor didasarkan atas persepsi dari pejabat eselon IV itu sendiri atau disebut dengan *self assessment*,

---

penilaian oleh pejabat eselon III selaku atasan, dan penilaian oleh staf selaku bawahan.

**Tabel 3.4**  
**Kondisi Kompetensi Fleksibilitas Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

bNO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Bersedia mengubah pendapat sendiri apabila orang lain memberikan pendapat yang lebih tepat	7.25	6.65	7.10	<b>7.00</b>
b	Menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.	6.29	6.19	6.62	<b>6.37</b>
c	Melakukan penyesuaian-penyesuaian apabila diperlukan terhadap situasi, unit kerja, dan prosedur kerja yang sudah ada di Unit Kerja	6.94	6.66	7.11	<b>6.90</b>
d	Membuat perubahan dalam rencana, tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan yang terjadi baik di dalam Unit Kerja maupun SKPD	6.77	6.52	7.01	<b>6.77</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.81</b>	<b>6.51</b>	<b>6.96</b>	<b>6.76</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Guna mengukur kompetensi fleksibilitas, dibuat 4 indikator yang dinilai mampu menjelaskan dan mengukur kompetensi ini. Keempat indikator tersebut dapat dilihat pada tabel tersebut di atas. Nilai dari setiap indikator cukup bervariasi dari kisaran nilai 6 dan 7. Untuk kemampuan berupa kesediaan mengubah pendapat sendiri apabila orang lain memberikan pendapat yang lebih tepat terlihat memiliki rata-rata skor tertinggi yaitu 7.00. Secara umum, memang dapat dinyatakan bahwa ini berarti bahwa di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, para Pejabat Eselon IV sudah memiliki

---

kompetensi dalam kesediaan untuk mengubah pendapat sendiri bilamana diperlukan. Namun bila dilihat lebih rinci, ternyata terdapat perbedaan nilai persepsi yang cukup signifikan sebesar 0,6 poin antara pejabat eselon IV dengan pejabat eselon III, tapi tidak ada gap persepsi yang terlalu jauh bila dibandingkan dengan persepsi staf.

Sementara itu, untuk ketiga indikator yang lain, rata-rata nilai persepsi berkisar pada nilai 6, artinya bahwa rata-rata pejabat eselon IV dinilai cukup kompeten untuk menerima pendapat orang lain, melakukan penyesuaian-penesuaian serta melakukan perubahan rencana apabila memang diperlukan.

Selanjutnya, bila dilihat secara keseluruhan, untuk kompetensi fleksibilitas ini dapat dikatakan bahwa pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai cukup kompeten hanya saja memang dipandang sangat perlu untuk melakukan pengembangan-pengembangan lebih lanjut guna meningkatkan kompetensi tersebut, terutama pengembangan untuk ketiga hal terkait dengan kemampuan untuk menerima pendapat orang lain, kemampuan untuk melakukan penyesuaian serta kemampuan untuk melakukan perubahan rencana pada kondisi yang dipandang perlu untuk dilakukan.

## 5. Berorientasi pada Pelayanan

Di sini, dibuat 5 indikator yang dinilai penting dalam rangka mengukur kompetensi pejabat eselon IV kaitannya dengan apakah dalam bekerja mereka memiliki orientasi pada pelayanan. Pengukuran kompetensi ini dinilai cukup krusial mengingat secara umum esensi dari tugas Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai pelayan masyarakat, sementara pejabat struktural eselon IV yang menduduki level *low manajer* dianggap sebagai ujung tombak manajerial yang menangani teknis operasional di instansinya masing-masing. Di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, secara rinci mengenai kompetensi pejabat eselon IV dalam orientasinya kepada pemberian pelayanan dilihat dari sudut pandang

---

atau persepsi pejabat eselon IV sebagai objek yang diamati dan juga dilihat dari persepsi pejabat eselon III dan staf selaku objek yang dinilai dapat memberikan pengamatan terhadap kondisi riil yang ada di lapangan terkait dengan kompetensi pejabat eselon IV.

**Tabel 3.5**  
**Kondisi Kompetensi Pajabat Eselon IV dalam Hal Orientasi Pada Pelayanan**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan identifikasi permasalahan, kebutuhan dan keluhan masyarakat dalam pelayanan	7.15	6.94	7.13	<b>7.07</b>
b	Melakukan tindak lanjut atas keluhan-keluhan dan masalah-masalah dalam pelayanan	7.24	7.11	7.27	<b>7.21</b>
c	Menyusun informasi pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku	7.08	6.92	7.28	<b>7.09</b>
d	Melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan	7.27	7.11	7.41	<b>7.26</b>
e	Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat	7.38	7.31	7.50	<b>7.39</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.22</b>	<b>7.08</b>	<b>7.32</b>	<b>7.21</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Didasarkan atas nilai rata-rata keseluruhan, pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai memiliki kompetensi terkait dengan orientasi pemberian pelayanan. Tingkat kompetensi tersebut mencakup seluruh indikator penilaian yang dibuat, baik mencakup kemampuan untuk melakukan identifikasi permasalahan, kebutuhan dan keluhan masyarakat dalam pelayanan, kemampuan untuk melakukan tindak lanjut atas keluhan-keluhan

---

dan masalah-masalah dalam pelayanan, kemampuan untuk menyusun informasi pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku, kemampuan untuk melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan serta kemampuan untuk melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat. Justifikasi bahwa Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai kompeten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat ini didasarkan atas nilai rata-rata pada setiap indikator yang berkisar pada nilai 7. Hanya saja, di sini masih diperlukan pengembangan-pengembangan lebih lanjut guna meningkatkan level kompetensinya.

## 6. Berorientasi pada Kualitas

Hampir sama halnya dengan kompetensi sebelumnya, seorang pejabat eselon IV diharapkan memiliki kompetensi untuk selalu berorientasi pada kualitas. Dalam konteks kajian ini, penilaian terhadap kompetensi ini didasarkan atas 4 indikator yang meliputi bagaimana kemampuan pejabat eselon IV untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Unit Kerja, untuk melakukan monitoring terhadap pelaksanaan tugas dan hasil kerja, untuk melakukan upaya-upaya perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja serta untuk mendorong bawahan agar selalu melaksanakan pekerjaan secara berkualitas. Adapun hasil perhitungan persepsi dari masing-masing stakeholders terhadap kompetensi ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.6**  
**Kondisi Kompetensi Pajabat Eselon IV dalam Hal Orientasi Pada Kualitas**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di	7.43	7.33	7.46	7.41

	Unit Kerja				
b	Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan prosedur kerja, pelaksanaan tugas dan hasil kerja	7.21	6.99	7.26	<b>7.15</b>
c	Melakukan upaya-upaya perbaikan untuk meningkatkan kualitas kerja	7.37	7.15	7.26	<b>7.26</b>
d	Mendorong bawahan untuk selalu melaksanakan pekerjaan secara berkualitas	7.44	7.03	7.52	<b>7.33</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.36</b>	<b>7.12</b>	<b>7.38</b>	<b>7.29</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa secara umum, dilihat dari persepsi ketiga stakeholders, dapat disimpulkan bahwa pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dalam bekerja telah memiliki kompetensi terkait dengan orientasi pada kualitas. Hal ini terlihat jelas dari rata-rata nilai secara umum dari kompetensi ini adalah pada kisaran 7. Namun demikian, guna mencapai tujuan dan visi organisasi dan bahkan visi Pemerintah Kota Bogor, dipandang level kompetensi ini masih harus ditingkatkan dengan berbagai bentuk pengembangan lebih lanjut.

## 7. Empati dan Kepekaan

Sebagai orang yang menduduki level manajer di instansinya masing-masing, meskipun merupakan *low manajer*, seorang pejabat eselon IV diharapkan memiliki kepekaan terhadap perasaan bawahan ataupun orang lain, mampu mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluahan bawahan atau orang lain, mampu menunjukkan sikap tenggang rasa, dan lebih jauh lagi mereka diharapkan mampu melakukan identifikasi situasi dan perubahan-perubahan yang sedang terjadi serta terlebih lagi mampu mengubah masalah menjadi tantangan kerja. Indikator-indikator tersebut lah yang dinilai

membentuk kompetensi seorang pejabat eselon IV dalam hal berempati dan mengembangkan sikap kepekaannya.

Dari Tabel 3.7, terlihat bahwa secara rata-rata per indikator, untuk ketiga indikator teratas, pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dinilai memiliki kompetensi dalam hal kepekaan terhadap perasaan, keinginan untuk mendengarkan keluhan bawahan atau orang lain dan kemampuan untuk menunjukkan sikap tenggang rasa. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata nilai untuk ketiga indikator tersebut adalah pada kisaran 7. Hanya saja pada kisaran nilai ini pula, upaya-upaya untuk meningkatkan kompetensi ini masih perlu dilakukan.

Berbeda dengan ketiga indikator sebelumnya, dua indikator terbawah yaitu kemampuan untuk melakukan identifikasi situasi dan perubahan-perubahan yang terjadi serta kemampuan untuk mengubah masalah menjadi tantangan kerja dinilai masih sangat perlu dikembangkan, meskipun rata-rata nilainya pada kisaran angka 6, yang mana itu berarti bahwa pejabat eselon IV sudah cukup memiliki kompetensi, hanya memang upaya pengembangan-pengembangan lebih lanjut sangat perlu dilakukan.

**Tabel 3.7**  
**Kondisi Kompetensi Pajabat Eselon IV dalam Hal Empati dan Kepkaan**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Peka terhadap perasaan bawahan atau orang lain	7.28	6.82	7.20	<b>7.10</b>
b	Mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan bawahan atau orang lain	7.17	6.87	7.04	<b>7.03</b>
c	Menunjukkan sikap tenggang rasa	7.29	6.90	7.35	<b>7.18</b>
d	Melakukan identifikasi terhadap situasi dan perubahan-perubahan yang sedang terjadi.	7.02	6.78	7.18	<b>6.99</b>
e	Mengubah masalah menjadi	6.85	6.68	6.89	<b>6.81</b>

	tantangan kerja				
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.12</b>	<b>6.81</b>	<b>7.13</b>	<b>7.02</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 8. Inisiatif

Pada hakikatnya, kompetensi ini harus dimiliki oleh semua pegawai, terlebih bagi orang-orang yang menduduki jabatan struktural, termasuk di dalamnya Pejabat Eselon IV. Kompetensi ini dinilai penting mengingat sebagai salah satu manajer, pejabat eselon IV diharapkan mampu berkontribusi positif terhadap kemajuan Unit Kerjanya, dan bahkan organisasinya. Adapun kompetensi ini dinilai berdasarkan berdasarkan 4 indikator yang meliputi: kemampuan untuk melakukan beberapa perbaikan guna mengatasi permasalahan yang ada di dalam Unit Kerjanya, kemampuan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan masalah dengan cepat, kemampuan untuk memberikan saran perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan di Unit Kerja, dan kemampuan untuk mengusulkan cara/metode kerja baru untuk diterapkan di Unit Kerja. Lebih rinci mengenai nilai persepsi pada tingkat kompetensi ini dapat dilihat pada Tabel 3.8.

**Tabel 3.8**  
**Kondisi Kompetensi Pajabat Eselon IV dalam Inisiatif**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan beberapa perbaikan untuk mengatasi masalah di dalam Unit Kerja	7.13	6.81	7.29	<b>7.08</b>
b	Mengidentifikasi peluang-peluang dan masalah dengan cepat	6.98	7.00	6.97	<b>6.98</b>
c	Memberikan saran perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan di Unit Kerja	7.11	7.08	7.16	<b>7.11</b>

d	Mengusulkan cara/metode kerja baru untuk diterapkan di Unit Kerja	6.97	6.78	6.98	<b>6.91</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.05</b>	<b>6.92</b>	<b>7.10</b>	<b>7.02</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dari Tabel 3.8 tersebut di atas terlihat keempat indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi Pejabat Eselon IV kaitannya dengan kemampuan inisiatifnya, secara rata-rata semuanya telah menunjukkan adanya kompetensi yang dimilikinya, hanya saja terdapat 2 indikator sangat memerlukan pengembangan-pengembangan lebih lanjut. Kedua indikator tersebut adalah kemampuan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan masalah dengan cepat dan kemampuan untuk mengusulkan cara/metode kerja baru untuk diterapkan pada Unit Kerjanya. Oleh karenanya diperlukan beberapa upaya pengembangan guna meningkatkan kompetensi ini, sehingga kedepannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja Unit Kerja dimana Pejabat Eselon IV tersebut ditempatkan.

## 9. Komitmen terhadap Unit Kerja

Setiap Pejabat Struktural Eselon IV harus memiliki komitmen terhadap Unit Kerja yang dipimpinnya. Hal ini didasarkan pemahaman bahwa ketika seseorang berkomitmen terhadap tempat dia bekerja, akan berdampak pada kualitas kinerjanya yang semakin baik. Di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, berdasarkan rata-rata nilai persepsi dari ketiga stakeholder dapat disimpulkan bahwa Pejabat Eselon IV memiliki kompetensi ini, meskipun masih memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut.

Hasil penilaian tersebut secara detail dapat dilihat pada Tabel 3.9 berikut ini.

**Tabel 3.9**  
**Kondisi Kompetensi Komitmen Pajabat Eselon IV Terhadap Unit Kerja**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas Unit Kerja	7.37	7.37	7.34	<b>7.36</b>
b	Mendorong bawahan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas di Unit Kerja	7.40	7.32	7.42	<b>7.38</b>
c	Melaksanakan kegiatan atau program kerja sesuai dengan visi dan misi Unit Kerja maupun SKPD	7.26	7.20	8.07	<b>7.51</b>
d	Mengutamakan kepentingan Unit Kerja daripada kepentingan pribadi	7.37	7.01	7.34	<b>7.24</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.35</b>	<b>7.22</b>	<b>7.54</b>	<b>7.37</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 10. Komunikasi Lisan

Dalam hal komunikasi lisan, penilaian terhadap 3 dari 4 indikator pengukurannya menunjukkan bahwa Pejabat Struktural Eselon IV telah memiliki kompetensi. Hal ini ditunjukkan dengan kisaran nilai rata-rata pada setiap indikator tersebut adalah diatas 7, sehingga hanya memerlukan sedikit pengembangan lanjutan. Demikian pula halnya dengan penilaian terhadap kemampuan pejabat eselon IV untuk berbicara di depan publik/berpidato secara efektif yang nilai rata-ratanya berada pada kisaran angka 6, sudah menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pejabat struktural eselon IV sudah cukup, hanya memang masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanjut. Secara lebih detail mengenai tingkat kompetensi ini dapat dilihat pada Tabel 3.10 berikut.

**Tabel 3.10**  
**Kondisi Kompetensi Komunikasi Lisan Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memberikan instruksi kepada bawahan secara efektif	7.31	7.14	7.21	<b>7.22</b>
b	Berkomunikasi dengan bahasa dengan baik dan benar	7.28	6.94	7.38	<b>7.20</b>
c	Berkomunikasi lisan secara informal dengan bawahan untuk membentuk semangat <i>teamwork</i> .	7.31	7.04	7.25	<b>7.20</b>
d	Berbicara di depan publik /berpidato secara efektif	6.66	6.74	7.03	<b>6.81</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>7.14</b>	<b>6.96</b>	<b>7.22</b>	<b>7.11</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 11. Komunikasi Tertulis

Hampir sama dengan kemampuan untuk berbicara di depan publik/berpidato secara efektif yang masih berada pada level cukup dan masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanjut, demikian pula halnya dengan kompetensi komunikasi tertulis. Pada seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi ini, dilihat dari rata-rata nilai persepsi yang diberikan oleh ketiga stakeholders terlihat bahwa untuk kompetensi komunikasi tertulis dari Pejabat Eselon IV masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanjut mengingat nilai rata-ratanya berada pada kisaran 6 yang menunjukkan bahwa level kompetensinya masih berada pada tingkatan cukup. Adapun hal-hal yang dinilai masih sangat memerlukan pengembangan tersebut adalah kemampuan-kemampuan dalam hal-hal seperti menulis berbagai naskah dinas sesuai dengan pedoman Tata Naskah yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, membuat instruksi tertulis dengan jelas, membuat laporan kerja tertulis yang sistematis, membuat telaahan staf dalam bentuk tulisan, dan

menggunakan sarana teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Secara lebih detail mengenai tingkat kompetensi ini dapat dilihat pada Tabel 3.11 berikut.

**Tabel 3.11**  
**Kondisi Kompetensi Komunikasi Tertulis Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Menulis berbagai naskah dinas sesuai dengan pedoman Tata Naskah yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor	6.80	6.85	7.00	<b>6.88</b>
b	Membuat instruksi tertulis dengan jelas	6.80	6.78	7.09	<b>6.89</b>
c	Membuat laporan kerja tertulis yang sistematis	6.88	6.95	7.07	<b>6.97</b>
d	Membuat telaahan staf dalam bentuk tulisan	6.59	6.63	6.69	<b>6.64</b>
e	Menggunakan sarana teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas/pekerjaan	6.79	6.59	7.02	<b>6.80</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.77</b>	<b>6.76</b>	<b>6.97</b>	<b>6.82</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 12. Kreatif dan Inovatif

Untuk kreatifitas dan Inovasi, nilai rata-rata persepsi stakeholders terkait dengan kemampuan pejabat struktural eselon IV untuk memberikan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan di Unit Kerjanya adalah berada pada kisaran angka 6, artinya bahwa mereka cukup kompeten dalam hal ini, hanya memang masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanjut. Hasil ini didukung oleh hasil FGD yang pernah dilakukan dengan stakeholder terkait yang menyatakan bahwa salah satu kekurangan para pejabat eselon IV adalah

---

dalam hal kreatifitas dan inovasi. Demikian pula halnya dengan kemampuan dalam melakukan tugas atau pekerjaan yang menggunakan cara/metode kerja yang baru, kemampuan untuk mendorong bawahan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan, dan juga kemampuan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program baru di Unit Kerjanya, di sini Pejabat Struktural Eselon IV juga sudah dinilai kompeten, namun masih sangat memerlukan beberapa bentuk pengembangan yang lebih lanjut. Secara detail mengenai daya kreativitas dan inovasi dari Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat dilihat pada Tabel 3.12 berikut ini.

**Tabel 3.12**  
**Kondisi Kompetensi Pajabat Eselon IV dalam Hal Kreativitas dan Inovasi**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memberikan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan di Unit Kerja	6.85	6.72	7.02	<b>6.86</b>
b	Melakukan tugas atau pekerjaan dengan cara/metode kerja baru	6.82	6.57	6.92	<b>6.77</b>
c	Mendorong bawahan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan	7.02	6.59	7.03	<b>6.88</b>
d	Merencanakan dan melaksanakan program-program baru di Unit Kerjanya.	6.88	6.66	6.96	<b>6.83</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.89</b>	<b>6.64</b>	<b>6.98</b>	<b>6.84</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

### 13. Pembelajaran Organisasi

Terkait dengan kompetensi pembelajaran organisasi dari Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, dapat diperhatikan pada Tabel 3.13 berikut.

---

**Tabel 3.13**  
**Kondisi Kompetensi Pembelajaran Organisasi Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Membuat rencana peningkatan kompetensi baik untuk diri sendiri maupun untuk bawahan di Unit Kerja	6.81	6.61	7.00	<b>6.81</b>
b	Mendorong bawahan secara aktif untuk meningkatkan kompetensinya	7.11	7.00	7.27	<b>7.13</b>
c	Melakukan proses pembelajaran secara aktif	6.89	6.77	7.13	<b>6.93</b>
d	Mempraktekkan hasil pembelajaran di tempat kerja	6.85	6.61	7.05	<b>6.84</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>6.92</b>	<b>6.75</b>	<b>7.11</b>	<b>6.92</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa hanya penilaian terhadap indikator kedua yaitu kemampuan untuk mendorong bawahan secara aktif untuk meningkatkan kompetensinya saja yang nilai rata-ratanya berada pada kisaran angka 7 yaitu 7.13. Ini berarti bahwa hanya untuk kemampuan inilah Pejabat Struktural Eselon IV dinilai kompeten, sementara untuk ketiga indikator yang lain, kisaran angka rata-ratanya berturut-turut adalah 6.81, 6.93 dan 6.84. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa untuk kemampuan membuat rencana peningkatan kompetensi baik untuk diri sendiri maupun untuk bawahan di Unit Kerja, kemampuan untuk melakukan proses pembelajaran secara aktif serta kemampuan untuk mempraktekkan hasil pembelajaran di tempat kerja, memang sudah dinilai cukup, hanya saja berbeda dengan koperensi sebelumnya, ketiga kompetensi ini masih harus dikembangkan lebih lanjut.

#### 14. Pengendalian Diri

Berkebalikan dengan kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV dalam hal pembelajaran organisasi, penilaian terhadap kompetensi pengendalian diri menunjukkan bahwa secara umum Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor telah memiliki kompetensi. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil nilai rata-rata 3 dari 4 indikator yang berada pada kisaran angka 7, yaitu penilaian untuk kemampuan mengendalikan emosi dan tindakan, kemampuan untuk menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi, serta dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif kepada orang lain. Secara berturut-turut untuk ketiga kemampuan tersebut, sebagaimana dapat dilihat Pada Tabel 3.14, nilai rata-ratanya 7.06, 7.10 dan 7.17. Ini berarti bahwa dilihat dari ketiga indikator tersebut, pejabat Struktural Eselon IV sudah dinilai kompeten, dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut.

Berbeda dengan ketiga kemampuan yang lain, kemampuan pejabat Struktural Eselon IV untuk mengelola stress dan tekanan-tekanan dalam pekerjaan dinilai setingkat dibawah ketiga kemampuan lainnya. Kemampuan dalam pengelolaan stress dan tekanan pekerjaan ini memiliki nilai rata-rata 6, sehingga masih sangat perlu dikembangkan.

**Tabel 3.14**  
**Kondisi Kompetensi Pengendalian Diri Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Mengendalikan emosi dan tindakan	7.05	6.80	7.34	<b>7.06</b>
b	Menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi	7.06	6.90	7.34	<b>7.10</b>
c	Mengelola stress dan tekanan-tekanan dalam pekerjaan	6.81	6.54	6.87	<b>6.74</b>

d	Memberikan tanggapan yang positif kepada orang lain	7.21	6.97	7.33	<b>7.17</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.03</b>	<b>6.80</b>	<b>7.22</b>	<b>7.02</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

### 15. Kepercayaan Diri

Dalam hal kepercayaan diri, rata-rata penilaian terhadap 4 dari 5 indikator yang digunakan menunjukkan angka pada kisaran 7, yang meliputi kemampuan untuk tampil percaya diri (7.33), kemampuan untuk menerima tantangan dan tanggungjawab yang lebih besar (7.24), kemampuan untuk bertanggungjawab atas kesalahan yang diperbuat (7.21), serta kemampuan untuk melakukan perbaikan atas kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan (7.16). Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa untuk kemampuan-kemampuan tersebut Pejabat Struktural Eselon IV sudah memiliki kompetensi dan hanya memerlukan sedikit pengembangan. Sementara untuk kemampuan untuk menganalisis kinerja diri sendiri untuk mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan, dinilai masih sangat perlu untuk dikembangkan secara lebih lanjut. Hal tersebut didasarkan atas hasil penilaian atau persepsi stakeholder yang menunjukkan angka 6.98. Lebih lanjut mengenai hasil penilaian terhadap tingkat kepercayaan diri para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat dilihat pada Tabel 3.15 berikut.

**Tabel 3.15**  
**Kondisi Tingkat Kepercayaan Diri Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Tampil percaya diri	7.12	7.30	7.56	<b>7.33</b>
b	Menerima tantangan dan tanggungjawab yang lebih besar	7.11	7.20	7.41	<b>7.24</b>
c	Bertanggungjawab atas kesalahan yang diperbuat	7.31	6.94	7.38	<b>7.21</b>

d	Menganalisis kinerja diri sendiri untuk mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan	7.10	6.80	7.03	<b>6.98</b>
e	Melakukan perbaikan atas kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan	7.23	6.88	7.37	<b>7.16</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.17</b>	<b>7.03</b>	<b>7.35</b>	<b>7.15</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

#### 16. Proaktif

Seorang Pejabat Eselon IV sangat dituntut untuk memiliki keproaktifan yang tinggi dalam rangka memajukan Unit Kerja yang dipimpinnya. Sikap proaktif ini diukur melalui 3 indikator yaitu (1) kemampuan dalam mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam Unit Kerjanya; (2) kemampuan untuk bertindak cepat dalam mengatasi krisis tanpa menunggu instruksi, serta (3) kemampuan untuk mengantisipasi masalah dan menyiapkan peluang atau alternatif penyelesaian.

**Tabel 3.16**  
**Kondisi Tingkat Proaktivitas Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			<b>RATA-RATA</b>
		IV	III	STAF	
a	Mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam Unit Kerja	7.16	7.05	7.21	<b>7.14</b>
b	Bertindak cepat dalam krisis tanpa menunggu instruksi	7.01	6.77	7.08	<b>6.95</b>
c	Mengantisipasi masalah dan menyiapkan peluang atau alternatif penyelesaian	7.04	6.84	7.14	<b>7.01</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.10</b>	<b>6.92</b>	<b>7.19</b>	<b>7.06</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Tabel 3.16 menunjukkan bahwa secara umum para Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor memiliki tingkat proaktivitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya selaku pimpinan Unit Kerja, hanya saja untuk kemampuan bertindak cepat dalam mengatasi krisis masih sangat perlu ditingkatkan. Hal ini dimaksudkan agar setiap Pejabat Struktural Eselon IV mampu mengembangkan Unit Kerjanya secara optimal.

### 17. Semangat untuk Berprestasi

Berdasarkan hasil penilaian secara keseluruhan, para Pejabat Struktural Eselon IV dinilai memiliki semangat untuk berprestasi di tempat kerjanya. Hal ini ditunjukkan seperti yang terlihat pada Tabel 3.17, dimana rata-rata nilai kompetensi ini secara umum adalah 7.15. Ini berarti bahwa di kalangan para Pejabat eselon IV, kompetensi ini sudah dimiliki hanya saja memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut.

**Tabel 3.17**  
**Semangat untuk Berprestasi dari Para Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Mengerjakan tugas yang diberikan sesuai target dan standar yang ditetapkan	7.17	7.13	7.38	<b>7.23</b>
b	Berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja	7.36	7.01	7.42	<b>7.26</b>
c	Membuat ukuran prestasi kerja	6.88	6.73	6.80	<b>6.81</b>
d	Mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas/ pekerjaan dengan baik	7.36	7.17	7.38	<b>7.30</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.19</b>	<b>7.01</b>	<b>7.25</b>	<b>7.15</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

---

Dari tabel tersebut di atas, terlihat bahwa kaitannya dengan semangat untuk berprestasi yang dimiliki oleh Para Pejabat Struktural Eselon IV hanya kemampuan untuk membuat ukuran prestasi kerja saja yang masih sangat memerlukan program-program peningkatan kompetensi ini.

#### 18. Tanggapan akan Pengaruh Budaya

Tabel 3.18 berikut ini menjelaskan tentang hasil penilaian atau persepsi mengenai kompetensi tingkat ketanggapan terhadap pengaruh budaya bagi Para Pejabat Struktural eselon IV dimana penilaian dilakukan oleh Pejabat Eselon IV sebagai bentuk self assesment, Pejabat eselon III selaku atasan dan staf selaku bawahan. Adapun pengukuran terhadap kompetensi ini menggunakan 3 indikator yaitu tingkat kepekaan terhadap perbedaan budaya, kemampuan menghargai bawahan atau orang lain yang memiliki budaya yang berbeda, serta kemampuan untuk mengelola perbedaan budaya guna menjaga keharmonisan Unit Kerja.

**Tabel 3.18**  
**Tanggapan Akan Pengaruh Budaya dari Para Pajabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Peka terhadap perbedaan budaya (suku, adat istiadat, bahasa, kebiasaan, dll) yang ada dalam Unit Kerja.	7.08	6.91	7.25	<b>7.08</b>
b	Menghargai bawahan atau orang lain yang memiliki budaya yang berbeda	7.27	7.03	7.52	<b>7.27</b>
c	Mengelola perbedaan budaya untuk menjaga keharmonisan dalam Unit Kerja	7.22	7.10	7.36	<b>7.23</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.19</b>	<b>7.01</b>	<b>7.38</b>	<b>7.19</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

---

Secara keseluruhan, pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sudah memiliki kompetensi ini, dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut.

#### **19. Rata-Rata Kompetensi Dasar**

Secara keseluruhan, dari 18 kompetensi dasar yang dinilai, kemudian dianalisis sebagai dasar melakukan justifikasi guna menentukan kebutuhan diklat di lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Dari Tabel 3.19 terlihat bahwa didasarkan atas nilai rata-rata persepsi dari masing-masing kompetensi, tingkatan kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu:

- a. *Level Baik*, yaitu jenis-jenis kompetensi yang memiliki rata-rata angka pada kisaran nilai 7. Ini berarti bahwa jenis-jenis kompetensi yang termasuk pada kategori ini adalah kompetensi-kompetensi yang sudah dinilai baik dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut. Adapun kompetensi-kompetensi yang termasuk kategori ini antara lain adalah:
  - 1) Integritas
  - 2) Kerjasama
  - 3) Berorientasi pada Pelayanan
  - 4) Berorientasi pada kualitas
  - 5) Empati dan Kepekaan
  - 6) Inisiatif
  - 7) Komitmen terhadap Unit Kerja
  - 8) Komunikasi Lisan
  - 9) Pengendalian Diri
  - 10) Kepercayaan Diri
  - 11) Proaktif
  - 12) Semangat untuk Berprestasi

13) Tenggapan akan Pengaruh Budaya

Untuk ketigabelas kompetensi tersebut, Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor sudah memilikinya, dan hanya memerlukan sedikit pengembangan-pengembangan lebih lanjut.

- b. *Level Cukup*, maksudnya adalah jenis-jenis kompetensi yang memiliki rata-rata angka pada kisaran nilai 6. Artinya, kondisi Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor cukup kompeten pada aspek-aspek tersebut, hanya saja masih sangat memerlukan upaya-upaya pengembangan secara lebih lanjut. Adapun kompetensi-kompetensi yang termasuk pada level cukup ini antara lain adalah:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Fleksibilitas
- 3) Komunikasi Tertulis
- 4) Kreatif dan Inovatif
- 5) Pembelajaran Organisasi

Secara lebih detil dapat diperhatikan pada Tabel 3.19 tersebut di bawah ini.

**Tabel 3.19**  
**Kondisi Kompetensi Dasar Pejabat Struktural Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi Menurut Persepsi			Rata-Rata
		IV	III	Staf	
1.	Integritas	7.34	7.01	7.22	7.19
2.	Kepemimpinan	6.89	6.60	6.96	6.82
3.	Kerjasama	7.49	7.17	7.42	7.36
4.	Fleksibilitas	6.81	6.51	6.96	6.76
5.	Berorientasi pada Pelayanan	7.22	7.08	7.32	7.21
6.	Berorientasi pada Kualitas	7.36	7.12	7.38	7.29
7.	Empati dan Kepekaan	7.12	6.81	7.13	7.02
8.	Inisiatif	7.05	6.92	7.10	7.02
9.	Komitmen terhadap Unit Kerja	7.35	7.22	7.54	7.37

10.	Komunikasi Lisan	7.14	6.96	7.22	7.11
11.	Komunikasi Tertulis	6.77	6.76	6.97	6.82
12.	Kreatif dan Inovatif	6.89	6.64	6.98	6.84
13.	Pembelajaran Organisasi	6.92	6.75	7.11	6.92
14.	Pengendalian Diri	7.03	6.80	7.22	7.02
15.	Kepercayaan Diri	7.17	7.03	7.35	7.15
16.	Proaktif	7.10	6.92	7.19	7.06
17.	Semangat untuk Berprestasi	7.19	7.01	7.25	7.15
18.	Tanggapan akan Pengaruh Budaya	7.19	7.01	7.38	7.19
<b>RATA-RATA</b>		<b>7.11</b>	<b>6.91</b>	<b>7.21</b>	<b>7.07</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## B. KOMPETENSI MANAJERIAL

Dari sisi kompetensi manajerial, aspek-aspek yang dianalisis didasarkan atas jenis-jenis kompetensi apa saja yang dinilai penting untuk dimiliki setiap Pejabat Struktural Eselon IV. Aspek-aspek tersebut antara lain meliputi: perencanaan dan pengorganisasian, berfikir analitis, berfikir konseptual, kesadaran berorgansasi, mengarahkan/memberikan perintah, manajemen konflik, membangun hubungan kerja, membimbing, memimpin kelompok, memimpin rapat, mengelola informasi, mengambil resiko, mengembangkan orang lain, pendeklegasian wewenang, pengembangan orang lain, pendeklegasian wewenang, pengambilan keputusan, pengaturan kerja, perbaikan terus menerus dan perhatian terhadap keteraturan. Masing-masing kompetensi ini dibreakdown kedalam beberapa indikator yang dapat menjelaskan bagaimana suatu kompetensi tersebut dapat diukur.

### 1. Perencanaan & Pengorganisasian

Berikut ini akan dijelaskan gambaran persepsi mengenai kondisi kompetensi perencanaan dan pengorganisasian dari para Pejabat Struktural Eselon IV yang dinilai oleh Pejabat Eselon IV sebagai bentuk self assesment, oleh Pejabat Eslon III selaku atasan dan staf selaku bawahan. Penilaian

---

kompetensi dilakukan dengan didasarkan atas 6 indikator yang dipandang dapat memunculkan leveling kompetensi para Pejabat Eselon IV dalam hal perencanaan dan pengorganisasian. Indikator-indikator tersebut adalah kemampuan untuk membuat skala prioritas kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan dalam unit kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan waktu, kemampuan untuk membuat rincian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan, kemampuan untuk menentukan sumber daya yang diperlukan unit kerja baik peralatan, bahan maupun SDM, kemampuan untuk melakukan koordinasi dengan unit kerja yang lain, kemampuan untuk menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja, serta kemampuan untuk melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang mengganggu penyelesaian pekerjaan.

**Tabel 3.20**  
**Kondisi Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Membuat skala prioritas kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan dalam unit kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan waktu	7.03	6.97	7.02	<b>7.01</b>
b	Membuat rincian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan	7.03	6.90	7.03	<b>6.99</b>
c	Menentukan sumber daya yang diperlukan unit kerja baik peralatan, bahan maupun SDM	6.93	6.99	7.01	<b>6.97</b>
d	Melakukan koordinasi dengan unit kerja yang lain	7.37	7.23	7.40	<b>7.33</b>
e	Menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja	7.22	6.99	7.30	<b>7.17</b>
f	Melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang mengganggu	7.19	6.92	7.31	<b>7.14</b>

	penyelesaian pekerjaan				
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.13</b>	<b>7.00</b>	<b>7.18</b>	<b>7.10</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dari Tabel 3.20 tersebut di atas terlihat bahwa 2 dari 6 indikator menunjukkan nilai rata-rata pada kisaran angka 6, yang artinya tingkat kompetensi pejabat Eselon IV dalam aspek ini memang sudah cukup kompeten hanya saja masing sangat memerlukan upaya-upaya pengembangan secara lebih lanjut. Upaya pengembangan yang dapat dilakukan adalah yang terkait dengan bagaimana membuat rancangan tugas dan penentuan Sumber Daya yang dibutuhkan oleh Unit Kerjanya.

## 2. Berpikir Analitis

Secara umum dapat dikatakan bahwa kondisi kompetensi Pejabat Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor dalam hal berfikir analitis cukup, hanya memang diperlukan beberapa upaya lebih lanjut dalam rangka pengembangan atau peningkatan kompetensi ini. Upaya pengembangan terutama dikaitkan dengan peningkatan kemampuan untuk membuat prediksi atau perkiraan akibat serta kemampuan untuk melakukan analisis hubungan sebab akibat berbagai unsur yang terkait dengan masalah atau situasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa hasil rata-rata persepsi mengenai kondisi kompetensi Pejabat Eselon IV terkait dengan kedua hal tersebut berada pada kisaran angka 6. Hal ini berbeda dengan rata-rata nilai persepsi terhadap dua indikator yang lain yang mencapai kisaran angka 7 yaitu persepsi terhadap kemampuan untuk melakukan identifikasi situasi pekerjaan dan kemampuan untuk melakukan identifikasi indikator-indikator penyebab permasalahan. Namun demikian, sebagaimana terlibat pada tabel di bawah, terdapat perbedaan persepsi yang cukup signifikan yaitu sebesar 0,84 poin, dalam menilai kemampuan untuk melakukan identifikasi indikator-indikator

penyebab masalah atau situasi, terutama penilaian yang dilakukan staf dibandingkan dengan self assesment oleh pejabat eselon IV.

**Tabel 3.21**  
**Kondisi Kompetensi Berfikir Analitis Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan identifikasi situasi atau masalah dalam pekerjaan	7.03	6.99	7.11	<b>7.04</b>
b	Melakukan identifikasi indikator-indikator penyebab masalah atau situasi	6.71	6.75	7.55	<b>7.00</b>
c	Membuat prediksi akibat-akibat dari tindakan yang dilakukan	6.74	6.89	7.06	<b>6.90</b>
d	Melakukan analisis hubungan sebab akibat berbagai unsur yang terkait dengan masalah atau situasi	6.89	6.92	7.02	<b>6.95</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.85</b>	<b>6.89</b>	<b>7.19</b>	<b>6.97</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

### 3. Berpikir Konseptual

Berbeda halnya dengan kompetensi berfikir analisis yang memerlukan beberapa upaya pengembangan lebih lanjut, untuk kondisi kompetensi berfikir konseptual dari Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor, sebagaimana terlihat pada Tabel 3.22 dapat disimpulkan bahwa secara umum kompetensi ini berada pada level baik dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut. Hal ini didasarkan atas fakta bahwa rata-rata nilai persepsi dari ketiga stakeholders yang melakukan penilaian berada pada kisaran angka 7. Namun demikian, bila ditinjau secara detail, terlihat bahwa terdapat 2 kemampuan yang memerlukan upaya pengembangan lebih lanjut yaitu terkait dengan kemampuan untuk mengoperasionalisasikan sesuatu

masalah yang kompleks menjadi lebih sederhana serta kemampuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci penyebab masalah.

**Tabel 3.22**  
**Kondisi Kompetensi Berfikir Konseptual Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Menggunakan akal sehat dan pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi	7.28	7.27	7.45	<b>7.33</b>
b	Menggunakan pengalaman masa lalu untuk mengatasi suatu masalah	7.20	7.22	7.34	<b>7.25</b>
c	Melakukan modifikasi konsep atau metode tertentu agar dengan tepat dapat mengatasi suatu masalah	7.02	6.99	7.10	<b>7.04</b>
d	Mengoperasionalisasikan suatu masalah yang kompleks menjadi lebih sederhana dan jelas	6.96	6.91	7.08	<b>6.98</b>
e	Mengidentifikasi faktor-faktor kunci penyebab masalah	6.95	6.90	7.09	<b>6.98</b>
f	Memecahkan masalah dengan menggunakan cara yang lebih efisien dan efektif	7.15	7.13	7.28	<b>7.19</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>7.09</b>	<b>7.07</b>	<b>7.22</b>	<b>7.13</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

#### 4. Kesadaran Berorganisasi

Dalam hal kompetensi kesadaran berorganisasi, hanya 2 dari 5 indikator penilaian yang menunjukkan rata-rata nilai di atas 7, yaitu terkait dengan yang *pertama* adalah kemampuan untuk menggunakan struktur organisasi formal, rantai perintah kekuasaan setiap jabatan, standar operasi dan prosedur untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan di unit kerja, dan yang *kedua* adalah

---

kemampuan untuk memelihara iklim dan budaya organisasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di unit kerja. Nilai 7 di sini berarti bahwa untuk kedua kompetensi ini, para Pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor berada pada level baik dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lanjutan.

Sementara itu untuk ketiga indikator penilaian lain hasilnya rata-rata berada pada kisaran nilai 6. Hal ini terjadi terhadap penilaian untuk beberapa kemampuan yaitu: *pertama*, kemampuan untuk menggunakan saluran informal dalam organisasi untuk melakukan pendekatan dan mempengaruhi pengambilan keputusan; *kedua*, kemampuan untuk melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang berkembang di lingkungan internal unit kerja dan Pemerintah Kota Bogor; dan *ketiga* adalah kemampuan untuk melakukan identifikasi terhadap isu-isu dan peluang-peluang di lingkungan luar Pemerintah Kota Bogor yang mempengaruhi organisasi. Nilai rata-rata penilaian terhadap ketiga kemampuan ini berturut-turut sebagaimana dijelaskan pada Tabel 3.23 adalah 6,83; 6,93 dan 6,69. Kisaran nilai ini menunjukkan bahwa ketiga kemampuan ini perlu memperoleh perhatian lebih lanjut. Dalam penilaian terhadap kemampuan untuk melakukan identifikasi terhadap isu-isu dan peluang-peluang di lingkungan luar yang mempengaruhi organisasi, terdapat perbedaan persepsi antara ketiga responden. Perbedaan signifikan sebesar 0,53 poin terjadi antara persepsi staf dan *self assessment* yang dilakukan oleh pejabat eselon IV.

**Tabel 3.23**  
**Kondisi Kompetensi Kesadaran Berorganisasi Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Menggunakan struktur organisasi formal, rantai perintah kekuasaan setiap jabatan, standar operasi	7.01	6.99	7.19	<b>7.06</b>

	dan prosedur untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan di unit kerja				
b	Menggunakan saluran informal dalam organisasi untuk melakukan pendekatan dan mempengaruhi pengambilan keputusan	6.78	6.65	7.08	<b>6.83</b>
c	Memelihara iklim dan budaya organisasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di unit kerja	7.13	6.94	7.16	<b>7.07</b>
d	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang berkembang di lingkungan internal unit kerja dan Pemerintah Kota Bogor	6.81	6.73	7.24	<b>6.93</b>
e	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu dan peluang-peluang di lingkungan luar Pemerintah Kota Bogor yang mempengaruhi organisasi	6.56	6.42	7.09	<b>6.69</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.86</b>	<b>6.74</b>	<b>7.15</b>	<b>6.92</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 5. Mengarahkan/Memberikan Perintah

Penilaian terhadap kondisi kompetensi para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, terkait dengan kompetensi mengarahkan atau memberikan perintah dapat dilihat pada Tabel 3.24

**Tabel 3.24**  
**Kondisi Kompetensi Mengarahkan/Memberikan Perintah Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memberikan petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang harus dilakukan oleh anak buah	7.21	7.27	7.40	<b>7.29</b>

---

b	Membuat batasan atau ketegasan tentang perilaku-perilaku yang tidak boleh dilakukan anak buah	7.12	7.11	7.19	<b>7.14</b>
c	Membuat standar kinerja	6.86	6.81	7.08	<b>6.92</b>
d	Melakukan pengawasan kepada bawahan terhadap pelaksanaan perintah atau arahan yang telah diberikan	7.03	7.19	7.21	<b>7.14</b>
e	Melakukan perbandingan kinerja pegawai dengan standar yang ada	6.80	6.73	7.03	<b>6.85</b>
f	Memperbaiki masalah dalam kinerja pegawai secara terbuka	6.96	6.86	7.24	<b>7.02</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>7.00</b>	<b>6.99</b>	<b>7.19</b>	<b>7.06</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dalam hal kompetensi mengarahkan atau memberikan perintah, Pejabat Eselon IV dinilai memiliki kemampuan pada level baik untuk kemampuan-kemampuan dalam hal yang meliputi (1) kemampuan untuk memberikan petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang harus dilakukan oleh anak buah (nilai 7,29); (2) kemampuan untuk membuat batasan atau ketegasan tentang perilaku-perilaku yang tidak boleh dilakukan anak buah (nilai 7,14); (3) kemampuan untuk melakukan pengawasan kepada bawahan terhadap pelaksanaan perintah atau arahan yang telah diberikan (nilai 7,02); dan (4) kemampuan untuk Memperbaiki masalah dalam kinerja pegawai secara terbuka. Dari tabel juga terlihat bahwa beberapa kemampuan masih sangat memerlukan upaya pengembangan lebih lanjut, terutama terkait dengan kemampuan dalam membuat standar kinerja dan kemampuan untuk melakukan perbandingan kinerja pegawai dengan standar yang ada.

## 6. Manajemen Konflik

Secara umum dapat dikatakan bahwa kompetensi para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota dalam hal manajemen konflik berada pada level baik, dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut. Kemampuan-kemampuan yang dinilai sudah berada pada level

---

baik antara lain adalah kemampuan dalam memberikan penjelasan dengan pegawai apabila terjadi situasi konflik baik dalam Unit Kerja maupun SKPD (nilai 7,20), kemampuan untuk melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk bersikap terbuka dalam menyelesaikan masalah (nilai 7,01) serta kemampuan untuk mendorong pegawai untuk mengemukakan pendapat dalam menyelesaikan konflik (7,06). Sebagaimana terlihat pada Tabel 3.25, hanya terdapat 1 indikator penilaian yang memperoleh rata-rata penilaian dibawah angka 7 yaitu kemampuan untuk membuat keputusan atau tindakan untuk mengatasi konflik. Oleh karenanya, kemampuan ini memerlukan pengembangan lebih lanjut.

**Tabel 3.25**  
**Kondisi Kompetensi Manajemen Konflik Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memberikan penjelasan dengan pegawai apabila terjadi situasi konflik baik dalam Unit Kerja maupun SKPD	6.95	6.85	7.81	7.20
b	Melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk bersikap terbuka dalam menyelesaikan masalah	7.11	6.79	7.15	7.01
c	Mendorong pegawai untuk mengemukakan pendapat dalam menyelesaikan konflik	7.08	6.85	7.25	7.06
d	Membuat keputusan atau tindakan untuk mengatasi konflik	6.88	6.85	7.22	6.98
<b>Rata-rata</b>		<b>7.01</b>	<b>6.83</b>	<b>7.36</b>	<b>7.07</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

---

## 7. Membangun Hubungan Kerja

Dalam hal membangun hubungan kerja, seluruh inidkator penilaian kompetensi memberikan nilai rata-rata pada kisaran 7, artinya bahwa para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor memiliki kompetensi pada level baik dan hanya memerlukan sedikit upaya pengembangan lanjutan. Lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.26**  
**Kondisi Kompetensi Membangun Hubungan Kerja Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Menjalin hubungan dengan pegawai di unit kerja dan dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan	7.41	7.34	7.39	<b>7.38</b>
b	Melakukan pendekatan informal dengan pegawai di unit kerja	7.22	7.20	7.47	<b>7.30</b>
c	Melakukan kesepakatan dengan pegawai di unit kerja mengenai pelaksanaan pekerjaan	7.16	7.06	7.34	<b>7.19</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.26</b>	<b>7.20</b>	<b>7.40</b>	<b>7.29</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 8. Membimbing

Hasil penilaian mengenai kompetensi untuk membimbing dapat dilihat pada Tabel 3.27.

**Tabel 3.27**  
**Kondisi Kompetensi Membimbing Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Membuat penjelasan tugas secara rinci agar pegawai dapat	7.18	7.25	7.30	<b>7.25</b>

	melaksanakan tugasnya dengan baik				
b	Membuat target penyelesaian pekerjaan yang harus dilakukan pegawai	7.15	7.09	7.22	<b>7.15</b>
c	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan melaksanakan perintah yang telah diberikan	7.26	7.13	7.37	<b>7.25</b>
d	Melakukan pengawasan melekat kepada bawahan	7.02	7.03	7.14	<b>7.06</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.15</b>	<b>7.12</b>	<b>7.26</b>	<b>7.18</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Kemampuan untuk membimbing dari para Pejabat Struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor berada pada level baik. Hal ini terlihat dari hasil penilaian untuk masing-masing indikator penilaian yang dilakukan terhadap ketiga stakeholders menunjukkan rata-rata nilai pada kisaran angka 7 yang meliputi kemampuan untuk membuat penjelasan secara rinci, kemampuan untuk membuat target penyelesaian pekerjaan, kemampuan untuk mendorong pegawai bekerja secara optimal dan melaksanakan perintah yang diberikan serta kemampuan untuk melakukan pengawasan melekat pada bawahan. Karena kompetensi ini sudah baik, maka hanya diperlukan sedikit upaya pengembangan lebih lanjut.

## 9. Memimpin Kelompok

Kompetensi untuk memimpin memang sangat diperlukan dalam suatu organisasi, sekecil apapun organisasi tersebut. Demikian pula halnya dengan seorang pejabat struktural eselon IV dituntut memiliki kompetensi ini. Di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, para pejabat eslon IV dinilai sudah memiliki kompetensi ini terutama terkait dengan kemampuan untuk melakukan penjelasan dan pembagian tugas kepada pegawai (nilai 7.07) dan kemampuan untuk mendorong pegawai bekerja secara optimal dalam kelompok (nilai 7.13). Kedua kompetensi ini hanya memerlukan sedikit

---

pengembangan secara lebih lanjut. Hanya, untuk kemampuan menjelaskan tujuan, jadwal dan pembagian tugas, serta kemampuan untuk melakukan pengawasan kepada pegawai masih sangat memerlukan berbagai upaya pengembangan lebih lanjut.

**Tabel 3.28**  
**Kondisi Kompetensi Perencanaan dan Pengorganisasian Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan pertemuan rutin dengan pegawai untuk menjelaskan tujuan, jadwal pelaksanaan tugas dan pembagian tugas	6.99	6.68	7.01	<b>6.89</b>
b	Melakukan penjelasan dan pembagian tugas kepada pegawai	7.16	6.89	7.17	<b>7.07</b>
c	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam kelompok	7.15	6.99	7.25	<b>7.13</b>
d	Melakukan pengawasan kepada pegawai untuk memastikan mereka mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan kelompok kerja	7.06	6.75	7.17	<b>6.99</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>7.09</b>	<b>6.83</b>	<b>7.15</b>	<b>7.02</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 10. Memimpin Rapat

Sebagaimana terlihat pada Tabel 3.29, baik secara rata-rata keseluruhan maupun rata-rata per indikator, penilaian terhadap kompetensi memimpin rapat para pejabat struktural eselon IV sudah baik, dan hanya memerlukan sedikit upaya pengembangan lanjutan.

**Tabel 3.29**  
**Kondisi Kompetensi Memimpin Rapat Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan pembukaan rapat yang efektif	7.77	6.92	7.10	<b>7.26</b>
b	Mendorong peserta rapat untuk mengukapkan pendapatnya	7.17	6.91	7.11	<b>7.06</b>
c	Mengumpulkan ide-ide penting dari pendapat atau pemikiran yang disampaikan peserta rapat	7.19	6.91	7.14	<b>7.08</b>
d	Membuat kesimpulan dari pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh peserta rapat	7.11	6.96	7.13	<b>7.07</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.31</b>	<b>6.93</b>	<b>7.12</b>	<b>7.12</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 11. Mengelola Informasi

Dalam hal pengelolaan informasi, kompetensi para pejabat eselon IV memang dinilai cukup, namun demikian masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanut. Upaya-upaya pengembangan tersebut sebaiknya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan merencanakan kegiatan pengumpulan data, kemampuan untuk mengorganisasikan, kemampuan untuk melakukan analisis data serta kemampuan untuk membuat metode pengumpulan data. Hal ini didasarkan atas fakta bahwa hasil penilaian untuk keempat indikator tersebut secara berturut-turut adalah 6,97; 6,91; 6,98; dan 6,76 seperti yang terlihat pada Tabel 3.30.

**Tabel 3.30**  
**Kondisi Kompetensi Mengelola Informasi Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Merencanakan kegiatan pengumpulan data yang diperlukan bagi unit kerja dari berbagai sumber	6.98	6.81	7.12	<b>6.97</b>
b	Mengorganisasikan kegiatan pengolahan data yang telah dikumpulkan	6.94	6.77	7.03	<b>6.91</b>
c	Melakukan analisis data untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi unit kerja dan organisasi secara keseluruhan	6.98	6.85	7.12	<b>6.98</b>
d	Membuat metode pengumpulan informasi tertentu	6.72	6.62	6.92	<b>6.76</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>6.90</b>	<b>6.76</b>	<b>7.05</b>	<b>6.90</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 12. Mengambil Resiko

Dalam hal mengambil resiko, kondisinya dapat disimpulkan bahwa masih sangat diperlukan upaya pengembangan lebih lanjut. Hal ini didasarkan atas fakta sebagaimana terlihat pada Tabel 3.31 bahwa baik untuk kemampuan mencari kesempatan melakukan perbaikan di Unit Kerjanya, kemampuan untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya, serta kemampuan membuat inisiatif membuat suatu tindakan, nilai rata-rata berkisar pada angka 6 yaitu 6,82; 6,79 dan 6,51.

**Tabel 3.31**  
**Kondisi Kompetensi Mengambil Resiko Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA- RATA
		IV	III	STAF	
a	Mencari kesempatan dalam berbagai keadaan untuk melakukan perbaikan di unit kerja	6.82	6.67	6.97	<b>6.82</b>
b	Mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya untuk memastikan kemungkinan keberhasilan atau konsekuensi kegagalan	6.76	6.64	6.97	<b>6.79</b>
c	Membuat inisiatif membuat suatu tindakan walaupun hasilnya belum pasti	6.53	6.27	6.73	<b>6.51</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.70</b>	<b>6.53</b>	<b>6.89</b>	<b>6.71</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

### 13. Mengembangkan Orang Lain

Pemimpin yang baik tidak akan berfikir untuk dirinya sendiri, dia akan memikirkan bagaimana mengembangkan orang lain. Demikian pula halnya dengan para Pejabat Struktural Eselon IV harus pula memiliki pemikiran untuk mengembangkan orang lain, terutama para staf yang berada di bawah pimpinannya. Untuk kompetensi ini, para Pejabat Struktural di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sudah milikinya, dan hanya memerlukan sedikit pengembangan saja. Hal ini karena nilai rata-rata untuk setiap indikator penilaian berkisar pada angka 7.

**Tabel 3.32**  
**Kondisi Kompetensi Mengembangkan Orang Lain Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memberikan harapan positif kepada pegawai di unit kerjanya	7.07	6.86	7.34	<b>7.09</b>
b	Memberikan pengarahan kepada pegawai tentang cara kerja yang efektif	7.14	6.96	7.22	<b>7.10</b>
c	Memberikan dorongan, nasihat dan keyakinan atas keMelakukanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya	7.09	7.00	7.25	<b>7.11</b>
d	Memberikan semangat kepada pegawai yang mengalami kegagalan	7.20	6.99	7.29	<b>7.16</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.12</b>	<b>6.95</b>	<b>7.28</b>	<b>7.12</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

#### 14. Pendeklasian Wewenang

Indikator yang digunakan dalam penilaian kompetensi pendeklasian wewenang meliputi 5 indikator. Penilaian terhadap kelimanya menunjukkan kisaran angka 7, yang mana artinya adalah bahwa para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor sudah memiliki kompetensi ini dan hanya memerlukan sedikit upaya pengembangan lanjutan. Lebih detail mengenai penilaian per indikator dapat dilihat pada Tabel 3.33.

**Tabel 3.33**  
**Kondisi Kompetensi Pendeklasian Wewenang Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Menyerahkan sebagian tugas wewenang dan tanggung jawab	6.94	6.94	7.30	<b>7.06</b>

---

	kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan				
b	Membuat batasan-batasan dalam pelimpahan kewenangan kepada bawahan sesuai dengan kewenangan atau bidang tugasnya	7.05	7.03	7.12	<b>7.07</b>
c	Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas yang telah dilimpahkan	7.12	7.17	7.40	<b>7.23</b>
d	Melakukan bimbingan kepada pegawai yang diberi kewenangan apabila menemukan kesulitan dalam pelaksanaan tugas	7.26	7.06	7.35	<b>7.23</b>
e	Melakukan pemantauan terhadap penyelesaian tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang telah didelegasikan	7.11	6.91	7.36	<b>7.13</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.09</b>	<b>7.02</b>	<b>7.31</b>	<b>7.14</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 15. Pengambilan Keputusan

Penilaian terhadap kemampuan para pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor untuk melakukan identifikasi masalah sudah baik dan hanya memerlukan sedikit upaya pengembangan. Hal ini terlihat sebagaimana pada Tabel 3.34 nilai rata-rata untuk kemampuan ini adalah 7,02. Demikian pula halnya dengan kemampuan untuk menentukan tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah serta kemampuan untuk melakukan penjelasan terhadap pihak-pihak lain atas tindakan-tindakan yang dilakukan atas suatu masalah yang juga memiliki nilai rata-rata 7,27 dan 7,00, sehingga kedua kemampuan ini juga hanya memerlukan sedikit upaya pengembangan lanjutan.

Berbeda dengan ketiga kemampuan sebelumnya, hanya kemampuan untuk melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor penyebab masalah lah

yang memerlukan upaya pengembangan yang lebih intens. Hal ini karena nilai rata-rata penilaian berkisar pada angka 6.

**Tabel 3.34**  
**Kondisi Kompetensi Pengambilan Keputusan Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan identifikasi masalah-masalah yang perlu dicari jalan keluarnya	7.07	6.81	7.19	<b>7.02</b>
b	Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor penyebab masalah	7.00	6.84	7.06	<b>6.96</b>
c	Menentukan tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah berdasarkan faktor-faktor penyebabnya	7.65	6.94	7.23	<b>7.27</b>
d	Melakukan penjelasan terhadap pihak-pihak lain atas tindakan-tindakan yang dilakukan atas suatu masalah	6.98	6.86	7.17	<b>7.00</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.18</b>	<b>6.86</b>	<b>7.16</b>	<b>7.07</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 16. Pengaturan Kerja

**Tabel 3.35**  
**Kondisi Kompetensi Pengaturan Kerja Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Membuat prioritas kegiatan dan tugas	7.27	7.13	7.25	<b>7.21</b>
b	Membuat persiapan-persiapan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang menjadi prioritas	7.18	7.05	7.24	<b>7.16</b>

---

c	Membuat penjadwalan yang efektif dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan	7.16	6.95	7.23	<b>7.11</b>
d	Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam penjadwalan pelaksanaan pekerjaan	7.22	7.14	7.30	<b>7.22</b>
e	Melakukan pemanfaatan berbagai sumber daya yang ada di unit kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien	7.15	7.13	7.23	<b>7.17</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.20</b>	<b>7.08</b>	<b>7.25</b>	<b>7.17</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

## 17. Perbaikan Terus Menerus

Keinginan untuk secara terus menerus melakukan perbaikan merupakan suatu keharusan bagi seorang pemimpin dalam rangka memajukan organisasi yang dipimpinnya. Demikian pula halnya dengan para pejabat eselon IV selaku pimpinan Unit Kerja diharapkan juga memiliki beberapa kemampuan seperti kemampuan untuk melakukan pengkajian ulang terhadap proses kerja yang berlangsung di Unit Kerjanya, kemampuan untuk melakukan perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ada, kemampuan untuk melakukan identifikasi penyebab terjadinya kesenjangan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ditentukan serta kemampuan untuk kemampuan untuk membuat ide-ide perbaikan untuk memecahkan masalah yang masih ada di Unit Kerja serta kemampuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara efektif di Unit Kerja.

Di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, dalam lingkup pejabat struktural eselon IV, kompetensi ini memang sudah mencukupi, namun demikian masih sangat memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dilihat dari Tabel 3.36 terlihat bagaimana hal ini terbukti dari hasil penilaian setiap indikator yang menunjukkan angka kisaran 6.

**Tabel 3.36**  
**Kondisi Kompetensi Perbaikan terus Menerus Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Melakukan pengkajian ulang terhadap proses kerja yang berlangsung di unit kerja	6.78	6.82	7.06	<b>6.89</b>
b	Melakukan perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ada	6.82	6.67	7.00	<b>6.83</b>
c	Melakukan identifikasi penyebab terjadinya kesenjangan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ditentukan	6.80	6.61	6.93	<b>6.78</b>
d	Membuat ide-ide perbaikan untuk memecahkan masalah yang masih ada di unit kerja	6.89	6.78	7.12	<b>6.93</b>
e	Melakukan perbaikan-perbaikan secara efektif di unit kerja	6.99	6.84	7.14	<b>6.99</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>6.86</b>	<b>6.74</b>	<b>7.05</b>	<b>6.88</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

#### 18. Perhatian Terhadap Keteraturan

Hanya 1 dari 5 indikator penilaian tentang tingkat perhatian terhadap keteraturan dari para Pejabat Eselon IV yang berada pada kisaran nilai 6, yaitu kemampuan dalam menggunakan sistem untuk mengelola dan mencari setiap informasi yang dibutuhkan. Ini berarti kemampuan tersebut masih harus terus menerus dikembangkan. Semantara itu 4 indikator lain sudah berada pada level baik, sehingga hanya memerlukan sedikit pengembangan saja. Adapun keempat kemampuan tersebut mencakup kemampuan untuk memelihara kenyamanan, kesehatan dan keamanan lingkungan kerja, kemampuan untuk mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis dari pejabat struktural eselon di atasnya, kemampuan untuk memeriksa ulang akurasi pekerjaan yang ditugaskan oleh pejabat struktural

---

eselon di atasnya serta kemampuan untuk memantau kualitas, ketepatan waktu dan kesesuaian dengan aturan dari penyelesaian pekerjaan anak buah. Lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.37**  
**Kondisi Kompetensi Perhatian Terhadap Keteraturan Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	INDIKATOR	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
a	Memelihara kenyamanan, kesehatan dan keamanan lingkungan kerja	7.29	7.10	7.45	<b>7.28</b>
b	Mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis dari pejabat struktural eselon di atasnya	7.17	6.95	7.28	<b>7.13</b>
c	Memeriksa ulang akurasi pekerjaan yang ditugaskan oleh pejabat struktural eselon di atasnya	7.03	6.95	7.27	<b>7.08</b>
d	Memantau kualitas, ketepatan waktu dan kesesuaian dengan aturan dari penyelesaian pekerjaan anak buah	7.04	6.88	7.24	<b>7.05</b>
e	Menggunakan sistem untuk mengelola dan mencari setiap informasi yang dibutuhkan	6.80	6.82	7.03	<b>6.88</b>
	<b>Rata-rata</b>	<b>7.07</b>	<b>6.94</b>	<b>7.25</b>	<b>7.09</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

#### **19. Rata-Rata Kompetensi Manajerial**

Secara keseluruhan, dari 18 kompetensi manajerial yang dinilai, kemudian dianalisis sebagai dasar melakukan justifikasi guna menentukan kebutuhan diklat di lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Dari Tabel 3.38 terlihat bahwa didasarkan atas nilai rata-rata persepsi dari masing-masing kompetensi,

---

tingkatan kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu:

- a. *Level Baik*, yaitu jenis-jenis kompetensi yang memiliki rata-rata angka pada kisaran nilai 7. Ini berarti bahwa jenis-jenis kompetensi yang termasuk pada kategori ini adalah kompetensi-kompetensi yang sudah dinilai baik dan hanya memerlukan sedikit pengembangan lebih lanjut. Adapun kompetensi-kompetensi yang termasuk kategori ini antara lain adalah:
  - 1) Perencanaan dan Pengorganisasian
  - 2) Berfikir Konseptual
  - 3) Mengarahkan/Memberi Perintah
  - 4) Manajemen Konflik
  - 5) Membangun Hubungan Kerja
  - 6) Membimbing
  - 7) Memimpin Kelompok
  - 8) Memimpin Rapat
  - 9) Mengembangkan Orang Lain
  - 10) Pendeklasian Wewenang
  - 11) Pengambilan Keputusan
  - 12) Pengaturan Kerja
  - 13) Perhatian Terhadap Keteraturan

Untuk ketigabelas kompetensi tersebut, Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor sudah milikinya, dan hanya memerlukan sedikit pengembangan-pengembangan lebih lanjut.

- b. *Level Cukup*, maksudnya adalah jenis-jenis kompetensi yang memiliki rata-rata angka pada kisaran nilai 6. Artinya, kondisi Pejabat Struktural Eselon IV di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor cukup kompeten pada aspek-aspek tersebut, hanya saja masih sangat memerlukan upaya-upaya
-

pengembangan secara lebih lanjut. Adapun kompetensi-kompetensi yang termasuk pada level cukup ini antara lain adalah:

- 1) Berfikir Analitis
- 2) Kesadaran Berorganisasi
- 3) Mengelola Informasi
- 4) Mengambil Resiko
- 5) Perbaikan Terus Menerus

Secara lebih detil dapat diperhatikan pada Tabel 3.38 tersebut di bawah ini.

**Tabel 3.38**  
**Kondisi Kompetensi Manajerial Pejabat Eselon IV**  
**di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

No	Kompetensi	Tingkat Kompetensi Menurut Persepsi			Rata-Rata
		IV	III	STAF	
1.	Perencanaan & Pengorganisasian	7.13	7.00	7.18	7.10
2.	Berpikir Analitis	6.85	6.89	7.19	6.97
3.	Berpikir konseptual	7.09	7.07	7.22	7.13
4.	Kesadaran berorganisasi	6.86	6.74	7.15	6.92
5.	Mengarahkan/Memberikan Perintah	7.00	6.99	7.19	7.06
6.	Manajemen konflik	7.01	6.83	7.36	7.07
7.	Membangun Hubungan Kerja	7.26	7.20	7.40	7.29
8.	Membimbing	7.15	7.12	7.26	7.18
9.	Memimpin Kelompok	7.09	6.83	7.15	7.02
10.	Memimpin Rapat	7.31	6.93	7.12	7.12
11.	Mengelola Informasi	6.90	6.76	7.05	6.90
12.	Mengambil Resiko	6.70	6.53	6.89	6.71
13.	Mengembangkan Orang Lain	7.12	6.95	7.28	7.12
14.	Pendeklegasian Wewenang	7.09	7.02	7.31	7.14
15.	Pengambilan Keputusan	7.18	6.86	7.16	7.07
16.	Pengaturan Kerja	7.20	7.08	7.25	7.17
17.	Perbaikan Terus Menerus	6.86	6.74	7.05	6.88
18.	Perhatian Terhadap Keteraturan	7.07	6.94	7.25	7.09
<b>RATA-RATA</b>		<b>7.05</b>	<b>6.92</b>	<b>7.19</b>	<b>7.05</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

---

### C. KOMPETENSI TEKNIS

Selain kompetensi dasar dan kompetensi manajerial, di sini juga akan dikaji mengenai kondisi kompetensi teknis meskipun hanya secara global saja. Adapun hasil penilaian terhadap masing-masing kondisi kompetensi teknis dapat dijelaskan melalui Tabel 3.39. Dalam hal kompetensi untuk melakukan upaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan di bidang keahliannya, rata-rata tingkat kompetensi adalah 7.15. Ini berarti bahwa para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor berada pada lebel baik dan hanya memerlukan sedikit upaya pengembangan. Demikian pula halnya untuk kompetensi teknis lainnya seperti kemampuan untuk menerapkan regulasi, aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kerjanya (nilai 7,16), kemampuan untuk melakukan upaya untuk mencari informasi terkini dalam bidang ilmu dan keahliannya (nilai 7,28), kemampuan untuk membantu bawahan atau pihak lain dalam mengatasi masalah-masalah teknis pekerjaan (nilai 7,21) dan kemampuan untuk mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang baru yang sesuai dengan pekerjaan di Unit Kerja (nilai 7,09).

**Tabel 3.39  
Kondisi Kompetensi Teknis Pejabat Eselon IV  
di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor**

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI MENURUT PERSEPSI			RATA-RATA
		IV	III	STAF	
1.	Melakukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang keahliannya	7.32	7.06	7.06	<b>7.15</b>
2.	Menerapkan regulasi, aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kerjanya	7.15	7.16	7.16	<b>7.16</b>
3.	Melakukan upaya untuk mencari informasi terkini dalam bidang ilmu dan	7.12	7.00	7.72	<b>7.28</b>

---

	keahliannya				
4.	Membantu bawahan atau pihak lain dalam mengatasi masalah-masalah teknis pekerjaan	7.21	7.01	7.40	<b>7.21</b>
5.	Mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang baru yang sesuai dengan pekerjaan di Unit Kerja	7.12	6.96	7.19	<b>7.09</b>
	<b>RATA-RATA</b>	<b>7.18</b>	<b>7.04</b>	<b>7.30</b>	<b>7.18</b>

Sumber: Hasil Analisis, 2007

Dalam pertanyaan terbuka di dalam instrumen kajian, memperlihatkan adanya beberapa kompetensi teknis substantif yang dibutuhkan oleh pejabat struktural eselon IV yang masih perlu ditingkatkan, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Kompetensi membuat laporan dan pengisian PBB, membuat laporan penduduk
2. Kompetensi dalam bidang kesehatan lingkungan
3. Kompetensi Penyuluhan Kesehatan
4. Kompetensi dalam bidang diverifikasi pangan
5. Kompetensi dalam uji mutu pangan
6. Kompetensi analisis data potensi perikanan
7. kompetensi Pengelolaan Barang Daerah
8. Kompetensi pengelolaan kearsipan
9. Kompetensi dalam bidang keuangan
10. Kompetensi dalam bidang penataan kepegawaian
11. Kompetensi dalam bidang pertanahan
12. Dan lain sebagainya

## **BAB 4**

### **KEBUTUHAN DIKLAT PEMERINTAH KOTA BOGOR**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa Kajian Analisis Kebutuhan Diklat bagi para pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dilakukan melalui tahapan pengukuran tingkat kompetensi pejabat Eselon IV. Pengukuran tersebut didasarkan pada persepsi pejabat eselon IV yang bersangkutan, Pejabat Eselon III sebagai atasan langsung maupun staf atas kompetensi yang dimiliki pejabat eselon IV baik kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis substantif. Hasil pengukuran tingkat kompetensi itulah yang menjadi dasar bagi penentuan ada tidaknya kebutuhan diklat bagi pejabat struktural eselon IV.

Hasil pengukuran tersebut memperlihatkan 2 (dua) kondisi tingkatan kompetensi para pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yaitu sebagai berikut:

- a. Kompetensi yang berada pada tingkatan **Kompeten**, namun masih tetap membutuhkan peningkatan atau pengembangan lebih lanjut;
- b. Kompetensi yang berada pada tingkatan **Cukup Kompeten**, dan sangat membutuhkan peningkatan atau pengembangan lebih lanjut.

Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan pula adanya kebutuhan terhadap peningkatan kompetensi baik yang menyangkut kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis substantif.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa usulan kebijakan yang disarankan dalam kajian ini bagi peningkatan ataupun pengembangan kompetensi berdasarkan tingkat kompetensinya adalah sebagai berikut:

- a. Untuk tingkatan Tidak Kompeten, usulan perlakuan kebijakan antara lain rotasi, mutasi ataupun pemindahan

- b. Untuk tingkatan **Kurang Kompeten**, usulan perlakuan kebijakan adalah pemberian Diklat yang dimulai dari pemberian materi yang mendasar atau dalam hal ini diistilahkan dengan **Diklat Tingkat I** yang bila didasarkan muatan kurikulumnya meliputi **Diklat Dasar, Diklat Tingkat Menengah dan Tingkat Lanjutan**;
- c. Untuk tingkatan **Cukup Kompeten**, perlakuan kebijakan yang diusulkan adalah Diklat yang bersifat sebagai pemantapan. Diklat ini diistilahkan dengan Diklat Tingkat II dan bila didasarkan muatan kurikulumnya mencakup **Diklat Tingkat Menengah dan Tingkat Lanjutan**;
- d. Untuk tingkatan **Kompeten**, perlakuan kebijakan yang diusulkan adalah diklat yang bersifat pengayaan. Diklat ini diistilahkan dengan Diklat Tingkat III dan bila didasarkan muatan kurikulumnya hanya meliputi Diklat Tingkat Lanjutan.
- e. Untuk tingkatan **Sangat Kompeten** usulan perlakuan kebijakan upaya-upaya non-diklat yaitu berupa program-program penyengaran untuk memelihara kompetensi yang sudah dimiliki guna sesuai dengan perkembangan lingkungan serta mempersiapkan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi

Dengan menggunakan kriteria tersebut maka dalam Bab ini akan dianalisis lebih lanjut diklat-diklat yang dibutuhkan sesuai dengan tingkatan kompetensinya baik untuk kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis substantif.

#### **A. ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT BAGI PENINGKATAN KOMPETENSI DASAR**

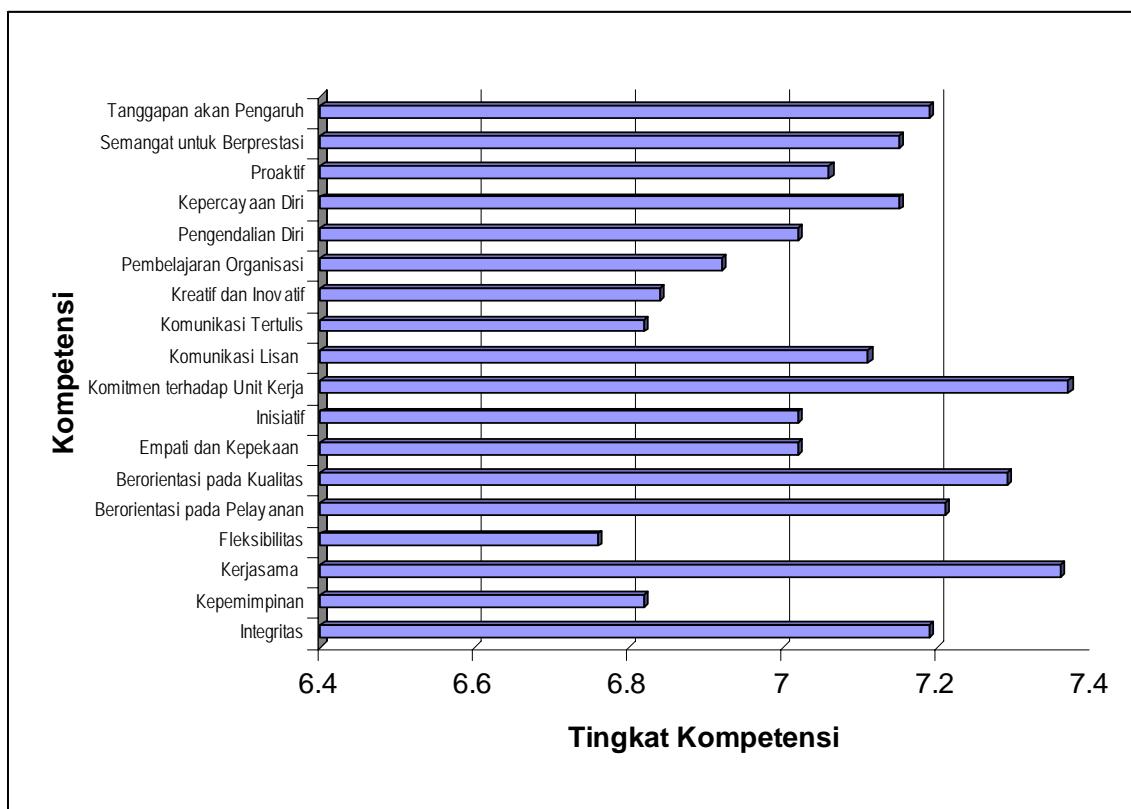
Sebagaimana telah diuraikan bahwa kompetensi dasar yang diukur dalam kajian ini meliputi kompetensi sebagai berikut: Integritas, Kepemimpinan, Kerjasama, Fleksibilitas, Berorientasi pada Pelayanan, Berorientasi pada Kualitas, Empati dan Kepekaan, Inisiatif, Komitmen terhadap

---

Unit Kerja, Komunikasi Lisan, Komunikasi Tertulis, Kreatif dan Inovatif, Pembelajaran Organisasi, Pengendalian Diri, Kepercayaan Diri, Proaktif, Semangat untuk Berprestasi dan Tanggap akan Pengaruh Budaya.

Adapun pengukuran terhadap tingkat kompetensi-kompetensi dasar tersebut memperlihatkan hasil sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 4.1.**  
**Tingkat Kompetensi Dasar Pejabat Struktural Eselon IV**  
**Pemerintah Kota Bogor**



Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2007

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa kompetensi dasar para Pejabat Eselon IV di Pemerintah Kota Bogor berada pada dua kategori yaitu sebagai berikut:

**a. Tingkat Kompeten (Nilai 7 – 8)**

Kompetensi-kompetensi dasar pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang berada pada tingkatan kompeten ini meliputi 13 kompetensi sebagai berikut:

1. Integritas
2. Kerjasama
3. Berorientasi pada Pelayanan
4. Berorientasi pada Kualitas
5. Empati dan Kepekaan
6. Inisiatif
7. Komitmen terhadap Unit Kerja
8. Komunikasi Lisan
9. Pengendalian Diri
10. Kepercayaan Diri
11. Proaktif
12. Semangat untuk Berprestasi
13. Tanggapan akan Pengaruh Budaya

Dengan demikian maka untuk kompetensi-kompetensi tersebut menurut persepsi responden masih perlu peningkatan atau pengembangan kompetensi lebih lanjut sehingga dapat mengarah kepada kompetensi profesional.

**b. Tingkat Cukup Kompeten (Nilai 5 – 6)**

Sedangkan kompetensi dasar pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang berada pada kategori cukup kompeten meliputi lima kompetensi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan
2. Komunikasi Tertulis
3. Kreatifitas dan Inovasi

4. Pembelajaran Organisasi

5. Fleksibilitas

Dengan demikian untuk kompetensi-kompetensi tersebut menurut persepsi responden masih sangat membutuhkan peningkatan atau pengembangan kompetensi lebih lanjut.

Berdasarkan hasil tersebut maka usulan kebijakan bagi peningkatan kompetensi dasar Pejabat Eselon IV dapat dipetakan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**  
**Kebutuhan Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar**  
**Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor**

Tingkat Kompetensi	Jenis Kompetensi	Strategi Diklat					
		Tingkatan Diklat Berdasarkan Tingkat Kompetensi			Tingkatan Diklat Berdasarkan Muatan Kurikulum		
		I	II	III	Dasar	Menerangah	Lanjut an
Kompeten	1. Integritas	-	-	V	-	-	V
	2. Kerjasama	-	-	V	-	-	V
	3. Berorientasi pada Pelayanan	-	-	V	-	-	V
	4. Berorientasi pada Kualitas	-	-	V	-	-	V
	5. Empati dan Kepekaan	-	-	V	-	-	V
	6. Inisiatif	-	-	V	-	-	V
	7. Komitmen terhadap Unit Kerja	-	-	V	-	-	V
	8. Komunikasi Lisan	-	-	V	-	-	V
	9. Pengendalian Diri	-	-	V	-	-	V
	10. Kepercayaan Diri	-	-	V	-	-	V
	11. Proaktif	-	-	V	-	-	V
	12. Semangat untuk Berprestasi	-	-	V	-	-	V
	13. Tanggapan akan Pengaruh Budaya	-	-	V	-	-	V
Cukup	1. Kepemimpinan	-	V	-	-	V	V
	2. Komunikasi	-	V	-	-	V	V

---

Kompeten	Tertulis						
3. Kreatif dan Inovatif	-	V	-	-	V	V	
4. Pembelajaran Organisasi	-	V	-	-	V	V	
5. Fleksibilitas	-	V	-	-	V	V	

Berdasarkan matriks tersebut maka selanjutnya diusulkan jenis-jenis diklat yang perlu dirancang untuk memenuhi kebutuhan peningkatan atau pengembangan kompetensi yang ada. Untuk menentukan jenis-jenis diklat yang dibutuhkan bagi peningkatan kompetensi dasar tersebut dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut:

a. **Untuk setiap jenis kompetensi ada satu jenis diklat**

Cara pertama adalah dengan menentukan untuk setiap jenis kompetensi berarti ada satu jenis diklat yang dibutuhkan. Dengan cara ini maka jenis-jenis diklat yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi dasar Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor adalah sebagai berikut:

1. Diklat Teknis Pengembangan Integritas
2. Diklat Teknis Pembangunan Kerjasama Tim
3. Diklat Teknis Pelayanan Publik
4. Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kualitas
5. Diklat Teknis Pengembangan Empati dan Kepekaan
6. Diklat Teknis Pengembangan Inisiatif
7. Diklat Teknis Building Commitment (Pengembangan Komitmen)
8. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Lisan
9. Diklat Teknis Pengembangan Pengendalian Diri
10. Diklat Teknis Pengembangan Kepercayaan Diri
11. Diklat Teknis Pengembangan Sikap Proaktif
12. Diklat Teknis Motivasi Berprestasi
13. Diklat Teknis Pengembangan Ketanggapan Budaya
14. Diklat Teknis Pengembangan Kepemimpinan
15. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tertulis

16. Diklat Teknis Pengembangan Kreativitas dan Inovasi
17. Diklat Teknis Pembelajaran Organisasi
18. Diklat Teknis Pengembangan Fleksibilitas

Selanjutnya jenis-jenis diklat tersebut diklasifikasikan kembali atau dikategorikan kembali berdasarkan tingkatan kompetensi yang sudah dimiliki serta tingkatan muatan kurikulumnya. Berdasarkan hal tersebut maka jenis-jenis diklat teknis yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi dasar pejabat struktural eselon IV dapat dipetakan pada matrik sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Kebutuhan Jenis-jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar**  
**Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor**

No	Jenis Diklat	Jenis Tingkatan Diklat					
		Berdasarkan Tingkat Kompetensi			Berdasarkan Muatan Kurikulum		
		I	II	III	Dasar	Mengah	Lanjut
1.	Diklat Teknis Pengembangan Integritas	-	-	V	-	-	V
2.	Diklat Teknis Pembangunan Kerjasama Tim	-	-	V	-	-	V
3.	Diklat Teknis Pelayanan Publik	-	-	V	-	-	V
4.	Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kualitas	-	-	V	-	-	V
5.	Diklat Teknis Pengembangan Empati dan Kepakaan	-	-	V	-	-	V
6.	Diklat Teknis Pengembangan Inisiatif	-	-	V	-	-	V
7.	Diklat Teknis Building Commitment (Pengembangan Komitmen)	-	-	V	-	-	V
8.	Diklat Teknis Teknik Komunikasi Lisan	-	-	V	-	-	V
9.	Diklat Teknis Pengembangan Pengendalian Diri	-	-	V	-	-	V
10.	Diklat Teknis Pengembangan Kepercayaan Diri	-	-	V	-	-	V
11.	Diklat Teknis Pengembangan Sikap Proaktif	-	-	V	-	-	V
12.	Diklat Teknis Motivasi Berprestasi	-	-	V	-	-	V
13.	Diklat Teknis Pengembangan	-	-	V	-	-	V

	Ketanggapan Budaya						
14.	Diklat Teknis Pengembangan Kepemimpinan	-	V	-	-	V	V
15.	Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tertulis	-	V	-	-	V	V
16.	Diklat Teknis Pengembangan Kreatiitas dan Inovasi	-	V	-	-	V	V
17.	Diklat Teknis Pembelajaran Organisasi	-	V	-	-	V	V
18.	Diklat Teknis Pengembangan Fleksibilitas	-	V	-	-	V	V

**b. Mengkelompokkan beberapa jenis kompetensi ke dalam satu jenis diklat**

Cara kedua adalah dengan mengekelompokkan jenis-jenis kompetensi yang serumpun ke dalam satu jenis diklat. Dalam hal ini jenis-jenis kompetensi dasar yang serumpun dikelompokkan ke dalam beberapa jenis kelompok. Misalnya dalam hal kompetensi dasar yang berkaitan dengan kompetensi berkomunikasi baik lisan maupun tertulis dapat dikelompokkan menjadi satu jenis diklat seperti Diklat Teknis Komunikasi. Dalam hal ini diusulkan pengelompokkan diklat sebagai berikut:

**1. Diklat Teknis Pengembangan Kompetensi Antar Persona (*Interpersonal Competency*)**

Diklat ini untuk memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi dasar sebagai berikut:

- Kompetensi kerjasama tim
- Kompetensi integritas
- Kompetensi empati dan kepekaan
- Kompetensi ketanggapan akan pengaruh budaya
- Kompetensi kepemimpinan

## **2. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Diri**

Diklat ini memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi dasar sebagai berikut:

- Kompetensi fleksibilitas
- Kompetensi kepercayaan diri
- Kompetensi komitmen terhadap unit kerja
- Kompetensi pengendalian diri

## **3. Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kerja**

Diklat ini memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi dasar sebagai berikut:

- Kompetensi orientasi kepada pelayanan
- Kompetensi orientasi kepada kualitas
- Kompetensi proaktif
- Kompetensi semangat berprestasi
- Kompetensi kreativitas dan inovasi
- Kompetensi inisiatif
- Kompetensi pembelajaran organisasi

## **4. Diklat Teknis Teknik Komunikasi**

Diklat ini memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi dasar sebagai berikut:

- Kompetensi komunikasi tertulis
- Kompetensi komunikasi lisan

Kemudian setiap kelompok jenis diklat tersebut selanjutnya diklasifikasikan atau dikategorikan kembali berdasarkan tingkatan kompetensi yang sudah dimiliki serta tingkatan muatan kurikulumnya. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dipetakan jenis-jenis diklat teknis yang dibutuhkan dalam tabel sebagai berikut:

---

**Tabel 4.3**  
**Kebutuhan Jenis-jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Dasar Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor**

No	Tingkat Kompetensi Yang Dimiliki	Jenis Diklat
1	Kurang Kompeten	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diklat Teknis Pengembangan Kompetensi Antar Persona Tingkat I Dasar</li><li>2. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Diri Tingkat I Dasar</li><li>3. Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kerja Tingkat I Dasar</li><li>4. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tingkat I Dasar</li></ol>
2	Cukup Kompeten	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diklat Teknis Pengembangan Kompetensi Antar Persona Tingkat II Menengah</li><li>2. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Diri Tingkat II Menengah</li><li>3. Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kerja Tingkat II Menengah</li><li>4. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tingkat II Menengah</li></ol>
3	Kompeten namun masih butuh pengembangan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diklat Teknis Pengembangan Kompetensi Antar Persona Tingkat III Lanjutan</li><li>2. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Diri Tingkat III Lanjutan</li><li>3. Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kerja Tingkat III Lanjutan</li><li>4. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tingkat III Lanjutan</li></ol>

## B. ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT BAGI PENINGKATAN KOMPETENSI MANAJERIAL

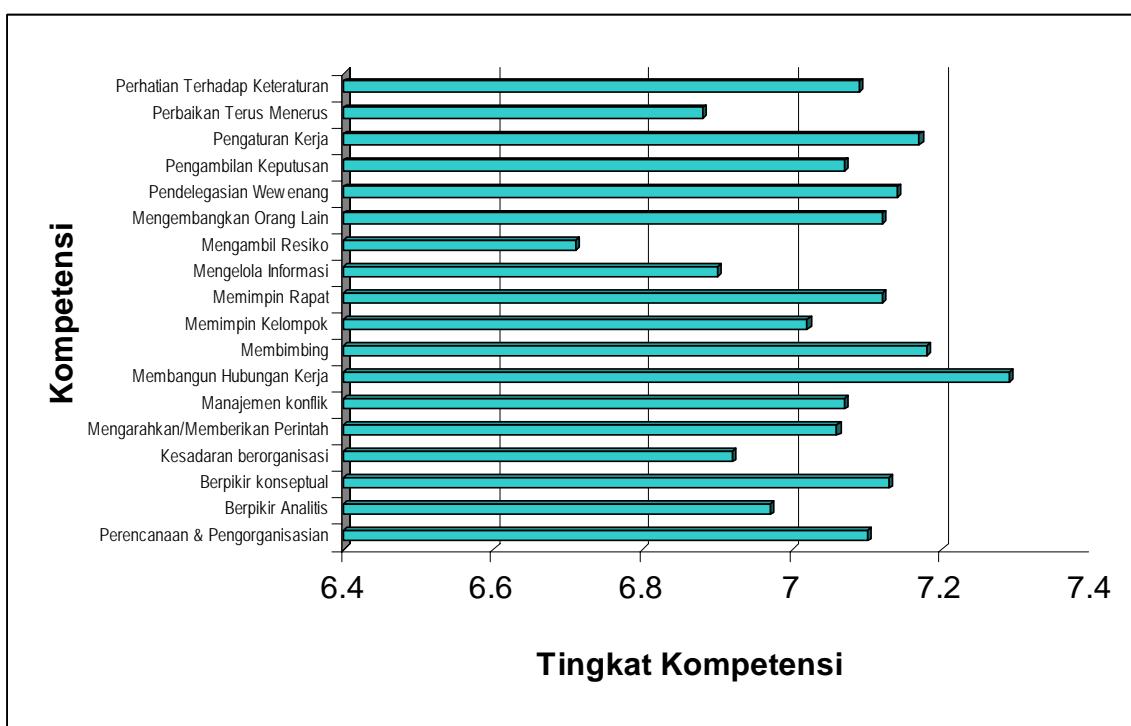
Sebagaimana telah diuraikan bahwa kompetensi manajerial yang diukur dalam kajian ini meliputi kompetensi perencanaan & pengorganisasian, berpikir analitis, berpikir konseptual, kesadaran berorganisasi, mengarahkan/ memberikan perintah, manajemen konflik, membangun hubungan kerja, membimbing, memimpin kelompok, memimpin rapat, mengelola informasi, mengambil resiko, mengembangkan orang lain, pendeklegasian wewenang,

---

pengambilan keputusan, pengaturan kerja, perbaikan terus menerus, dan kompetensi perhatian terhadap keteraturan.

Pengukuran terhadap tingkat kompetensi-kompetensi dasar tersebut memperlihatkan hasil sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 4.2.**  
**Tingkat Kompetensi Dasar Pejabat Struktural Eselon IV**  
**Pemerintah Kota Bogor**



Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa kompetensi manajerial para Pejabat Eselon IV di Pemerintah Kota Bogor berada pada dua kategori yaitu sebagai berikut:

a. **Tingkat Kompeten (Nilai 7 – 8)**

Kompetensi-kompetensi manajerial pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang berada pada tingkatan kompeten ini meliputi 13 kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Perencanaan & Pengorganisasian

2. Kompetensi Berpikir konseptual
3. Kompetensi Mengarahkan/Memberikan Perintah
4. Kompetensi Manajemen konflik
5. Kompetensi Membangun Hubungan Kerja
6. Kompetensi Membimbing
7. Kompetensi Memimpin Kelompok
8. Kompetensi Memimpin Rapat
9. Kompetensi Mengembangkan Orang Lain
10. Kompetensi Pendeklegasian Wewenang
11. Kompetensi Pengambilan Keputusan
12. Kompetensi Pengaturan Kerja
13. Kompetensi Perhatian Terhadap Keteraturan

**b. Tingkat Cukup Kompeten (Nilai 5 - 6)**

Kompetensi manajerial dasar pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang berada pada kategori cukup kompeten meliputi lima kompetensi sebagai berikut:

1. Berpikir Analitis
2. Kesadaran berorganisasi
3. Mengelola Informasi
4. Mengambil Resiko
5. Perbaikan Terus Menerus

Dengan demikian untuk kompetensi-kompetensi tersebut menurut persepsi responden masih sangat membutuhkan peningkatan atau pengembangan kompetensi lebih lanjut.

Berdasarkan hasil tersebut maka usulan kebijakan bagi peningkatan kompetensi dasar Pejabat Eselon IV dapat dipetakan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Kebutuhan Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Manajerial**  
**Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor**

Tingkat Kompetensi	Jenis Kompetensi	Strategi Diklat					
		Tingkatan Diklat Berdasarkan Tingkat Kompetensi			Tingkatan Diklat Berdasarkan Muatan Kurikulum		
		I	II	III	Dasar	Mengenangah	Lanjut an
Kompeten	1. Perencanaan & Pengorganisasian	-	-	V	-	-	V
	2. Berpikir konseptual	-	-	V	-	-	V
	3. Mengarahkan/Mem berikan Perintah	-	-	V	-	-	V
	4. Manajemen konflik	-	-	V	-	-	V
	5. Membangun Hubungan Kerja	-	-	V	-	-	V
	6. Membimbing	-	-	V	-	-	V
	7. Memimpin Kelompok	-	-	V	-	-	V
	8. Memimpin Rapat	-	-	V	-	-	V
	9. Mengembangkan Orang Lain	-	-	V	-	-	V
	10. Pendeklegasian Wewenang	-	-	V	-	-	V
	11. Pengambilan Keputusan	-	-	V	-	-	V
	12. Pengaturan Kerja	-	-	V	-	-	V
	13. Perhatian Terhadap Keteraturan	-	-	V	-	-	V
Cukup Kompeten	1. Berpikir Analitis	-	V	-	-	V	V
	2. Kesadaran berorganisasi	-	V	-	-	V	V
	3. Mengelola Informasi	-	V	-	-	V	V
	4. Mengambil Resiko	-	V	-	-	V	V
	5. Perbaikan Terus Menerus	-	V	-	-	V	V

Dengan menggunakan matriks tersebut selanjutnya diusulkan jenis-jenis diklat yang perlu dirancang untuk memenuhi kebutuhan peningkatan atau pengembangan kompetensi manajerial bagi pejabat struktural eselon IV di lingkungan Kota Bogor. Untuk menentukan jenis-jenis diklat yang dibutuhkan bagi peningkatan kompetensi manajerial tersebut dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut:

**a. Untuk setiap jenis kompetensi ada satu jenis diklat**

Cara pertama adalah dengan menentukan untuk setiap jenis kompetensi berarti ada satu jenis diklat yang dibutuhkan. Dengan cara maka jenis-jenis diklat yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi manajerial Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor adalah sebagai berikut:

1. Diklat Teknis Teknik Perencanaan & Pengorganisasian
2. Diklat Teknis Pengembangan Berpikir Konseptual
3. Diklat Teknis Teknik Pengarahan
4. Diklat Teknis Manajemen Konflik
5. Diklat Teknis Membangun Hubungan Kerja
6. Diklat Teknis Teknik Membimbing
7. Diklat Teknis Teknik Memimpin Kelompok
8. Diklat Teknis Teknik Memimpin Rapat
9. Diklat Teknis Teknik Mengembangkan Orang Lain
10. Diklat Teknis Pendeklasiasi Wewenang
11. Diklat Teknis Pengambilan Keputusan
12. Diklat Teknis Pengaturan Kerja
13. Diklat Teknis Pengembangan Perhatian Terhadap Keteraturan
14. Diklat Teknis Berpikir Analitis
15. Diklat Teknis Pengembangan Kesadaran Berorganisasi
16. Diklat Teknis Manajemen Pengelolaan Informasi
17. Diklat Teknis Manajemen Resiko
18. Diklat Teknis Teknik Perbaikan Berkelanjutan

Selanjutnya jenis-jenis diklat tersebut diklasifikasikan kembali atau dikategorikan kembali berdasarkan tingkatan kompetensi yang sudah dimiliki serta tingkatan muatan kurikulumnya. Berdasarkan hal tersebut maka jenis-jenis diklat teknis yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi dasar pejabat struktural eselon IV dapat dipetakan pada tabel sebagai berikut:

---

**Tabel 4.5**  
**Kebutuhan Jenis-Jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi**  
**Manajerial Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor**

No	Jenis Diklat	Jenis Tingkatan Diklat					
		Berdasarkan Tingkat Kompetensi			Berdasarkan Muatan Kurikulum		
		I	II	III	Dasar	Mengah	Lanjut an
1.	Diklat Teknis Teknik Perencanaan & Pengorganisasian	-	-	V	-	-	V
2.	Diklat Teknis Pengembangan Berpikir Konseptual	-	-	V	-	-	V
3.	Diklat Teknis Teknik Pengarahan	-	-	V	-	-	V
4.	Diklat Teknis Manajemen Konflik	-	-	V	-	-	V
5.	Diklat Teknis Membangun Hubungan Kerja	-	-	V	-	-	V
6.	Diklat Teknis Teknik Membimbing	-	-	V	-	-	V
7.	Diklat Teknis Teknik Memimpin Kelompok	-	-	V	-	-	V
8.	Diklat Teknis Teknik Memimpin Rapat	-	-	V	-	-	V
9.	Diklat Teknis Teknik Mengembangkan Orang Lain	-	-	V	-	-	V
10.	Diklat Teknis Pendeklegasian Wewenang	-	-	V	-	-	V
11.	Diklat Teknis Pengambilan Keputusan	-	-	V	-	-	V
12.	Diklat Teknis Pengaturan Kerja	-	-	V	-	-	V
13.	Diklat Teknis Pengembangan Perhatian Terhadap Keteraturan	-	-	V	-	-	V
14.	Diklat Teknis Berpikir Analitis	-	V	-	-	V	V
15.	Diklat Teknis Pengembangan Kesadaran Berorganisasi	-	V	-	-	V	V
16.	Diklat Teknis Manajemen Pengelolaan Informasi	-	V	-	-	V	V
17.	Diklat Teknis Manajemen Resiko	-	V	-	-	V	V
18.	Diklat Teknis Teknik Perbaikan Berkelaanjutan	-	V	-	-	V	V

**b. Mengkelompokkan beberapa jenis kompetensi ke dalam satu jenis diklat**

Adapun cara kedua adalah dengan mengekelompokkan jenis-jenis kompetensi manajerial yang serumpun ke dalam satu jenis diklat. Misalnya dalam hal kompetensi dasar yang berkaitan dengan kompetensi yang

berkaitan dengan kompetensi berpikir analitis dan berpikir konseptual dapat dikelompokkan menjadi satu jenis diklat.

Untuk itu pengelompokan jenis-jenis diklat adalah sebagai berikut:

**1. Diklat Teknis Pengembangan Bawahan**

Diklat ini untuk memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi manajerial sebagai berikut:

- Kompetensi Mengembangkan Orang Lain
- Kompetensi Membimbing
- Kompetensi Pendeklegasian Wewenang
- Kompetensi Mengarahkan

**2. Diklat Teknis Pengembangan Tim Kerja**

Diklat ini untuk memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi manajerial sebagai berikut:

- Kompetensi Manajemen konflik
- Kompetensi Membangun Hubungan Kerja
- Kompetensi Memimpin Kelompok
- Kompetensi Memimpin Rapat

**3. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Pengelolaan Organisasi**

Diklat ini untuk memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi manajerial sebagai berikut:

- Kompetensi Perencanaan & Pengorganisasian
- Kompetensi Pengambilan Keputusan
- Kompetensi Pengaturan Kerja
- Kompetensi Perhatian Terhadap Keteraturan
- Kesadaran Berorganisasi
- Kompetensi Mengelola Informasi
- Kompetensi Mengambil Resiko

#### 4. Diklat Teknis Pengembangan Pola Berpikir (Mind Set)

Diklat ini untuk memenuhi peningkatan atau pengembangan kompetensi-kompetensi manajerial sebagai berikut:

- Kompetensi Berpikir Konseptual
- Kompetensi Berpikir Analitis
- Perbaikan Terus Menerus

Selanjutnya setiap kelompok jenis diklat tersebut diklasifikasikan atau dikategorikan kembali berdasarkan tingkatan kompetensi yang sudah dimiliki serta tingkatan muatan kurikulumnya. Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat dipetakan jenis-jenis diklat teknis yang dibutuhkan bagi pengembangan kompetensi manajerial pejabat strukrural eselon IV sebagaimana tergambar dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Kebutuhan Jenis-Jenis Diklat Teknis Bagi Peningkatan Kompetensi Manajerial Pejabat Eselon IV Pemerintah Kota Bogor**

No	Tingkat Kompetensi Yang Dimiliki	Jenis Diklat
1	Kurang Kompeten	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Diklat Teknis Pengembangan Bawahan Tingkat I Dasar</li><li>2. Diklat Teknis Pengembangan Tim Kerja Tingkat I Dasar</li><li>3. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Pengelolaan Organisasi Tingkat I Dasar</li><li>4. Diklat Teknis Pengembangan Pola Berpikir (Mind Set) Tingkat I Dasar</li></ul>
2	Cukup Kompeten	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Diklat Teknis Pengembangan Bawahan Tingkat II Menengah</li><li>2. Diklat Teknis Pengembangan Tim Kerja Tingkat II Dasar Menengah</li><li>3. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Pengelolaan Organisasi Tingkat I Menengah</li><li>4. Diklat Teknis Pengembangan Pola Berpikir (Mind Set) Tingkat II Menengah</li></ul>
3	Kompeten namun masih butuh pengembangan	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Diklat Teknis Pengembangan Bawahan Tingkat III Lanjutan</li><li>2. Diklat Teknis Pengembangan Tim Kerja</li></ul>

		Tingkat III Lanjutan
		3. Diklat Teknis Pengembangan Efektivitas Pengelolaan Organisasi Tingkat III Lanjutan
		4. Diklat Teknis Pengembangan Pola Berpikir (Mind Set) Tingkat III Lanjutan

### C. ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT BAGI PENINGKATAN KOMPETENSI TEKNIS SUBSTANTIF

Untuk kompetensi teknis substantif yang dimiliki pejabat struktural eselon IV dalam kajian ini pada dasarnya meliputi kompetensi yang berkaitan dengan kompetensi yang berkaitan langsung dengan bidang tugasnya ataupun bidang yang berkaitan dengan latar belakang pendidikannya. Misalnya pejabat struktural eselon IV yang membawahi bidang keuangan tentu saja dituntut untuk memiliki kompetensi yang berkaitan dengan masalah keuangan. Dalam kajian ini lima indikator yang diukur berkaitan dengan kompetensi teknis substantif yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang keahliannya
2. Menerapkan regulasi, aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kerjanya
3. Melakukan upaya untuk mencari informasi terkini dalam bidang ilmu dan keahliannya
4. Mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang baru yang sesuai dengan pekerjaan di Unit Kerja

Pengukuran kompetensi teknis substantif dengan indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pejabat struktural eselon IV yang menjadi responden dalam kajian ini sudah menunjukkan tingkat kompeten. Meskipun demikian menurut para responden kondisi kompetensi tersebut masih perlu dikembangkan atau ditingkatkan lebih lanjut. Karena ini usulan kebijakan yang disarankan berupa diklat yang bersifat pengayaan kompetensi

---

teknis manajerial. Untuk meningkatkan kompetensi tersebut misalnya dengan menyelenggarakan ataupun mengirimkan pejabat struktural eselon IV untuk mengikuti diklat-diklat yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya.

Dalam pertanyaan terbuka di dalam instrumen kajian, memperlihatkan adanya beberapa kompetensi teknis substantif yang dibutuhkan oleh pejabat struktural eselon IV yang masih perlu ditingkatkan, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Diklat membuat laporan dan pengisian PBB, membuat laporan penduduk
2. Diklat untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang kesehatan lingkungan
3. Diklat untuk meningkatkan kompetensi Penyuluhan Kesehatan
4. Diklat untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang diverifikasi pangan
5. Diklat untuk meningkatkan kompetensi dalam uji mutu pangan
6. Diklat untuk meningkatkan kompetensi analisis data potensi perikanan
7. Diklat untuk meningkatkan kompetensi Pengelolaan Barang Daerah
8. Diklat untuk meningkatkan kompetensi pengelolaan kearsipan
9. Diklat untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang keuangan
10. Diklat untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang penataan kepegawaian
11. Diklat untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang pertanahan
12. Dan lain sebagainya

Karena itu untuk memenuhi kompetensi-kompetensi teknis substantif tersebut usulan kebijakannya adalah dengan merancang diklat sesuai dengan bidang pekerjaan tersebut misalnya Diklat Keuangan, Diklat Kepegawaian, Diklat Pengelolaan Barang dan Jasa, dan lain sebagainya.

---

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat penting bagi optimalisasi kinerja organisasi, termasuk organisasi pemerintah. Perkembangan dan tuntutan lingkungan organisasi pemerintah khususnya pemerintah daerah dewasa ini menuntut organisasi pemerintah daerah untuk senantiasa memperhatikan kualitas SDM yang dimilikinya. Begitu pula halnya dengan Pemerintah Kota Bogor yang memiliki perkembangan daerah yang cukup pesat sebagai daerah penyangga ibukota negara. Perkembangan daerah Kota Bogor memperlihatkan adanya tuntutan kebutuhan akan peningkatan profesionalisme dan kualitas sumber daya manusia aparaturnya.

Menyadari hal tersebut Pemerintah Kota Bogor merasakan adanya tuntutan untuk melakukan suatu analisis kebutuhan peningkatan ataupun pengembangan kompetensi SDM aparaturnya, khususnya melalui pendidikan dan pelatihan. Sementara itu pendidikan dan pelatihan merupakan suatu strategi peningkatan profesionalisme dan kualitas SDM yang membutuhkan investasi yang cukup besar. Oleh karena itu perlu dilakukan melalui suatu tahapan analisis kebutuhan diklat. Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor menyadari bahwa upaya untuk melakukan suatu analisis kebutuhan diklat baik pada tingkatan individu, unit kerja maupun organisasional bukanlah suatu hal yang mudah. Maka sebagai langkah awal bagi pemetaan peningkatan kompetensi SDM Aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, dilakukan melalui kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat yang difokuskan pada tingkatan individual terutama para Pejabat Struktural Eselon IV. Hal ini mengingat

kedudukan dan peran yang cukup strategis dari jabatan struktural eselon IV dalam organisasi pemerintahan.

Hasil Kajian Analisis Kebutuhan Diklat Teknis bagi Pejabat Struktural Eselon IV Pemerintah Kota Bogor maka dapat disimpulkan beberapa poin sebagai berikut:

1. Pengukuran kompetensi para pejabat struktural eselon IV di lingkungan pemerintah Kota Bogor yang didasarkan atas penilaian persepsi Pejabat Eselon IV, Pejabat Eselon III dan Staff menunjukkan bahwa secara umum kompetensi baik kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis substantif berada pada **tingkat kompeten** dan **cukup kompeten**.
2. Kompetensi dasar para pejabat struktural eselon IV yang tingkatan kompetensinya berada pada **tingkat kompeten** meliputi 13 kompetensi yaitu Kompetensi Integritas, Kerjasama, Berorientasi pada Pelayanan, Berorientasi pada Kualitas, Empati dan Kepekaan, Inisiatif, Komitmen terhadap Unit Kerja, Komunikasi Lisan, Pengendalian Diri, Kepercayaan Diri, Proaktif, Semangat untuk Berprestasi, dan kompetensi Ketanggapan akan Pengaruh Budaya. Sedangkan kompetensi dasar yang berada pada tingkatan **cukup kompeten** adalah kompetensi Kepemimpinan, Komunikasi Tertulis, Kreatifitas dan Inovasi, Pembelajaran Organisasi dan kompetensi Fleksibilitas.
3. Sedangkan kompetensi manajerial para pejabat struktural eselon IV yang sudah mencapai **tingkat kompeten** adalah meliputi kompetensi Perencanaan & Pengorganisasian, Berpikir konseptual, Mengarahkan/ Memberikan Perintah, Manajemen konflik, Membangun Hubungan Kerja, Membimbing, Memimpin Kelompok, Memimpin Rapat, Mengembangkan Orang Lain, Pendeklegasian Wewenang, Pengambilan Keputusan, Pengaturan Kerja, dan Perhatian Terhadap Keteraturan. Sedangkan kompetensi manajerial yang berada pada **tingkat cukup kompeten** adalah

- kompetensi Berpikir Analitis, Kesadaran berorganisasi, Mengelola Informasi, Mengambil Resiko dan kompetensi Perbaikan Terus Menerus
4. Untuk kompetensi teknis substantif pejabat struktural eselon IV menunjukkan bahwa tingkat kompetensinya sudah berada pada **tingkat kompeten**. Meskipun demikian ada beberapa kompetensi yang berkaitan langsung dengan bidang tugasnya masing-masing yang dirasakan responden pejabat eselon IV masih kurang. Hal ini salah satunya disebabkan oleh kurangnya keterkaitan penempatan tugas dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pejabat struktural eselon IV yang bersangkutan.
  5. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa tingkat kompetensi dasar, manajerial maupun teknis substantif pejabat struktural eselon IV sudah cukup baik, akan tetapi dirasakan oleh para responden perlunya peningkatan ataupun pengembangan kompetensi lebih lanjut. Dalam kajian ini kebijakan peningkatan kompetensi tersebut dilakukan melalui strategi pendidikan dan pelatihan (Diklat). Adapun kebijakan diklat tersebut disesuaikan dengan tingkatan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat struktural eselon IV yang bersangkutan serta tingkatan muatan kurikulum yang harus diberikan untuk memenuhi kebutuhan kesenjangan kompetensi.

Sebagaimana telah disebutkan bahwa kompetensi dasar, manajerial serta teknis substantif yang diteliti dalam kajian ini berada pada dua tingkatan yakni tingkat kompeten dan cukup kompeten, maka kebijakan diklat yang dirancang adalah sebagai berikut:

- a. Untuk tingkatan **Cukup Kompeten**, melalui strategi Diklat yang bersifat sebagai pemantapan. Diklat ini diistilahkan dengan Diklat Tingkat II dan bila didasarkan muatan kurikulumnya mencakup Diklat Tingkat Menengah dan Tingkat Lanjutan;
-

- b. Untuk tingkatan **Kompeten**, melalui strategi diklat yang bersifat pengayaan. Diklat ini diistilahkan dengan Diklat Tingkat II dan bila didasarkan muatan kurikulumnya hanya meliputi Diklat Tingkat Lanjutan.
6. Strategi Diklat bagi peningkatan kompetensi dasar yang dibutuhkan pejabat struktural eselon IV adalah sebagai berikut:
- a. Diklat Teknis Pengembangan Integritas
  - b. Diklat Teknis Pembangunan Kerjasama Tim
  - c. Diklat Teknis Pelayanan Publik
  - d. Diklat Teknis Pengembangan Orientasi Kualitas
  - e. Diklat Teknis Pengembangan Empati dan Kepekaan
  - f. Diklat Teknis Pengembangan Inisiatif
  - g. Diklat Teknis Building Commitment (Pengembangan Komitmen)
  - h. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Lisan
  - i. Diklat Teknis Pengembangan Pengendalian Diri
  - j. Diklat Teknis Pengembangan Kepercayaan Diri
  - k. Diklat Teknis Pengembangan Sikap Proaktif
  - l. Diklat Teknis Motivasi Berprestasi
  - m. Diklat Teknis Pengembangan Ketanggapan Budaya
  - n. Diklat Teknis Pengembangan Kepemimpinan
  - o. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tertulis
  - p. Diklat Teknis Pengembangan Kreatiitas dan Inovasi
  - q. Diklat Teknis Pembelajaran Organisasi
  - r. Diklat Teknis Pengembangan Fleksibilitas

Berdasarkan tingkatan kompetensi dan tingkatan muatan kurikulum yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi, diklat-diklat teknis tersebut berada pada Diklat Tingkat II Lanjutan, Diklat Tingkat II Menengah dan Diklat Tingkat III Lanjutan.

---

7. Diklat-diklat yang dibutuhkan bagi peningkatan kompetensi manajerial adalah meliputi diklat-diklat sebagai berikut:
  - a. Diklat Teknis Teknik Perencanaan & Pengorganisasian
  - b. Diklat Teknis Pengembangan Berpikir Konseptual
  - c. Diklat Teknis Teknik Pengarahan
  - d. Diklat Teknis Manajemen Konflik
  - e. Diklat Teknis Membangun Hubungan Kerja
  - f. Diklat Teknis Teknik Membimbing
  - g. Diklat Teknis Teknik Memimpin Kelompok
  - h. Diklat Teknis Teknik Memimpin Rapat
  - i. Diklat Teknis Teknik Mengembangkan Orang Lain
  - j. Diklat Teknis Pendeklegasian Wewenang
  - k. Diklat Teknis Pengambilan Keputusan
  - l. Diklat Teknis Pengaturan Kerja
  - m. Diklat Teknis Pengembangan Perhatian Terhadap Keteraturan
  - n. Diklat Teknis Berpikir Analitis
  - o. Diklat Teknis Pengembangan Kesadaran Berorganisasi
  - p. Diklat Teknis Manajemen Pengelolaan Informasi
  - q. Diklat Teknis Manajemen Resiko
  - r. Diklat Teknis Teknik Perbaikan Berkelanjutan

Berdasarkan tingkatan kompetensi dan tingkatan muatan kurikulum yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi, diklat-diklat teknis tersebut berada pada Diklat Tingkat II Lanjutan, Diklat Tingkat II Menengah dan Diklat Tingkat III Lanjutan.

8. Adapun diklat yang dibutuhkan bagi peningkatan diklat teknis substansatif adalah diklat-diklat yang berkaitan langsung dengan bidang pekerjaan pejabat struktural eselon IV yang bersangkutan. Misalnya diklat yang dibutuhkan menurut persepsi responden adalah diklat pengelolaan

kearsipan, diklat keuangan, diklat kepegawaian, diklat pengadaan barang dan jasa, dan lain sebagainya.

## B. REKOMENDASI

Kajian Analisis Kebutuhan Diklat Teknis bagi para pejabat eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor memperlihatkan perlu adanya peningkatan kompetensi melalui strategi. Oleh karena itu dalam rangka menindaklanjuti hasil temuan kajian ini maka direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengingat strategi pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan suatu strategi peningkatan kompetensi SDM yang sangat membutuhkan biaya yang sangat besar, maka strategi diklat pada tahap awal atau dalam jangka pendek hendaknya memfokuskan pada pemenuhan diklat teknis bagi pejabat struktural eselon IV yang tingkatan kompetensinya berada pada tingkatan paling rendah baik dalam kompetensi dasar, kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis substantif. Dalam kajian ini rata-rata tingkat kompetensi yang paling rendah adalah berada pada **Tingkat Cukup Kompeten**.
2. Peningkatan kompetensi dasar melalui diklat yang dibutuhkan pejabat struktural eselon IV yang menjadi **prioritas utama** meliputi peningkatan kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Komunikasi Tertulis, Kompetensi Kreatifitas dan Inovasi, Kompetensi Pembelajaran Organisasi dan Kompetensi Fleksibilitas.

Adapun diklat teknis yang direkomendasikan untuk dirancang adalah diklat-diklat sebagai berikut:

- a. Diklat Teknis Pengembangan Kepemimpinan Tingkat II Menengah dan Lanjutan
- b. Diklat Teknis Teknik Komunikasi Tertulis Tingkat II Menengah dan Lanjutan

- c. Diklat Teknis Pengembangan Kreatiitas dan Inovasi Tingkat II Menengah dan Lanjutan
  - d. Diklat Teknis Pembelajaran Organisasi Tingkat II Menengah dan Lanjutan
  - e. Diklat Teknis Pengembangan Fleksibilitas Tingkat II Menengah dan Lanjutan
3. Untuk peningkatan kompetensi teknis substantif hendaknya diprioritaskan kepada diklat-diklat yang berkaitan langsung dengan bidang teknis pekerjaan pejabat eselon IV yang bersangkutan. Karena dalam kajian ini kurang diperoleh informasi tentang tingkat kompetensi teknis substantif yang berkaitan langsung dengan bidang teknis pekerjaannya, hendaknya perlu secara intensif dilakukan pengukuran kembali tingkat kompetensi teknis substantif yang benar-benar langsung berkaitan dengan bidang pekerjaan.
4. Peningkatan kompetensi manajerial melalui diklat yang dibutuhkan pejabat struktural eselon IV yang menjadi **prioritas utama** meliputi peningkatan Kompetensi Berpikir Analitis, Kompetensi Kesadaran berorganisasi, Kompetensi Mengelola Informasi, Kompetensi Mengambil Resiko dan Kompetensi Perbaikan Terus Menerus.
- Adapun diklat teknis yang direkomendasikan untuk dirancang adalah diklat-diklat sebagai berikut:
- a. Diklat Teknis Berpikir Analitis Tingkat II Menengah dan Lanjutan
  - b. Diklat Teknis Pengembangan Kesadaran Berorganisasi Tingkat II Menengah dan Lanjutan
  - c. Diklat Teknis Manajemen Pengelolaan Informasi Tingkat II Menengah dan Lanjutan
  - d. Diklat Teknis Manajemen Resiko Tingkat II Menengah dan Lanjutan
  - e. Diklat Teknis Teknik Perbaikan Berkelanjutan Tingkat II Menengah dan Lanjutan
-

5. Dalam merancang strategi peningkatan kompetensi melalui Diklat tersebut hendaknya mempertimbangkan aspek-aspek yang berkaitan dengan jumlah calon peserta, jangka waktu penyelenggaraan diklat, frekuensi, ketersediaan biaya dan instruktur serta siapa yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan Diklat-diklat tersebut. Dengan demikian maka penyelenggaraan diklat dapat berjalan secara efektif.
  6. Strategi peningkatan kompetensi melalui diklat hendaknya diarahkan pada perancangan diklat berbasis kompetensi. Hal ini menuntut Pemerintah Kota Bogor dalam hal ini Badan Litbang dan Diklat untuk merancang berbagai kurikulum diklat yang berbasis kompetensi yang disesuaikan dengan tingkatan kompetensi dan tingkatan muatan kurikulum yang harus diberikan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi tersebut.
  7. Untuk memperoleh gambaran tentang tentang analisis kebutuhan diklat di Pemerintah Kota Bogor, maka hendaknya analisis tidak hanya difokuskan pada kebutuhan di tingkat individu, akan tetapi juga mencakup kebutuhan di tingkat unit kerja serta tingkat organisasi. Bahkan ke depan, agar strategi pengembangan SDM di Pemerintah Kota Bogor mencapai hasil yang optimal, analisis kebutuhan diklat juga mencakup analisis kebutuhan seluruh pegawai baik para pejabat struktural maupun staf dan pejabat fungsional.
  8. Dalam menerapkan strategi peningkatan kompetensi pejabat struktural eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat dilakukan dengan menjalin kemitraan dengan institusi yang bergerak dalam bidang kediklatan. Kemitraan tersebut baik dalam aspek perancangan kurikulum diklat maupun penyelenggaraan diklat itu sendiri.
-

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **BUKU**

- Atmodiwirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*, Jakarta: PT. Ardadizya Jaya.
- 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.
- 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, (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.
- 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). *Tecnikes 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 Developoment 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.
-

Keputuan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang  
Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai  
Negeri Sipil.

**DOKUMEN-DOKUMEN**

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Walikota Bogor Tahun 2006 Kepada  
Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bogor. 2007. Bogor: Pemerintah  
Kota Bogor.

Kota Bogor Dalam Angka Tahun 2006. 2006. Bogor: Kerjasama Bappeda Kota  
Bogor dan Badan Pusat Statistik Kota Bogor.

Rencana Stratejik Kota Bogor Tahun 2005 – 2009, Pemerintah Kota Bogor Tahun  
2004.

# INSTRUMEN

## ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT JABATAN STRUKTURAL ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR (UNTUK DIISI PEJABAT STRUKTURAL ESELON III)

BADAN LITBANG DAN DIKLAT KOTA BOGOR  
BOGOR, 2007



## PENGANTAR

Untuk mengetahui diklat-diklat teknis yang dibutuhkan oleh para pejabat struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor, Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor bekerjasama dengan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara melakukan kegiatan **Analisis Kebutuhan Diklat**. Sebagai langkah awal kegiatan AKD tersebut, maka akan dilakukan pengukuran kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV. Pengukuran kompetensi tersebut meliputi kompetensi dasar, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis substantif.

Untuk itu, kami mengharapkan partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu untuk mengisi instrumen pengukuran kompetensi terlampir. Untuk objektivitas dan validitas pengukuran, kami mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi instrumen tersebut sesuai dengan kondisi apa adanya (kondisi rill sehari-hari).

Atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu diucapkan terimakasih.

## PETUNJUK PENGISIAN

1. Bapak/Ibu diminta untuk menilai **kompetensi yang dimiliki** oleh para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu saat ini, yang meliputi Kompetensi Dasar, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Teknik Substantif.
2. Isilah instrumen tersebut dengan memberikan tanda checklist (✓) pada kolom tingkat kompetensi yang tersedia.
3. Tingkat kompetensi diukur pada skala 1 sampai dengan 10, dimana angka tersebut menunjukkan hal sebagai berikut:
  - a. Nilai 9 – 10 : Sangat kompeten dan tidak perlu pengembangan lebih lanjut
  - b. Nilai 7 – 8 : Kompeten namun masih perlu pengembangan lebih lanjut
  - c. Nilai 5 – 6 : Cukup kompeten dan perlu pengembangan lebih lanjut
  - d. Nilai 3 – 4 : Kurang kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
  - e. Nilai 1 – 2 : Tidak kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
4. CONTOH PENGISIAN:

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.	KOMPETENSI DASAR										
1.	<b>Integritas</b>										
a.	Bertindak sesuai dengan norma-norma sosial dan etika organisasi.						✓				
b.	Bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai dan keyakinan yang dianutnya.					✓					
c.	Terbuka mengakui ketika melakukan kesalahan.							✓			

## IDENTITAS RESPONDEN

JABATAN : .....

ESELON : .....

PANGKAT/GOL : .....

MASA KERJA : .....

UNIT KERJA : .....

### A. KOMPETENSI DASAR

Bagaimana kompetensi dasar berikut ini yang dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<b>Integritas</b>										
a.	Bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor										
b.	Bertindak sesuai dengan etika PNS										
c	Bertindak sesuai dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya										
d.	Mengakui secara terbuka ketika melakukan kesalahan.										
2.	<b>Kepemimpinan</b>										
a.	Meyakinkan orang lain terhadap rencana unit kerja										
b.	Membuat program atau kegiatan Unit yang sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) SKPD dan Pemerintah Kota Bogor										
c.	Mempengaruhi orang lain dengan menggunakan strategi-strategi tertentu										
d.	Meyakinkan pihak lain baik atasan, bawahan maupun pihak-pihak eksternal di luar Unit Kerja										
3.	<b>Kerjasama</b>										
a.	Berpartisipasi dalam penyelesaian pelaksanaan tugas di Unit Kerja										
b.	Mendukung bawahan untuk selalu menjalin kerjasama di dalam Unit Kerja										
c.	Meminta dan menghargai pendapat orang lain										

d.	Membangkitkan dan menjaga semangat kebersamaan dalam Unit Kerja								
4.	<b>Fleksibilitas</b>								
a.	Bersedia mengubah pendapat sendiri apabila orang lain memberikan pendapat yang lebih tepat								
b.	Menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.								
c.	Melakukan penyesuaian-penyesuaian apabila diperlukan terhadap situasi, unit kerja, dan prosedur kerja yang sudah ada di Unit Kerja								
d.	Membuat perubahan dalam rencana, tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan yang terjadi baik di dalam Unit Kerja maupun SKPD								
5.	<b>Berorientasi pada Pelayanan</b>								
a.	Melakukan identifikasi permasalahan, kebutuhan dan keluhan masyarakat dalam pelayanan								
b.	Melakukan tindak lanjut atas keluhan-keluhan dan masalah-masalah dalam pelayanan								
c.	Menyusun informasi pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku								
d.	Melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan								
e.	Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat								
6.	<b>Berorientasi pada Kualitas</b>								
a	Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Unit Kerja								
b.	Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan prosedur kerja, pelaksanaan tugas dan hasil kerja								
c.	Melakukan upaya-upaya perbaikan untuk meningkatkan kualitas kerja								
d.	Mendorong bawahan untuk selalu melaksanakan pekerjaan secara berkualitas								
7.	<b>Empati dan Kepekaan</b>								
a.	Peka terhadap perasaan bawahan atau orang lain								
b.	Mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan bawahan atau orang lain								
c.	Menunjukkan sikap tenggang rasa								
d.	Melakukan identifikasi terhadap situasi dan perubahan-perubahan yang sedang terjadi.								
e.	Mengubah masalah menjadi tantangan kerja								

<b>8.</b>	<b>Inisiatif</b>								
a.	Melakukan beberapa perbaikan untuk mengatasi masalah di dalam Unit Kerja								
b.	Mengidentifikasi peluang-peluang dan masalah dengan cepat								
d.	Memberikan saran perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan di Unit Kerja								
e.	Mengusulkan cara/metode kerja baru untuk diterapkan di Unit Kerja								
<b>9.</b>	<b>Komitmen terhadap Unit Kerja</b>								
a.	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas Unit Kerja								
b.	Mendorong bawahan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas di Unit Kerja								
b.	Melaksanakan kegiatan atau program kerja sesuai dengan visi dan misi Unit Kerja maupun SKPD								
c.	Mengutamakan kepentingan Unit Kerja daripada kepentingan pribadi								
<b>10.</b>	<b>Komunikasi Lisan</b>								
b.	Memberikan instruksi kepada bawahan secara efektif								
c.	Berkomunikasi dengan bahasa dengan baik dan benar								
d.	Berkomunikasi lisan secara informal dengan bawahan untuk membentuk semangat <i>teamwork</i> .								
e.	Berbicara di depan publik /berpidato secara efektif								
<b>11.</b>	<b>Komunikasi Tertulis</b>								
a.	Menulis berbagai naskah dinas sesuai dengan pedoman Tata Naskah yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor								
b.	Membuat instruksi tertulis dengan jelas								
c.	Membuat laporan kerja tertulis yang sistematis								
d.	Membuat telaahan staf dalam bentuk tulisan								
e.	Menggunakan sarana teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas/pekerjaan								
<b>12.</b>	<b>Kreatif dan Inovatif</b>								
a.	Memberikan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan di Unit Kerja								

b.	Melakukan tugas atau pekerjaan dengan cara/metode kerja baru								
c.	Mendorong bawahan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan								
d.	Merencanakan dan melaksanakan program-program baru di Unit Kerjanya.								
<b>13.</b>	<b>Pembelajaran Organisasi</b>								
a	Membuat rencana peringkatan kompetensi baik untuk diri sendiri maupun untuk bawahan di Unit Kerja								
b.	Mendorong bawahan secara aktif untuk meningkatkan kompetensinya								
c.	Melakukan proses pembelajaran secara aktif								
d.	Mempraktekkan hasil pembelajaran di tempat kerja								
<b>14.</b>	<b>Pengendalian Diri</b>								
a.	Mengendalikan emosi dan tindakan								
b	Menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi								
c.	Mengelola stress dan tekanan-tekanan dalam pekerjaan								
d.	Memberikan tanggapan yang positif kepada orang lain								
<b>15.</b>	<b>Kepercayaan Diri</b>								
a.	Tampil percaya diri								
b.	Menerima tantangan dan tanggungjawab yang lebih besar								
c.	Bertanggungjawab atas kesalahan yang diperbuat								
	Menganalisis kinerja diri sendiri untuk mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan								
d.	Melakukan perbaikan atas kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan								
<b>16.</b>	<b>Proaktif</b>								
a.	Mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam Unit Kerja								
b.	Bertindak cepat dalam krisis tanpa menunggu instruksi								
c.	Mengantisipasi masalah dan menyiapkan peluang atau alternatif penyelesaian								
<b>17.</b>	<b>Semangat untuk Berprestasi</b>								

a.	Mengerjakan tugas yang diberikan sesuai target dan standar yang ditetapkan									
b.	Berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja									
c.	Membuat ukuran prestasi kerja									
d.	Mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas/ pekerjaan dengan baik									
<b>18.</b>	<b>Tanggapan akan Pengaruh Budaya</b>									
a.	Peka terhadap perbedaan budaya (suku, adat istiadat, bahasa, kebiasaan, dll) yang ada dalam Unit Kerja.									
b	Menghargai bawahan atau orang lain yang memiliki budaya yang berbeda									
c.	Mengelola perbedaan budaya untuk menjaga keharmonisan dalam Unit Kerja									

## B. KOMPETENSI MANAJERIAL

Bagaimana kompetensi manajerial berikut ini yang dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.</b>	<b>Perencanaan &amp; Pengorganisasian</b>										
a.	Membuat skala prioritas kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan dalam unit kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan waktu										
b.	Membuat rincian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan										
c.	Menentukan sumber daya yang diperlukan unit kerja baik peralatan, bahan maupun SDM										
d.	Melakukan koordinasi dengan unit kerja yang lain										
e.	Menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja										
f.	Melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang mengganggu penyelesaian pekerjaan										
<b>2.</b>	<b>Berpikir Analitis</b>										
a.	Melakukan identifikasi situasi atau masalah dalam pekerjaan										

b.	Melakukan identifikasi indikator-indikator penyebab masalah atau situasi								
c.	Membuat prediksi akibat-akibat dari tindakan yang dilakukan								
d.	Melakukan analisis hubungan sebab akibat berbagai unsur yang terkait dengan masalah atau situasi								
<b>3.</b>	<b>Berpikir konseptual</b>								
a.	Menggunakan akal sehat dan pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi								
b.	Menggunakan pengalaman masa lalu untuk mengatasi suatu masalah								
c.	Melakukan modifikasi konsep atau metode tertentu agar dengan tepat dapat mengatasi suatu masalah								
d.	Mengoperasionalisasikan suatu masalah yang kompleks menjadi lebih sederhana dan jelas								
e.	Mengidentifikasi faktor-faktor kunci penyebab masalah								
f.	Memecahkan masalah dengan menggunakan cara yang lebih efisien dan efektif								
<b>4.</b>	<b>Kesadaran berorganisasi</b>								
a.	Menggunakan struktur organisasi formal, rantai perintah kekuasaan setiap jabatan, standar operasi dan prosedur untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan di unit kerja								
b.	Menggunakan saluran informal dalam organisasi untuk melakukan pendekatan dan mempengaruhi pengambilan keputusan								
c.	Memelihara iklim dan budaya organisasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di unit kerja								
d.	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang berkembang di lingkungan internal unit kerja dan Pemerintah Kota Bogor								
e.	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu dan peluang-peluang di lingkungan luar Pemerintah Kota Bogor yang mempengaruhi organisasi								
<b>b</b>	<b>Mengarahkan/Memberikan Perintah</b>								
a.	Memberikan petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang harus dilakukan oleh anak buah								
b.	Membuat batasan atau ketegasan tentang perilaku-perilaku yang tidak boleh dilakukan anak buah								
c.	Membuat standar kinerja								
d.	Melakukan pengawasan kepada bawahan terhadap pelaksanaan perintah atau arahan yang telah diberikan								
e.	Melakukan perbandingan kinerja pegawai dengan standar yang ada								

f.	Memperbaiki masalah dalam kinerja pegawai secara terbuka								
6.	<b>Manajemen konflik</b>								
a.	Memberikan penjelasan dengan pegawai apabila terjadi situasi konflik baik dalam Unit Kerja maupun SKPD								
b.	Melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk bersikap terbuka dalam menyelesaikan masalah								
c.	Mendorong pegawai untuk mengemukakan pendapat dalam menyelesaikan konflik								
d.	Membuat keputusan atau tindakan untuk mengatasi konflik								
7.	<b>Membangun Hubungan Kerja</b>								
a.	Menjalin hubungan dengan pegawai di unit kerja dan dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan								
b.	Melakukan pendekatan informal dengan pegawai di unit kerja								
c.	Melakukan kesepakatan dengan pegawai di unit kerja mengenai pelaksanaan pekerjaan								
8.	<b>Membimbing</b>								
a.	Membuat penjelasan tugas secara rinci agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik								
b.	Membuat target penyelesaian pekerjaan yang harus dilakukan pegawai								
c.	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan melaksanakan perintah yang telah diberikan								
d.	Melakukan pengawasan melekat kepada bawahan								
9.	<b>Memimpin Kelompok</b>								
a.	Melakukan pertemuan rutin dengan pegawai untuk menjelaskan tujuan, jadwal pelaksanaan tugas dan pembagian tugas								
b.	Melakukan penjelasan dan pembagian tugas kepada pegawai								
c.	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam kelompok								
d.	Melakukan pengawasan kepada pegawai untuk memastikan mereka mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan kelompok kerja								
10.	<b>Memimpin Rapat</b>								
a.	Melakukan pembukaan rapat yang efektif								

b.	Mendorong peserta rapat untuk mengungkapkan pendapatnya								
c.	Mengumpulkan ide-ide penting dari pendapat atau pemikiran yang disampaikan peserta rapat								
d.	Membuat kesimpulan dari pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh peserta rapat								
<b>11.</b>	<b>Mengelola Informasi</b>								
a.	Merencanakan kegiatan pengumpulan data yang diperlukan bagi unit kerja dari berbagai sumber								
b.	Mengorganisasikan kegiatan pengolahan data yang telah dikumpulkan								
c.	Melakukan analisis data untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi unit kerja dan organisasi secara keseluruhan								
d.	Membuat metode pengumpulan informasi tertentu								
<b>12.</b>	<b>Mengambil Resiko</b>								
a.	Mencari kesempatan dalam berbagai keadaan untuk melakukan perbaikan di unit kerja								
b.	Mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya untuk memastikan kemungkinan keberhasilan atau konsekuensi kegagalan								
c.	Membuat inisiatif membuat suatu tindakan walaupun hasilnya belum pasti								
<b>13.</b>	<b>Mengembangkan Orang Lain</b>								
a.	Memberikan harapan positif kepada pegawai di unit kerjanya								
b.	Memberikan pengarahan kepada pegawai tentang cara kerja yang efektif								
c.	Memberikan dorongan, nasihat dan keyakinan atas keMelakukanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya								
d.	Memberikan semangat kepada pegawai yang mengalami kegagalan								
<b>14.</b>	<b>Pendelegasian Wewenang</b>								
a.	Menyerahkan sebagian tugas wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan								
b.	Membuat batasan-batasan dalam pelimpahan kewenangan kepada bawahan sesuai dengan kewenangan atau bidang tugasnya								
c.	Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas yang telah dilimpahkan								
d.	Melakukan bimbingan kepada pegawai yang diberi kewenangan apabila menemukan kesulitan dalam pelaksanaan tugas								

e.	Melakukan pemantauan terhadap penyelesaian tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang telah didelegasikan								
<b>15.</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>								
a.	Melakukan identifikasi masalah-masalah yang perlu dicari jalan keluarnya								
b.	Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor penyebab masalah								
c.	Menentukan tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah berdasarkan faktor-faktor penyebabnya								
d.	Melakukan penjelasan terhadap pihak-pihak lain atas tindakan-tindakan yang dilakukan atas suatu masalah								
<b>16.</b>	<b>Pengaturan Kerja</b>								
a.	Membuat prioritas kegiatan dan tugas								
b.	Membuat persiapan-persiapan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang menjadi prioritas								
c.	Membuat penjadwalan yang efektif dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan								
d.	Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam penjadwalan pelaksanaan pekerjaan								
e.	Melakukan pemanfaatan berbagai sumber daya yang ada di unit kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien								
<b>17.</b>	<b>Perbaikan Terus Menerus</b>								
a.	Melakukan pengkajian ulang terhadap proses kerja yang berlangsung di unit kerja								
b.	Melakukan perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ada								
c.	Melakukan identifikasi penyebab terjadinya kesenjangan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ditentukan								
d.	Membuat ide-ide perbaikan untuk memecahkan masalah yang masih ada di unit kerja								
e.	Melakukan perbaikan-perbaikan secara efektif di unit kerja								
<b>18.</b>	<b>Perhatian Terhadap Keteraturan</b>								
a.	Memelihara kenyamanan, kesehatan dan keamanan lingkungan kerja								
b.	Mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis dari pejabat struktural eselon di atasnya								
c.	Memeriksa ulang akurasi pekerjaan yang ditugaskan oleh pejabat struktural eselon di atasnya								

d.	Memantau kualitas, ketepatan waktu dan kesesuaian dengan aturan dari penyelesaian pekerjaan anak buah									
e.	Menggunakan sistem untuk mengelola dan menjaga mencari setiap informasi yang dibutuhkan									

## C. KOMPETENSI TEKNIS SUBSTANTIF

Bagaimana kompetensi teknis substantif berikut ini yang dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Kompetensi Teknis										
a.	Melakukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang keahliannya										
b.	Menerapkan regulasi, aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kerjanya										
c.	Melakukan upaya untuk mencari informasi terkini dalam bidang ilmu dan keahliannya										
d.	Membantu bawahan atau pihak lain dalam mengatasi masalah-masalah teknis pekerjaan										
e.	Mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang baru yang sesuai dengan pekerjaan di Unit Kerja										
2.	Kompetensi lainnya (mohon diidentifikasi sesuai dengan bidang pekerjaan Bapak/Ibu):										
a.											
b.											
c.											
d.											
e.											

\*\*\* TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI DAN KERJASAMANYA\*\*\*

# **INSTRUMEN**

**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT  
JABATAN STRUKTURAL ESELON IV  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR  
(UNTUK DIISI PEJABAT STRUKTURAL ESELON IV)**

BADAN LITBANG DAN DIKLAT KOTA BOGOR  
BOGOR, 2007



## PENGANTAR

Untuk mengetahui diklat-diklat teknis yang dibutuhkan oleh para pejabat struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor, Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor bekerjasama dengan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara melakukan kegiatan **Analisis Kebutuhan Diklat**. Sebagai langkah awal kegiatan AKD tersebut, maka akan dilakukan pengukuran kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV. Pengukuran kompetensi tersebut meliputi kompetensi dasar, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis substantif.

Untuk itu, kami mengharapkan partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu untuk mengisi instrumen pengukuran kompetensi terlampir. Untuk objektivitas dan validitas pengukuran, kami mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi instrumen tersebut sesuai dengan kondisi apa adanya (kondisi rill sehari-hari).

Atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu diucapkan terimakasih.

## PETUNJUK PENGISIAN

1. Bapak/Ibu diminta untuk menilai *kompetensi yang dimiliki* oleh Bapak/Ibu selaku Pejabat Struktural Eselon IV saat ini, yang meliputi Kompetensi Dasar, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Teknik Substantif.
2. Isilah instrumen tersebut dengan memberikan tanda checklist () pada kolom tingkat kompetensi yang tersedia.
3. Tingkat kompetensi diukur pada skala 1 sampai dengan 10, dimana angka tersebut menunjukkan hal sebagai berikut:
  - a. Nilai 9 – 10 : Sangat kompeten dan tidak perlu pengembangan lebih lanjut
  - b. Nilai 7 – 8 : Kompeten namun masih perlu pengembangan lebih lanjut
  - c. Nilai 5 – 6 : Cukup kompeten dan perlu pengembangan lebih lanjut
  - d. Nilai 3 – 4 : Kurang kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
  - e. Nilai 1 – 2 : Tidak kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
4. CONTOH PENGISIAN:

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.	KOMPETENSI DASAR										
1.	Integritas										
a.	Bertindak sesuai dengan norma-norma sosial dan etika organisasi.							✓			
b.	Bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai dan keyakinan yang dianutnya.						✓				
c.	Terbuka mengakui ketika melakukan kesalahan.								✓		

## IDENTITAS RESPONDEN

JABATAN : .....

ESELON : .....

PANGKAT/GOL : .....

MASA KERJA : .....

UNIT KERJA : .....

### A. KOMPETENSI DASAR

Bagaimana kompetensi dasar berikut ini yang dimiliki oleh Bapak/Ibu saat ini sebagai Pejabat Eselon IV?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<b>Integritas</b>										
a.	Bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor										
b.	Bertindak sesuai dengan etika PNS										
c	Bertindak sesuai dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya										
d.	Mengakui secara terbuka ketika melakukan kesalahan.										
2.	<b>Kepemimpinan</b>										
a.	Meyakinkan orang lain terhadap rencana unit kerja										
b.	Membuat program atau kegiatan Unit yang sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) SKPD dan Pemerintah Kota Bogor										
c.	Mempengaruhi orang lain dengan menggunakan strategi-strategi tertentu										
d.	Meyakinkan pihak lain baik atasan, bawahan maupun pihak-pihak eksternal di luar Unit Kerja										
3.	<b>Kerjasama</b>										
a.	Berpartisipasi dalam penyelesaian pelaksanaan tugas di Unit Kerja										
b.	Mendukung bawahan untuk selalu menjalin kerjasama di dalam Unit Kerja										
c.	Meminta dan menghargai pendapat orang lain										

d.	Membangkitkan dan menjaga semangat kebersamaan dalam Unit Kerja								
4.	<b>Fleksibilitas</b>								
a.	Bersedia mengubah pendapat sendiri apabila orang lain memberikan pendapat yang lebih tepat								
b.	Menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.								
c.	Melakukan penyesuaian-penyesuaian apabila diperlukan terhadap situasi, unit kerja, dan prosedur kerja yang sudah ada di Unit Kerja								
d.	Membuat perubahan dalam rencana, tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan yang terjadi baik di dalam Unit Kerja maupun SKPD								
5.	<b>Berorientasi pada Pelayanan</b>								
a.	Melakukan identifikasi permasalahan, kebutuhan dan keluhan masyarakat dalam pelayanan								
b.	Melakukan tindak lanjut atas keluhan-keluhan dan masalah-masalah dalam pelayanan								
c.	Menyusun informasi pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku								
d.	Melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan								
e.	Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat								
6.	<b>Berorientasi pada Kualitas</b>								
a	Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Unit Kerja								
b.	Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan prosedur kerja, pelaksanaan tugas dan hasil kerja								
c.	Melakukan upaya-upaya perbaikan untuk meningkatkan kualitas kerja								
d.	Mendorong bawahan untuk selalu melaksanakan pekerjaan secara berkualitas								
7.	<b>Empati dan Kepekaan</b>								
a.	Peka terhadap perasaan bawahan atau orang lain								
b.	Mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan bawahan atau orang lain								
c.	Menunjukkan sikap tenggang rasa								
d.	Melakukan identifikasi terhadap situasi dan perubahan-perubahan yang sedang terjadi.								
e.	Mengubah masalah menjadi tantangan kerja								

<b>8.</b>	<b>Inisiatif</b>								
a.	Melakukan beberapa perbaikan untuk mengatasi masalah di dalam Unit Kerja								
b.	Mengidentifikasi peluang-peluang dan masalah dengan cepat								
d.	Memberikan saran perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan di Unit Kerja								
e.	Mengusulkan cara/metode kerja baru untuk diterapkan di Unit Kerja								
<b>9.</b>	<b>Komitmen terhadap Unit Kerja</b>								
a.	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas Unit Kerja								
b.	Mendorong bawahan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas di Unit Kerja								
b.	Melaksanakan kegiatan atau program kerja sesuai dengan visi dan misi Unit Kerja maupun SKPD								
c.	Mengutamakan kepentingan Unit Kerja daripada kepentingan pribadi								
<b>10.</b>	<b>Komunikasi Lisan</b>								
b.	Memberikan instruksi kepada bawahan secara efektif								
c.	Berkomunikasi dengan bahasa dengan baik dan benar								
d.	Berkomunikasi lisan secara informal dengan bawahan untuk membentuk semangat <i>teamwork</i> .								
e.	Berbicara di depan publik /berpidato secara efektif								
<b>11.</b>	<b>Komunikasi Tertulis</b>								
a.	Menulis berbagai naskah dinas sesuai dengan pedoman Tata Naskah yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor								
b.	Membuat instruksi tertulis dengan jelas								
c.	Membuat laporan kerja tertulis yang sistematis								
d.	Membuat telaahan staf dalam bentuk tulisan								
e.	Menggunakan sarana teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas/pekerjaan								
<b>12.</b>	<b>Kreatif dan Inovatif</b>								
a.	Memberikan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan di Unit Kerja								

b.	Melakukan tugas atau pekerjaan dengan cara/metode kerja baru								
c.	Mendorong bawahan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan								
d.	Merencanakan dan melaksanakan program-program baru di Unit Kerjanya.								
<b>13.</b>	<b>Pembelajaran Organisasi</b>								
a	Membuat rencana peringkatan kompetensi baik untuk diri sendiri maupun untuk bawahan di Unit Kerja								
b.	Mendorong bawahan secara aktif untuk meningkatkan kompetensinya								
c.	Melakukan proses pembelajaran secara aktif								
d.	Mempraktekkan hasil pembelajaran di tempat kerja								
<b>14.</b>	<b>Pengendalian Diri</b>								
a.	Mengendalikan emosi dan tindakan								
b	Menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi								
c.	Mengelola stress dan tekanan-tekanan dalam pekerjaan								
d.	Memberikan tanggapan yang positif kepada orang lain								
<b>15.</b>	<b>Kepercayaan Diri</b>								
a.	Tampil percaya diri								
b.	Menerima tantangan dan tanggungjawab yang lebih besar								
c.	Bertanggungjawab atas kesalahan yang diperbuat								
	Menganalisis kinerja diri sendiri untuk mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan								
d.	Melakukan perbaikan atas kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan								
<b>16.</b>	<b>Proaktif</b>								
a.	Mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam Unit Kerja								
b.	Bertindak cepat dalam krisis tanpa menunggu instruksi								
c.	Mengantisipasi masalah dan menyiapkan peluang atau alternatif penyelesaian								
<b>17.</b>	<b>Semangat untuk Berprestasi</b>								

a.	Mengerjakan tugas yang diberikan sesuai target dan standar yang ditetapkan									
b.	Berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja									
c.	Membuat ukuran prestasi kerja									
d.	Mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas/ pekerjaan dengan baik									
<b>18.</b>	<b>Tanggapan akan Pengaruh Budaya</b>									
a.	Peka terhadap perbedaan budaya (suku, adat istiadat, bahasa, kebiasaan, dll) yang ada dalam Unit Kerja.									
b	Menghargai bawahan atau orang lain yang memiliki budaya yang berbeda									
c.	Mengelola perbedaan budaya untuk menjaga keharmonisan dalam Unit Kerja									

## B. KOMPETENSI MANAJERIAL

Bagaimana kompetensi Manajerial berikut ini yang dimiliki oleh Bapak/Ibu saat ini sebagai Pejabat Eselon IV?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.</b>	<b>Perencanaan &amp; Pengorganisasian</b>										
a.	Membuat skala prioritas kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan dalam unit kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan waktu										
b.	Membuat rincian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan										
c.	Menentukan sumber daya yang diperlukan unit kerja baik peralatan, bahan maupun SDM										
d.	Melakukan koordinasi dengan unit kerja yang lain										
e.	Menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja										
f.	Melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang mengganggu penyelesaian pekerjaan										
<b>2.</b>	<b>Berpikir Analitis</b>										
a.	Melakukan identifikasi situasi atau masalah dalam pekerjaan										

b.	Melakukan identifikasi indikator-indikator penyebab masalah atau situasi								
c.	Membuat prediksi akibat-akibat dari tindakan yang dilakukan								
d.	Melakukan analisis hubungan sebab akibat berbagai unsur yang terkait dengan masalah atau situasi								
<b>3.</b>	<b>Berpikir konseptual</b>								
a.	Menggunakan akal sehat dan pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi								
b.	Menggunakan pengalaman masa lalu untuk mengatasi suatu masalah								
c.	Melakukan modifikasi konsep atau metode tertentu agar dengan tepat dapat mengatasi suatu masalah								
d.	Mengoperasionalisasikan suatu masalah yang kompleks menjadi lebih sederhana dan jelas								
e.	Mengidentifikasi faktor-faktor kunci penyebab masalah								
f.	Memecahkan masalah dengan menggunakan cara yang lebih efisien dan efektif								
<b>4.</b>	<b>Kesadaran berorganisasi</b>								
a.	Menggunakan struktur organisasi formal, rantai perintah kekuasaan setiap jabatan, standar operasi dan prosedur untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan di unit kerja								
b.	Menggunakan saluran informal dalam organisasi untuk melakukan pendekatan dan mempengaruhi pengambilan keputusan								
c.	Memelihara iklim dan budaya organisasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di unit kerja								
d.	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang berkembang di lingkungan internal unit kerja dan Pemerintah Kota Bogor								
e.	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu dan peluang-peluang di lingkungan luar Pemerintah Kota Bogor yang mempengaruhi organisasi								
<b>b</b>	<b>Mengarahkan/Memberikan Perintah</b>								
a.	Memberikan petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang harus dilakukan oleh anak buah								
b.	Membuat batasan atau ketegasan tentang perilaku-perilaku yang tidak boleh dilakukan anak buah								
c.	Membuat standar kinerja								
d.	Melakukan pengawasan kepada bawahan terhadap pelaksanaan perintah atau arahan yang telah diberikan								
e.	Melakukan perbandingan kinerja pegawai dengan standar yang ada								

f.	Memperbaiki masalah dalam kinerja pegawai secara terbuka								
6.	<b>Manajemen konflik</b>								
a.	Memberikan penjelasan dengan pegawai apabila terjadi situasi konflik baik dalam Unit Kerja maupun SKPD								
b.	Melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk bersikap terbuka dalam menyelesaikan masalah								
c.	Mendorong pegawai untuk mengemukakan pendapat dalam menyelesaikan konflik								
d.	Membuat keputusan atau tindakan untuk mengatasi konflik								
7.	<b>Membangun Hubungan Kerja</b>								
a.	Menjalin hubungan dengan pegawai di unit kerja dan dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan								
b.	Melakukan pendekatan informal dengan pegawai di unit kerja								
c.	Melakukan kesepakatan dengan pegawai di unit kerja mengenai pelaksanaan pekerjaan								
8.	<b>Membimbing</b>								
a.	Membuat penjelasan tugas secara rinci agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik								
b.	Membuat target penyelesaian pekerjaan yang harus dilakukan pegawai								
c.	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan melaksanakan perintah yang telah diberikan								
d.	Melakukan pengawasan melekat kepada bawahan								
9.	<b>Memimpin Kelompok</b>								
a.	Melakukan pertemuan rutin dengan pegawai untuk menjelaskan tujuan, jadwal pelaksanaan tugas dan pembagian tugas								
b.	Melakukan penjelasan dan pembagian tugas kepada pegawai								
c.	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam kelompok								
d.	Melakukan pengawasan kepada pegawai untuk memastikan mereka mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan kelompok kerja								
10.	<b>Memimpin Rapat</b>								
a.	Melakukan pembukaan rapat yang efektif								

b.	Mendorong peserta rapat untuk mengungkapkan pendapatnya								
c.	Mengumpulkan ide-ide penting dari pendapat atau pemikiran yang disampaikan peserta rapat								
d.	Membuat kesimpulan dari pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh peserta rapat								
<b>11.</b>	<b>Mengelola Informasi</b>								
a.	Merencanakan kegiatan pengumpulan data yang diperlukan bagi unit kerja dari berbagai sumber								
b.	Mengorganisasikan kegiatan pengolahan data yang telah dikumpulkan								
c.	Melakukan analisis data untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi unit kerja dan organisasi secara keseluruhan								
d.	Membuat metode pengumpulan informasi tertentu								
<b>12.</b>	<b>Mengambil Resiko</b>								
a.	Mencari kesempatan dalam berbagai keadaan untuk melakukan perbaikan di unit kerja								
b.	Mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya untuk memastikan kemungkinan keberhasilan atau konsekuensi kegagalan								
c.	Membuat inisiatif membuat suatu tindakan walaupun hasilnya belum pasti								
<b>13.</b>	<b>Mengembangkan Orang Lain</b>								
a.	Memberikan harapan positif kepada pegawai di unit kerjanya								
b.	Memberikan pengarahan kepada pegawai tentang cara kerja yang efektif								
c.	Memberikan dorongan, nasihat dan keyakinan atas keMelakukanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya								
d.	Memberikan semangat kepada pegawai yang mengalami kegagalan								
<b>14.</b>	<b>Pendelegasian Wewenang</b>								
a.	Menyerahkan sebagian tugas wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan								
b.	Membuat batasan-batasan dalam pelimpahan kewenangan kepada bawahan sesuai dengan kewenangan atau bidang tugasnya								
c.	Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas yang telah dilimpahkan								
d.	Melakukan bimbingan kepada pegawai yang diberi kewenangan apabila menemukan kesulitan dalam pelaksanaan tugas								

e.	Melakukan pemantauan terhadap penyelesaian tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang telah didelegasikan								
<b>15.</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>								
a.	Melakukan identifikasi masalah-masalah yang perlu dicari jalan keluarnya								
b.	Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor penyebab masalah								
c.	Menentukan tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah berdasarkan faktor-faktor penyebabnya								
d.	Melakukan penjelasan terhadap pihak-pihak lain atas tindakan-tindakan yang dilakukan atas suatu masalah								
<b>16.</b>	<b>Pengaturan Kerja</b>								
a.	Membuat prioritas kegiatan dan tugas								
b.	Membuat persiapan-persiapan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang menjadi prioritas								
c.	Membuat penjadwalan yang efektif dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan								
d.	Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam penjadwalan pelaksanaan pekerjaan								
e.	Melakukan pemanfaatan berbagai sumber daya yang ada di unit kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien								
<b>17.</b>	<b>Perbaikan Terus Menerus</b>								
a.	Melakukan pengkajian ulang terhadap proses kerja yang berlangsung di unit kerja								
b.	Melakukan perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ada								
c.	Melakukan identifikasi penyebab terjadinya kesenjangan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ditentukan								
d.	Membuat ide-ide perbaikan untuk memecahkan masalah yang masih ada di unit kerja								
e.	Melakukan perbaikan-perbaikan secara efektif di unit kerja								
<b>18.</b>	<b>Perhatian Terhadap Keteraturan</b>								
a.	Memelihara kenyamanan, kesehatan dan keamanan lingkungan kerja								
b.	Mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis dari pejabat struktural eselon di atasnya								
c.	Memeriksa ulang akurasi pekerjaan yang ditugaskan oleh pejabat struktural eselon di atasnya								

d.	Memantau kualitas, ketepatan waktu dan kesesuaian dengan aturan dari penyelesaian pekerjaan anak buah										
e.	Menggunakan sistem untuk mengelola dan menjaga mencari setiap informasi yang dibutuhkan										

## C. KOMPETENSI TEKNIS SUBSTANTIF

Bagaimana kompetensi teknis substantif berikut ini yang dimiliki oleh Bapak/Ibu saat ini sebagai Pejabat Eselon IV?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Kompetensi Teknis										
a.	Melakukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang keahliannya										
b.	Menerapkan regulasi, aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kerjanya										
c.	Melakukan upaya untuk mencari informasi terkini dalam bidang ilmu dan keahliannya										
d.	Membantu bawahan atau pihak lain dalam mengatasi masalah-masalah teknis pekerjaan										
e.	Mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang baru yang sesuai dengan pekerjaan di Unit Kerja										
2.	Kompetensi lainnya (mohon diidentifikasi sesuai dengan bidang pekerjaan Bapak/Ibu):										
a.											
b.											
c.											
d.											
e.											

\*\*\* TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI DAN KERJASAMANYA\*\*\*

# **INSTRUMEN**

**ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT  
JABATAN STRUKTURAL ESELON IV  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR  
(UNTUK DIISI OLEH STAF)**

BADAN LITBANG DAN DIKLAT KOTA BOGOR  
BOGOR, 2007



## PENGANTAR

Untuk mengetahui diklat-diklat teknis yang dibutuhkan oleh para pejabat struktural Eselon IV di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bogor, Badan Litbang dan Diklat Kota Bogor bekerjasama dengan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara melakukan kegiatan **Analisis Kebutuhan Diklat**. Sebagai langkah awal kegiatan AKD tersebut, maka akan dilakukan pengukuran kompetensi Pejabat Struktural Eselon IV. Pengukuran kompetensi tersebut meliputi kompetensi dasar, kompetensi manajerial dan kompetensi teknis substantif.

Untuk itu, kami mengharapkan partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu untuk mengisi instrumen pengukuran kompetensi terlampir. Untuk objektivitas dan validitas pengukuran, kami mengharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi instrumen tersebut sesuai dengan kondisi apa adanya (kondisi rill sehari-hari).

Atas partisipasi dan kerjasama Bapak/Ibu diucapkan terimakasih.

## PETUNJUK PENGISIAN

1. Bapak/Ibu diminta untuk menilai **kompetensi yang dimiliki** oleh para Pejabat Struktural Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu saat ini, yang meliputi Kompetensi Dasar, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Teknik Substantif.
2. Isilah instrumen tersebut dengan memberikan tanda checklist () pada kolom tingkat kompetensi yang tersedia.
3. Tingkat kompetensi diukur pada skala 1 sampai dengan 10, dimana angka tersebut menunjukkan hal sebagai berikut:
  - a. Nilai 9 – 10 : Sangat kompeten dan tidak perlu pengembangan lebih lanjut
  - b. Nilai 7 – 8 : Kompeten namun masih perlu pengembangan lebih lanjut
  - c. Nilai 5 – 6 : Cukup kompeten dan perlu pengembangan lebih lanjut
  - d. Nilai 3 – 4 : Kurang kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
  - e. Nilai 1 – 2 : Tidak kompeten dan sangat membutuhkan pengembangan lebih lanjut
4. CONTOH PENGISIAN:

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.	KOMPETENSI DASAR										
1.	Integritas										
a.	Bertindak sesuai dengan norma-norma sosial dan etika organisasi.						✓				
b.	Bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai dan keyakinan yang dianutnya.					✓					
c.	Terbuka mengakui ketika melakukan kesalahan.							✓			

## IDENTITAS RESPONDEN

PANGKAT/GOL : .....

MASA KERJA : .....

UNIT KERJA : .....

### A. KOMPETENSI DASAR

Bagaimana kompetensi dasar berikut ini yang dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<b>Integritas</b>										
a.	Bertindak sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor										
b.	Bertindak sesuai dengan etika PNS										
c	Bertindak sesuai dengan agama dan kepercayaan yang dianutnya										
d.	Mengakui secara terbuka ketika melakukan kesalahan.										
2.	<b>Kepemimpinan</b>										
a.	Meyakinkan orang lain terhadap rencana unit kerja										
b.	Membuat program atau kegiatan Unit yang sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) SKPD dan Pemerintah Kota Bogor										
c.	Mempengaruhi orang lain dengan menggunakan strategi-strategi tertentu										
d.	Meyakinkan pihak lain baik atasan, bawahan maupun pihak-pihak eksternal di luar Unit Kerja										
3.	<b>Kerjasama</b>										
a.	Berpartisipasi dalam penyelesaian pelaksanaan tugas di Unit Kerja										
b.	Mendukung bawahan untuk selalu menjalin kerjasama di dalam Unit Kerja										
c.	Meminta dan menghargai pendapat orang lain										
d.	Membangkitkan dan menjaga semangat kebersamaan dalam Unit Kerja										
4.	<b>Fleksibilitas</b>										

a.	Bersedia mengubah pendapat sendiri apabila orang lain memberikan pendapat yang lebih tepat								
b.	Menerima pendapat orang lain walaupun bertentangan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.								
c.	Melakukan penyesuaian-penyesuaian apabila diperlukan terhadap situasi, unit kerja, dan prosedur kerja yang sudah ada di Unit Kerja								
d.	Membuat perubahan dalam rencana, tujuan ataupun sasaran untuk menanggapi perubahan yang terjadi baik di dalam Unit Kerja maupun SKPD								
<b>5.</b>	<b>Berorientasi pada Pelayanan</b>								
a.	Melakukan identifikasi permasalahan, kebutuhan dan keluhan masyarakat dalam pelayanan								
b.	Melakukan tindak lanjut atas keluhan-keluhan dan masalah-masalah dalam pelayanan								
c.	Menyusun informasi pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur dan standar yang berlaku								
d.	Melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan								
e.	Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat								
<b>6.</b>	<b>Berorientasi pada Kualitas</b>								
a.	Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Unit Kerja								
b.	Melakukan monitoring terhadap pelaksanaan prosedur kerja, pelaksanaan tugas dan hasil kerja								
c.	Melakukan upaya-upaya perbaikan untuk meningkatkan kualitas kerja								
d.	Mendorong bawahan untuk selalu melaksanakan pekerjaan secara berkualitas								
<b>7.</b>	<b>Empati dan Kepekaan</b>								
a.	Peka terhadap perasaan bawahan atau orang lain								
b.	Mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan bawahan atau orang lain								
c.	Menunjukkan sikap tenggang rasa								
d.	Melakukan identifikasi terhadap situasi dan perubahan-perubahan yang sedang terjadi.								
e.	Mengubah masalah menjadi tantangan kerja								
<b>8.</b>	<b>Inisiatif</b>								
a.	Melakukan beberapa perbaikan untuk mengatasi masalah di dalam Unit Kerja								

b.	Mengidentifikasi peluang-peluang dan masalah dengan cepat									
d.	Memberikan saran perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan di Unit Kerja									
e.	Mengusulkan cara/metode kerja baru untuk diterapkan di Unit Kerja									
<b>9.</b>	<b>Komitmen terhadap Unit Kerja</b>									
a.	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas Unit Kerja									
b.	Mendorong bawahan untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas di Unit Kerja									
b.	Melaksanakan kegiatan atau program kerja sesuai dengan visi dan misi Unit Kerja maupun SKPD									
c.	Mengutamakan kepentingan Unit Kerja daripada kepentingan pribadi									
<b>10.</b>	<b>Komunikasi Lisan</b>									
b.	Memberikan instruksi kepada bawahan secara efektif									
c.	Berkomunikasi dengan bahasa dengan baik dan benar									
d.	Berkomunikasi lisan secara informal dengan bawahan untuk membentuk semangat <i>teamwork</i> .									
e.	Berbicara di depan publik /berpidato secara efektif									
<b>11.</b>	<b>Komunikasi Tertulis</b>									
a.	Menulis berbagai naskah dinas sesuai dengan pedoman Tata Naskah yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kota Bogor									
b.	Membuat instruksi tertulis dengan jelas									
c.	Membuat laporan kerja tertulis yang sistematis									
d.	Membuat telaahan staf dalam bentuk tulisan									
e.	Menggunakan sarana teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas/pekerjaan									
<b>12.</b>	<b>Kreatif dan Inovatif</b>									
a.	Memberikan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan di Unit Kerja									
b.	Melakukan tugas atau pekerjaan dengan cara/metode kerja baru									
c.	Mendorong bawahan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan									

d.	Merencanakan dan melaksanakan program-program baru di Unit Kerjanya.								
13.	<b>Pembelajaran Organisasi</b>								
a	Membuat rencana peringkatan kompetensi baik untuk diri sendiri maupun untuk bawahan di Unit Kerja								
b.	Mendorong bawahan secara aktif untuk meningkatkan kompetensinya								
c.	Melakukan proses pembelajaran secara aktif								
d.	Mempraktekkan hasil pembelajaran di tempat kerja								
14.	<b>Pengendalian Diri</b>								
a.	Mengendalikan emosi dan tindakan								
b	Menempatkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi								
c.	Mengelola stress dan tekanan-tekanan dalam pekerjaan								
d.	Memberikan tanggapan yang positif kepada orang lain								
15.	<b>Kepercayaan Diri</b>								
a.	Tampil percaya diri								
b.	Menerima tantangan dan tanggungjawab yang lebih besar								
c.	Bertanggungjawab atas kesalahan yang diperbuat								
	Menganalisis kinerja diri sendiri untuk mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan								
d.	Melakukan perbaikan atas kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan								
16.	<b>Proaktif</b>								
a.	Mengambil inisiatif untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam Unit Kerja								
b.	Bertindak cepat dalam krisis tanpa menunggu instruksi								
c.	Mengantisipasi masalah dan menyiapkan peluang atau alternatif penyelesaian								
17.	<b>Semangat untuk Berprestasi</b>								
a.	Mengerjakan tugas yang diberikan sesuai target dan standar yang ditetapkan								
b.	Berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja								

c.	Membuat ukuran prestasi kerja									
d.	Mendorong bawahan untuk mengerjakan tugas/pekerjaan dengan baik									
18.	<b>Tanggapan akan Pengaruh Budaya</b>									
a.	Peka terhadap perbedaan budaya (suku, adat istiadat, bahasa, kebiasaan, dll) yang ada dalam Unit Kerja.									
b	Menghargai bawahan atau orang lain yang memiliki budaya yang berbeda									
c.	Mengelola perbedaan budaya untuk menjaga keharmonisan dalam Unit Kerja									

## B. KOMPETENSI MANAJERIAL

Bagaimana kompetensi manajerial berikut ini yang dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	<b>Perencanaan &amp; Pengorganisasian</b>										
a.	Membuat skala prioritas kegiatan-kegiatan dan penugasan-penugasan dalam unit kerja dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dan waktu										
b.	Membuat rincian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan										
c.	Menentukan sumber daya yang diperlukan unit kerja baik peralatan, bahan maupun SDM										
d.	Melakukan koordinasi dengan unit kerja yang lain										
e.	Menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja										
f.	Melakukan pencegahan terhadap hal-hal yang mengganggu penyelesaian pekerjaan										
2.	<b>Berpikir Analitis</b>										
a.	Melakukan identifikasi situasi atau masalah dalam pekerjaan										
b.	Melakukan identifikasi indikator-indikator penyebab masalah atau situasi										
c.	Membuat prediksi akibat-akibat dari tindakan yang dilakukan										

d.	Melakukan analisis hubungan sebab akibat berbagai unsur yang terkait dengan masalah atau situasi								
3.	<b>Berpikir konseptual</b>								
a.	Menggunakan akal sehat dan pengalaman masa lalu untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi								
b.	Menggunakan pengalaman masa lalu untuk mengatasi suatu masalah								
c.	Melakukan modifikasi konsep atau metode tertentu agar dengan tepat dapat mengatasi suatu masalah								
d.	Mengoperasionalisasikan suatu masalah yang kompleks menjadi lebih sederhana dan jelas								
e.	Mengidentifikasi faktor-faktor kunci penyebab masalah								
f.	Memecahkan masalah dengan menggunakan cara yang lebih efisien dan efektif								
4.	<b>Kesadaran berorganisasi</b>								
a.	Menggunakan struktur organisasi formal, rantai perintah kekuasaan setiap jabatan, standar operasi dan prosedur untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan di unit kerja								
b.	Menggunakan saluran informal dalam organisasi untuk melakukan pendekatan dan mempengaruhi pengambilan keputusan								
c.	Memelihara iklim dan budaya organisasi yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas di unit kerja								
d.	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang berkembang di lingkungan internal unit kerja dan Pemerintah Kota Bogor								
e.	Melakukan identifikasi terhadap isu-isu dan peluang-peluang di lingkungan luar Pemerintah Kota Bogor yang mempengaruhi organisasi								
b	<b>Mengarahkan/Memberikan Perintah</b>								
a.	Memberikan petunjuk secara rinci dan jelas tentang tugas yang harus dilakukan oleh anak buah								
b.	Membuat batasan atau ketegasan tentang perilaku-perilaku yang tidak boleh dilakukan anak buah								
c.	Membuat standar kinerja								
d.	Melakukan pengawasan kepada bawahan terhadap pelaksanaan perintah atau arahan yang telah diberikan								
e.	Melakukan perbandingan kinerja pegawai dengan standar yang ada								
f.	Memperbaiki masalah dalam kinerja pegawai secara terbuka								
6.	<b>Manajemen konflik</b>								

a.	Memberikan penjelasan dengan pegawai apabila terjadi situasi konflik baik dalam Unit Kerja maupun SKPD									
b.	Melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk bersikap terbuka dalam menyelesaikan masalah									
c.	Mendorong pegawai untuk mengemukakan pendapat dalam menyelesaikan konflik									
d.	Membuat keputusan atau tindakan untuk mengatasi konflik									
<b>7.</b>	<b>Membangun Hubungan Kerja</b>									
a.	Menjalin hubungan dengan pegawai di unit kerja dan dengan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pekerjaan									
b.	Melakukan pendekatan informal dengan pegawai di unit kerja									
c.	Melakukan kesepakatan dengan pegawai di unit kerja mengenai pelaksanaan pekerjaan									
<b>8.</b>	<b>Membimbing</b>									
a.	Membuat penjelasan tugas secara rinci agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik									
b.	Membuat target penyelesaian pekerjaan yang harus dilakukan pegawai									
c.	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan melaksanakan perintah yang telah diberikan									
d.	Melakukan pengawasan melekat kepada bawahan									
<b>9.</b>	<b>Memimpin Kelompok</b>									
a.	Melakukan pertemuan rutin dengan pegawai untuk menjelaskan tujuan, jadwal pelaksanaan tugas dan pembagian tugas									
b.	Melakukan penjelasan dan pembagian tugas kepada pegawai									
c.	Mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam kelompok									
d.	Melakukan pengawasan kepada pegawai untuk memastikan mereka mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan kelompok kerja									
<b>10.</b>	<b>Memimpin Rapat</b>									
a.	Melakukan pembukaan rapat yang efektif									
b.	Mendorong peserta rapat untuk mengukapkan pendapatnya									
c.	Mengumpulkan ide-ide penting dari pendapat atau pemikiran yang disampaikan peserta rapat									

d.	Membuat kesimpulan dari pokok-pokok pikiran yang disampaikan oleh peserta rapat								
11.	<b>Mengelola Informasi</b>								
a.	Merencanakan kegiatan pengumpulan data yang diperlukan bagi unit kerja dari berbagai sumber								
b.	Mengorganisasikan kegiatan pengolahan data yang telah dikumpulkan								
c.	Melakukan analisis data untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi unit kerja dan organisasi secara keseluruhan								
d.	Membuat metode pengumpulan informasi tertentu								
12.	<b>Mengambil Resiko</b>								
a.	Mencari kesempatan dalam berbagai keadaan untuk melakukan perbaikan di unit kerja								
b.	Mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya untuk memastikan kemungkinan keberhasilan atau konsekuensi kegagalan								
c.	Membuat inisiatif membuat suatu tindakan walaupun hasilnya belum pasti								
13.	<b>Mengembangkan Orang Lain</b>								
a.	Memberikan harapan positif kepada pegawai di unit kerjanya								
b.	Memberikan pengarahan kepada pegawai tentang cara kerja yang efektif								
c.	Memberikan dorongan, nasihat dan keyakinan atas keMelakukanan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya								
d.	Memberikan semangat kepada pegawai yang mengalami kegagalan								
14.	<b>Pendelegasian Wewenang</b>								
a.	Menyerahkan sebagian tugas wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan								
b.	Membuat batasan-batasan dalam pelimpahan kewenangan kepada bawahan sesuai dengan kewenangan atau bidang tugasnya								
c.	Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas yang telah dilimpahkan								
d.	Melakukan bimbingan kepada pegawai yang diberi kewenangan apabila menemukan kesulitan dalam pelaksanaan tugas								
e.	Melakukan pemantauan terhadap penyelesaian tugas bawahan untuk mengetahui hasil kerja yang telah didelegasikan								

<b>15.</b>	<b>Pengambilan Keputusan</b>								
a.	Melakukan identifikasi masalah-masalah yang perlu dicari jalan keluarnya								
b.	Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor penyebab masalah								
c.	Menentukan tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah berdasarkan faktor-faktor penyebabnya								
d.	Melakukan penjelasan terhadap pihak-pihak lain atas tindakan-tindakan yang dilakukan atas suatu masalah								
<b>16.</b>	<b>Pengaturan Kerja</b>								
a.	Membuat prioritas kegiatan dan tugas								
b.	Membuat persiapan-persiapan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang menjadi prioritas								
c.	Membuat penjadwalan yang efektif dalam penyelesaian pelaksanaan pekerjaan								
d.	Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam penjadwalan pelaksanaan pekerjaan								
e.	Melakukan pemanfaatan berbagai sumber daya yang ada di unit kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien								
<b>17.</b>	<b>Perbaikan Terus Menerus</b>								
a.	Melakukan pengkajian ulang terhadap proses kerja yang berlangsung di unit kerja								
b.	Melakukan perbandingan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ada								
c.	Melakukan identifikasi penyebab terjadinya kesenjangan antara hasil pekerjaan dengan standar/persyaratan yang ditentukan								
d.	Membuat ide-ide perbaikan untuk memecahkan masalah yang masih ada di unit kerja								
e.	Melakukan perbaikan-perbaikan secara efektif di unit kerja								
<b>18.</b>	<b>Perhatian Terhadap Keteraturan</b>								
a.	Memelihara kenyamanan, kesehatan dan keamanan lingkungan kerja								
b.	Mencari kejelasan tugas dan hasil yang diharapkan terutama penugasan secara tertulis dari pejabat struktural eselon di atasnya								
c.	Memeriksa ulang akurasi pekerjaan yang ditugaskan oleh pejabat struktural eselon di atasnya								
d.	Memantau kualitas, ketepatan waktudan kesesuaian dengan aturan dari penyelesaian pekerjaan anak buah								
e.	Menggunakan sistem untuk mengelola dan menjaga mencari setiap informasi yang dibutuhkan								

## C. KOMPETENSI TEKNIS SUBSTANTIF

Bagaimana kompetensi teknis substantif berikut ini yang dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV di lingkungan Unit Kerja/SKPD Bapak/Ibu?

NO	KOMPETENSI	TINGKAT KOMPETENSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Kompetensi Teknis										
a.	Melakukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di bidang keahliannya										
b.	Menerapkan regulasi, aturan dan kebijakan yang berkaitan dengan bidang kerjanya										
c.	Melakukan upaya untuk mencari informasi terkini dalam bidang ilmu dan keahliannya										
d.	Membantu bawahan atau pihak lain dalam mengatasi masalah-masalah teknis pekerjaan										
e.	Mengikuti kegiatan pelatihan dalam bidang baru yang sesuai dengan pekerjaan di Unit Kerja										
2.	Kompetensi lainnya (mohon diidentifikasi sesuai dengan bidang pekerjaan Bapak/Ibu):										
a.											
b.											
c.											
d.											
e.											

\*\*\* TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI DAN KERJASAMANYA\*\*\*