

Pengarah  
Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si.

Penyunting/Editor  
Drs. Riyadi, M.Si.  
Hari Nugraha, SE., MPM  
Drs. Sabar Gunawan, MA

# Analisis Kebutuhan Diklat Dan Formasi Pegawai





# ***Analisis Kebutuhan Diklat dan Formasi Pegawai***

## **LAPORAN AKHIR**

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

**2008**

Perpustakaan Nasional RI : Data Katalog dalam terbitan (KDT)

Kajian Analisis Kebutuhan Diklat dan Formasi Pegawai  
penyunting/editor, Hari Nugraha, Riyadi, Sabar Gunawan  
Bandung : Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan  
Aparatur I LAN, 2008.  
98 hlm. ; 21 Cm

Bibliografi : 2 hlm.  
ISBN 978-979-3382-28-9

1. Pegawai Negeri Sipil – Pendidikan dan latihan.  
I. Hari Nugraha. II. Riyadi. III. Sabar Gunawan

352.669

**Diterbitkan oleh :**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN  
(PKP2A I – LAN) Bandung

**JUDUL KAJIAN** : **Kajian Analisis Kebutuhan Diklat dan Formasi Pegawai**

**PENGARAH** : Dr. H. Deddy Mulyadi, M.Si.

**TIM PENULIS** :  
1. Drs. Riyadi, M.Si  
2. Hari Nugraha, SE., MPM  
3. Drs. Sabar Gunawan, MA

**EDITOR** : Hari Nugraha, SE., MPM

**TIM PELAKSANA KAJIAN**

**Koordinator** : Drs. Sabar Gunawan, MA

**Peneliti Utama** :  
1. Dra. Nefi Aris Ambar Asmara, MA  
2. Ir. Euis Nurmalia

**Peneliti** :  
1. Drs. Riyadi, M.Si  
2. Drs. Joni Dawud, DEA  
3. Hari Nugraha, SE., MPM  
4. Rahmat S.Pd. , MA  
5. Haris Rusmana, A.Md

**Pembantu Peneliti** :  
1. Tino Trisno Mulya  
2. Entjeng, S.Sos  
3. Sukarna, S.Sos.  
4. Tanti Piani Puspita, A.Md  
5. Tia Setiawati, A.Md

**Staf Sekretariat** :  
1. Enu, A.Md  
2. Indra Risni Utami  
3. Suparmi

## **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Peran Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN di era global ini dihadapkan pada berbagai masalah yang bervariasi. Permasalahan ini muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal yang cepat serta meningkatnya tuntutan internal yang bervariasi. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN secara eksternal dihadapkan pada perubahan politik nasional dan global, perkembangan teknologi yang pesat serta meningkatnya tuntutan pelayanan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat akan pengembangan kajian dan pembinaan pendidikan dan pelatihan aparatur. Sedangkan secara internal Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dituntut untuk menghasilkan produk yang lebih terukur dan mempunyai kebermanfaatan yang optimal. Kompleksitas permasalahan tersebut mendorong Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN untuk mencari faktor yang memiliki daya ungkit (*leverage*) yang besar yang dapat menjawab dan mencari solusi atas tantangan-tantangan tersebut.

Untuk menghadapi tantangan dan permasalahan tersebut Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia aparaturnya. Salah satu upaya yang dipandang paling efektif untuk meningkatkan kapasitas SDM aparatur tersebut adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.

Penyusunan dan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan latihan bagi pegawai sudah seharusnya didasarkan pada kebutuhan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dalam menjawab tantangan pembangunan di masa depan. Hal ini berangkat dari idealitas, bahwa penyusunan suatu program diklat berikut kepesertaannya harus didasarkan pada kebutuhan organisasi secara tepat yang didasarkan diantaranya pada pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi di masing-masing bagian. Pada akhirnya diharapkan mengacu kepada penelaahan secara mendalam sebagai upaya pemecahan masalah terhadap kebutuhan kompetensi Sumber Daya Aparatur di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN.

Dari kenyataan di lapangan selama ini hal tersebut tampaknya belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Pelaksanaan pengembangan kompetensi

pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melalui diklat selama ini dilakukan belum berdasar pada keterkaitan antara kebutuhan organisasi, pekerjaan dan jabatan, tugas pokok dan fungsi serta pengembangan karir pegawai. Pada akhirnya, pelaksanaan diklat pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN cenderung hanya didasarkan pada ketersediaan anggaran yang ada dan bukan didasarkan pada kebutuhannya dari setiap unit.

Kegiatan-kegiatan diklat yang disusun dan dilaksanakan tersebut belum sepenuhnya didasarkan pada analisa kebutuhan organisasi, sehingga sering kali terjadi ketidaksesuaian antara hasil diklat yang diharapkan dengan kebutuhan unit kerja. Demikian juga halnya dengan pemilihan kepesertaan diklat, tidak jarang ditemui pada beberapa kegiatan diklat peserta dipilih mengikuti diklat berdasar asumsi yang bersangkutan belum pernah mengikuti diklat tersebut, bukan berdasar informasi apakah yang bersangkutan membutuhkan atau tidak diklat tersebut sesuai dengan minat, bakat serta kontribusi pada unit kerja.

Memperhatikan kondisi tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk segera melakukan suatu analisa kebutuhan diklat (*training needs analysis*) bagi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN yang nantinya akan menjadi dasar bagi pengembangan pegawai melalui program diklat, sehingga sumber daya baik berupa biaya, waktu dan tenaga tidak terbuang begitu saja.

Secara khusus, tujuan Analisis Kebutuhan Diklat ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran kompetensi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN;
2. Mengidentifikasi jenis-jenis diklat berdasarkan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menunjang pelaksanaan tugas pokoknya;

Analisis kebutuhan diklat di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN ini menggambarkan kondisi/kedaan kompetensi pegawai sekarang dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kompetensi standar atau yang diharapkan dengan kompetensi aktual atau sebenarnya.

Instrumen yang diajukan diarahkan untuk mencoba mencermati pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai yang pada akhirnya akan memberikan gambaran tingkat kompetensi yang dimiliki selama ini. Kompetensi pegawai yang digambarkan pada bagian ini diperoleh melalui observasi dan kuesioner yang diisi oleh pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Kompetensi pegawai ini dikategorikan menurut unit kerja yang ada yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Litbang dan Bidang Diklat. Dalam hal ini, pegawai sebagai responden diminta untuk menilai kompetensinya sendiri sesuai dengan uraian tugasnya. Oleh karena itu penilaian kompetensi merupakan ‘persepsi’ responden terhadap pemahaman bidang tugasnya yang selama ini mereka lakukan. Kuesioner yang disebarluaskan kepada para pegawai berisi pernyataan terbuka dan tertutup.

Pernyataan terbuka diarahkan pada penelusuran minat dan kemampuan para pegawai serta permasalahan kerja yang mereka alami. Hasilnya dianalisis secara deskriptif guna mendapat gambaran kondisi dan implikasinya terhadap kebutuhan diklat dan formasi. Hasil pengumpulan data responden tentang kemampuan dan minat telah direkap dan kemudian dianalisis secara deskriptif. Hal-hal yang dianalisis ini mencakup beberapa hal, diantaranya:

1. Kejelasan Tugas;
2. Beban Tugas;
3. Tingkat Kemampuan dalam Menyelesaikan Tugas; dan
4. Minat.

Sedangkan hasil pengumpulan data dari kuesioner tertutup yang menggambarkan tingkat kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugasnya didasarkan pada uraian tugas tiap unit kerja yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Litbang (KKKSDA dan KMKPOA), serta Bidang Diklat Aparatur. Pemaparan data mencerminkan tingkat kemampuan individu dan unit yang digambarkan dengan tabel-tabel. Tingkat kemampuan atau pemahaman para pegawai diukur pada skala 1 (sangat kurang) sampai dengan 5 (sangat baik).

Skala pengukuran kompetensi ini yang akhirnya diharapkan dapat menggambarkan tingkat kebutuhan diklat setiap pegawai. Pegawai yang total skornya 3 atau kurang dikategorikan yang membutuhkan diklat, dimana skor 1 diasumsikan pegawai yang sangat membutuhkan diklat sesuai dengan bidang kerjanya. Sedangkan skor 4 dan 5 diasumsikan sudah memahami bidang

kerjanya dan tidak disarankan untuk mengikuti diklat guna mendukung tugas sehari hari. Kompetensi yang dimiliki pegawai tergambar dalam uraian tugas di setiap unit kerjanya. Kompetensi ini meliputi kemampuan administratif/ dasar dan substansi/bidang. Kedua jenis kompetensi ini perlu dimiliki oleh pegawai sesuai dengan unit kerjanya.

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan, hasil analisis kemampuan pegawai memperlihatkan 3 tingkatan kemampuan yaitu kemampuan tinggi, cukup/sedang, dan kurang. Ketiga tingkatan itu menentukan prioritas diklat yang harus diselenggarakan. Pegawai yang memiliki kemampuan sedang disarankan untuk dikutkan pada diklat tingkat lanjutan, sedangkan bagi pegawai yang memiliki kemampuan kurang disarankan mengikuti diklat tingkat dasar. Di ketiga unit di lingkungan PKP2A I LAN yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Litbang dan Bidang Diklat, secara umum memiliki ketiga tingkatan kemampuan tersebut dan dibutuhkan diklat berjenjang.

Kompetensi pegawai di lingkungan sub bagian kepegawaian dan umum berada pada skala kompeten, akan tetapi masih banyak hal yang harus ditingkatkan secara optimal agar capaian nilai kompetensi pegawai mencapai nilai yang lebih baik lagi. Ini berarti bahwa permasalahan yang dapat memengaruhi kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. 10 besar jenis-jenis Diklat yang dibutuhkan pegawai yang diurut secara prioritas adalah:

1. Diklat Administrasi kepegawaian,
2. Diklat Penatausahaan Barang
3. Diklat tentang kepemimpinan
4. Diklat Pemeliharaan Komputer,
5. Diklat Perencanaan,
6. Diklat Photografi,
7. Diklat Jurnalis,
8. Diklat Multimedia.
9. Diklat tentang Pendalaman/pendidikan barjas,
10. Diklat Peneliti

Secara umum, dalam melaksanakan tugasnya, tingkat kemampuan Sub Bag Renlap dalam menjalankan tugasnya mendapatkan skor rata-rata 74.67 %. Artinya dalam menjalankan tugas kesehariannya, pekerjaan yang menjadi beban

tanggungjawab sudah dapat dipahami dan diatasi pengeraannya. Dengan demikian secara umum, kemampuan pegawai staf pada lingkungan sub bagian perencanaan dan pelaporan secara rata-rata sudah pada taraf cukup mampu untuk melaksanakan tugas yang ada di lingkungan kerjanya. Dari hasil analisis maka jenis-jenis diklat yang dibutuhkan di lingkungan Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan adalah:

1. Pemahaman tentang proses RENSTRA;
2. Sosialisasi dan Workshop tentang Tata Naskah Dinas di lingkungan LAN;
3. Pemahaman tentang penggerjaan LAKIP;

Secara umum kemampuan yang dimiliki oleh pegawai di subbag keuangan sebesar 65,56% yang artinya cukup mampu. Dalam menjalankan tugas sehari-harinya subbag keuangan masih menemui beberapa permasalahan atau hambatan sehingga mengakibatkan adanya kesalahan-kesalahan atau keterlambatan-keterlambatan. Jenis diklat yang dibutuhkan adalah tentang pengadaan barang jasa, perencanaan, akuntansi dan komputer.

Tingkat kemampuan di Bidang Diklat dalam menyelesaikan tugas oleh setiap pegawai cukup beragam. Hal ini dikarenakan pengalaman kerja dan kemampuan pegawai yang berbeda. Rata-rata pegawai yang berpengalaman dan memiliki pengetahuan diklat memiliki skor tinggi. Secara keseluruhan, tingkat kemampuan skor rata-rata unit adalah 64,37%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai Bidang Diklat masih memiliki kendala kemampuan penyelesaian tugas pokoknya. Maka diklat yang diperlukan adalah:

1. Diklat teknik penulisan formal dan
2. Diklat komputer dasar dan/atau lanjutan.
3. Diklat manajemen kediklatan

Kompetensi ini dalam kategori cukup berarti perlu adanya pengayaan melalui berbagai program seperti diklat klasikal, tutorial ataupun magang. Sedangkan kompetensi yang sudah baik tidak hanya membutuhkan pemeliharaan dari yang bersangkutan tetapi juga harus tetap melakukan peningkatan melalui 'self-development' atau 'learning by doing'.

Tingkat kompetensi pegawai di Bidang KMKPOA beragam disebabkan oleh pengalaman kerja dan kemampuan pegawai yang berbeda. Rata-rata pegawai di unit ini masih relatif baru dalam mengerjakan kegiatan kelitbang dan hal ini

tergambar dari rata-rata skor berada pada 60,25 %. Skor terendah adalah 53,33% (merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian) sedangkan yang tertinggi adalah 68,89% (mengumpulkan data yang relevan). diklat yang dibutuhkan:

1. Diklat teknik perencanaan dan penyusunan program
2. Diklat manajemen kerja sama
3. Diklat kolaborasi dan jejaring kerja.

Untuk meningkatkan kompetensi khusus kelitbangan seperti merancang instrumen penelitian, desain penelitian dan membuat TOR, diperlukan diklat yang khusus tentang penelitian. Dalam hal ini diklat metodologi penelitian yang mencakup aspek kemampuan:

1. Membuat Terms or Reference (TOR)
2. Merancang desain penelitian
3. Merancang instrumen penelitian

Model diklat yang dikembangkan tidak hanya yang bersifat klasikal yaitu proses pembelajaran di kelas dengan rentang waktu tertentu, tetapi juga dapat dikembangkan model diklat yang bersifat ‘informal’ yaitu melalui magang atau learnion the job training.

Tingkat kemampuan di Bidang KKSDA berbeda di antara para pegawai. Beberapa uraian tugas yang kurang mampu dikerjakan oleh para pegawai secara umum adalah menganalisis data, menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian, mengelola SIM litbang, Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja, menyusun TOR penelitian

Dalam hal ini mereka memiliki permasalahan dalam menganalisis data, menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian, mengelola SIM litbang, mengelola terbitan jurnal wacana kinerja, serta menyusun TOR penelitian. Oleh karena itu, diklat yang dibutuhkan antara lain Diklat pengolahan data dan Diklat penyusunan TOR atau proposal penelitian. Kedua jenis diklat ini dapat dijadikan satu jenis diklat yaitu diklat metode penelitian dasar. Kemudian diklat lebih menekankan pada peningkatan kemampuan pengelolaan atau manajemen yaitu Diklat manajemen penerbitan dan Diklat sistem informasi manajemen.

## **KATA PENGANTAR**

Assalamu' alaikum wr. wb.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melalui diklat selama ini dilakukan belum berdasar pada keterkaitan antara kebutuhan organisasi, pekerjaan dan jabatan, tugas pokok dan fungsi serta pengembangan karir pegawai. Pada akhirnya, pelaksanaan diklat pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN cenderung hanya didasarkan pada ketersediaan anggaran yang ada dan bukan didasarkan pada kebutuhan nyata dari setiap unit.

Kegiatan-kegiatan diklat yang disusun dan dilaksanakan tersebut belum sepenuhnya didasarkan pada analisa kebutuhan organisasi, sehingga seringkali terjadi ketidaksesuaian antara hasil diklat yang diharapkan dengan kebutuhan unit kerja. Demikian juga halnya dengan pemilihan kepesertaan diklat, tidak jarang ditemui pada beberapa kegiatan diklat peserta dipilih mengikuti diklat berdasar asumsi yang bersangkutan belum pernah mengikuti diklat tersebut, bukan berdasar informasi apakah yang bersangkutan membutuhkan atau tidak diklat tersebut sesuai dengan minat, bakat serta kontribusi pada unit kerja.

Memperhatikan kondisi tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk segera melakukan suatu analisa kebutuhan diklat (*training needs analysis*) bagi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN yang nantinya akan menjadi dasar bagi pengembangan pegawai melalui program diklat, sehingga sumber daya baik berupa biaya, waktu dan tenaga tidak terbuang begitu saja.

Akhirnya, kami menyadari masih banyak kekurangan dari proses awal sampai akhir kajian ini dan belum dapat memuaskan pihak yang berkepentingan. Untuk itu kami mengharapkan perbaikan dan saran sehingga hasil kajian ini dapat lebih bermanfaat untuk yang berkepentingan. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian kajian ini.

Wabillahitaufiq wal hidayah  
Wassalamu'alaikum wr. wb.

Bandung, April 2008

Tim Peneliti

## **DAFTAR ISI**

	Halaman
TIM PELAKSANA .....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	ii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Permasalahan .....	4
C. Tujuan .....	4
D. Kerangka Pemikiran .....	4
E. Metode Penelitian .....	12
F. Tahapan Pelaksanaan Penelitian .....	13
BAB II PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DILINGKUNGAN PKP2A I LAN .....	15
A. Tugas Pokok dan Fungsi .....	15
B. Visi dn Misi .....	17
C. Kondisi SDM PKP2A I LAN .....	18
BAB III ANALISA KOMPETENSI PEGAWAI PKP2A I LAN .....	25
A. Pola Analisis .....	25
B. Kompetensi dan Kebutuhan Diklat di Bidang Tata Usaha .....	27
C. Kompetensi dan Kebutuhan Diklat di Bidang Diklat .....	53
D. Kompetensi dan Kebutuhan Diklat di Bidang KMKPOA .....	60
E. Kompetensi dan Kebutuhan Diklat di Bidang KKSDA .....	67
BAB IV KESIMPULAN .....	73
A. Analisis Kebutuhan Diklat .....	73
B. Formasi Pegawai .....	76
DAFTAR PUSTAKA .....	79
LAMPIRAN .....	81

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN adalah lembaga strategis pada bidang administrasi publik dalam struktur pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, dalam mengemban tugas dan fungsi untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur negara dan melakukan kajian kebijakan dan pembangunan sistem administrasi negara.

Peran Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN di era global ini dihadapkan pada berbagai masalah yang bervariasi. Permasahan ini muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal yang cepat serta meningkatnya tuntutan internal yang bervariasi. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN secara eksternal dihadapkan pada perubahan politik nasional dan global, perkembangan teknologi yang pesat serta meningkatnya tuntutan pelayanan dari pemerintah daerah maupun pemerintah pusat akan pengembangan kajian dan pembinaan pendidikan dan pelatihan aparatur. Sedangkan secara internal Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dituntut untuk menghasilkan produk yang lebih terukur dan mempunyai kebermanfaatan yang optimal. Kompleksitas permasalahan tersebut mendorong Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN untuk mencari faktor yang memiliki daya ungkit (*leverage*) yang besar yang dapat menjawab dan mencari solusi atas tantangan-tantangan tersebut.

Dalam rangka mengemban tugas dan fungsi tersebut, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN telah menuangkannya dalam visi lembaga yaitu untuk menjadi institusi berkualitas internasional dalam kajian kebijakan, pembangunan sistem administrasi negara, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara dalam rangka mewujudkan kepemerintahan yang baik (*good governance*). Selanjutnya, pencapaian visi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN tersebut diterjemahkan ke dalam misi lembaga yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan aparatur negara melalui pengembangan penelitian, pelayanan

informasi, kajian kebijakan, konsultasi serta pendidikan dan latihan dalam bidang ilmu pengetahuan dan sistem administrasi negara yang dilakukan secara interdisipliner sesuai dengan posisi, tantangan nasional dan internasional, serta peran dan tanggung jawab aparatur dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dalam upaya perwujudan visi dan pelaksanaan misi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN tersebut, peranan Sumber Daya Aparatur Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN yang merupakan bagian dari PNS memegang peranan yang sangat menentukan. Oleh karena itu upaya untuk mendapatkan Sumber Daya Aparatur yang berkualitas, telah banyak usaha yang telah dilakukan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN. Untuk mendapatkan Sumber Daya Aparatur yang berkualitas tersebut telah dimulai sejak tahap awal yaitu dalam rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melalui tahapan seleksi yang terukur, transparan dan terbuka. Perekruit pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dilaksanakan berdasarkan pada kebutuhan organisasi yang pengusulannya diajukan oleh unit kerja bersangkutan. Persyaratan latar belakang pendidikan menengah ke atas serta proses rekrutmen dilakukan berdasar prosedur yang berlaku dan selektif.

Upaya pencapaian visi dan misi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dari aspek Sumber Daya Aparatur tidak berhenti pada tahap rekrutmen saja, tetapi juga pengembangan terhadap Sumber Daya Aparatur yang ada sekarang ini. Secara berkesinambungan upaya pengembangan sumber daya manusia aparatur dilakukan agar diperoleh kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tidak hanya saat ini tetapi juga untuk menjawab kebutuhan di masa yang akan datang.

Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi tersebut adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Melalui diklat diharapkan dapat dicetak tenaga-tenaga profesional yang mempunyai keahlian, kemampuan dan keterampilan yang memadai sesuai amanat UU No. 43 Tahun 1999, yang bermuara pada peningkatan pelayanan.

Penyusunan dan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan latihan bagi pegawai sudah seharusnya didasarkan pada kebutuhan Pusat

Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dalam menjawab tantangan pembangunan di masa depan. Hal ini berangkat dari idealitas, bahwa penyusunan suatu program diklat berikut kepesertaannya harus didasarkan pada kebutuhan organisasi secara tepat yang didasarkan diantaranya pada pelaksanaan Tuga Pokok dan Fungsi di masing-masing bagian. Pada akhirnya diharapkan mengacu kepada penelaahan secara mendalam sebagai upaya pemecahan masalah terhadap kebutuhan kompetensi Sumber Daya Aparatur di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN.

Dari kenyataan di lapangan selama ini hal tersebut tampaknya belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Pelaksanaan pengembangan komptensi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN melalui diklat selama ini dilakukan belum berdasar pada keterkaitan antara kebutuhan organisasi, pekerjaan dan jabatan, tugas pokok dan fungsi serta pengembangan karir pegawai. Pada akhirnya, pelaksanaan diklat pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN cenderung hanya didasarkan pada ketersediaan anggaran yang ada dan bukan didasarkan pada kebutuhan nyata dari setiap unit.

Kegiatan-kegiatan diklat yang disusun dan dilaksanakan tersebut belum sepenuhnya didasarkan pada analisa kebutuhan organisasi, sehingga seringkali terjadi ketidaksesuaian antara hasil diklat yang diharapkan dengan kebutuhan unit kerja. Demikian juga halnya dengan pemilihan kepesertaan diklat, tidak jarang ditemui pada beberapa kegiatan diklat peserta dipilih mengikuti diklat berdasar asumsi yang bersangkutan belum pernah mengikuti diklat tersebut, bukan berdasar informasi apakah yang bersangkutan membutuhkan atau tidak diklat tersebut sesuai dengan minat, bakat serta kontribusi pada unit kerja.

Memperhatikan kondisi tersebut di atas, maka dipandang perlu untuk segera melakukan suatu analisa kebutuhan diklat (*training needs analysis*) bagi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN yang nantinya akan menjadi dasar bagi pengembangan pegawai melalui program diklat, sehingga sumber daya baik berupa biaya, waktu dan tenaga tidak terbuang begitu saja.

## B. Permasalahan

Dirasakan selama ini kaitan program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di lingkungan internal Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN belum sepenuhnya dapat menutupi kebutuhan kompetensi pegawai. Banyak faktor yang menyebabkan hal ini terjadi, diantaranya terkait dengan desain program, penyelenggara, maupun widyaiswara. Hal yang tidak bisa diabaikan adalah juga masalah perencanaan dalam pemilihan program diklat, dibutuhkan informasi tentang kebutuhan kompetensi yang memadai untuk menjadi pegawai yang paripurna di lingkungan tugas masing-masing dalam lingkup organisasi baik di lingkungan sekretariat, kajian maupun diklat aparatur.

Dalam hal tersebut diatas, pokok permasalahan yang perlu dicarikan jalan keluarnya, yaitu: Dari sisi kelembagaan, belum tersedianya informasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan dalam perencanaan penyelenggaraan diklat di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN.

## C. Tujuan Penelitian

Secara umum kegiatan penelitian **Analisis Kebutuhan Diklat** di lingkungan *Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN* ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan jenis diklat yang dibutuhkan oleh pegawai di masing-masing unit.

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh gambaran kompetensi pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN;
2. Mengidentifikasi jenis-jenis diklat berdasarkan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menunjang pelaksanaan tugas pokoknya;

## D. Kerangka Pemikiran

Majoritas pakar pengembangan organisasi sepakat bahwa salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang peranannya tetap dianggap strategis adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Program Diklat masih dipercaya mampu berperan dalam upaya meningkatkan kinerja individu,

kelompok, dan organisasi karena penyelenggaraan diklat memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kapasitas individu baik dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap. Namun perlu dicatat bahwa tujuan diklat ini akan tercapai apabila diklat tersebut dilaksanakan secara efektif, dan efektifitas diklat amat bergantung pada apakah diklat itu memenuhi kebutuhan ril pegawai dan organisasi. Dengan kata lain efektifitas diklat sangat bergantung pada efektifitas analisis tentang kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai dan organisasi.

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dalam hal ini bagian kepegawaian dan umum, telah melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan baik diklat teknis, dan fungsional, maupun kepemimpinan untuk meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah. Namun demikian, efektifitas berbagai program diklat tersebut masih belum optimal, mengingat program-program tersebut belum didasarkan pada analisis kebutuhan diklat yang aktual di lapangan.

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

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

Karena penerapannya yang luas, konsep ini sulit untuk didefinisikan secara akurat apalagi jika konsep ini dilihat dari perspektif internasional dimana

interpretasi dan peran pengembangan SDM amat berbeda dari satu negara dengan negara lainnya (Hansen & Brooks, 1994). Hal ini kemudian menimbulkan perdebatan di antara para ahli tentang apa sebenarnya makna pengembangan SDM dan bagaimana operasionalnya dalam suatu organisasi. Perdebatan ini mendorong Jacobs (1990:66) untuk mencoba mendudukkan pengembangan SDM sebagai sesuatu yang sama dengan disiplin yang lainnya. Selanjutnya Jacobs menyatakan:

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

Beberapa ahli menyatakan pengembangan SDM dengan definisi sebagai berikut:

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

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

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

"Bidang studi dan praktek yang mendorong peningkatan kapasitas belajar yang bersifat jangka panjang dan berhubungan dengan

pekerjaan pada tingkatan individual, kelompok dan organisasi" (Watkins: 1989:427).

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

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

Semua definisi tersebut menjelaskan tentang bagaimana pengembangan SDM dilakukan dari pendekatan teoritis. Dari perspektif praktis, Ralphs dan Stephan (1986) melakukan studi terhadap 500 perusahaan yang didata manajalah *Fortune* dan menemukan bahwa hampir 90 persen responden perusahaan memaknai pengembangan SDM sebagai konsep yang memayungi tiga kegiatan organisasi yaitu: **pendidikan dan pelatihan, pengembangan organisasi, dan perencanaan serta pengembangan karir.**

Dalam konteks pengembangan organisasi dan SDM di Indonesia khususnya di instansi pemerintah, istilah yang amat populer dikembangkan adalah pendidikan dan pelatihan (diklat). Konsep ini sebenarnya bisa diidentik 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. Untuk selanjutnya dituangkan dalam bentuk manajemen diklat yang terpadu.

Selanjutnya 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.: Proses/Siklus Manajemen Diklat



Sumber: Bee (1994:25)

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

Analisis kebutuhan diklat (AKD) memiliki peranan yang amat penting dalam menentukan efektifitas suatu diklat karena, tanpa analisa kebutuhan yang

jelas, kegiatan pelatihan hanya menjadi kegiatan yang tidak efektif. AKD bisa diibaratkan sebagai pondasi bagi suatu bangunan yang bernama pelatihan. Jika AKD-nya baik dan kuat, maka bangunan pelatihannya pun akan berdiri dengan kokoh. Untuk itu, berbagai organisasi sebaiknya melakukan AKD yang efektif agar *output* dan *outcome* kegiatan pelatihan pun menjadi efektif (Kenney & Reid, 1986; Brinkerhoff, 1987).

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

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

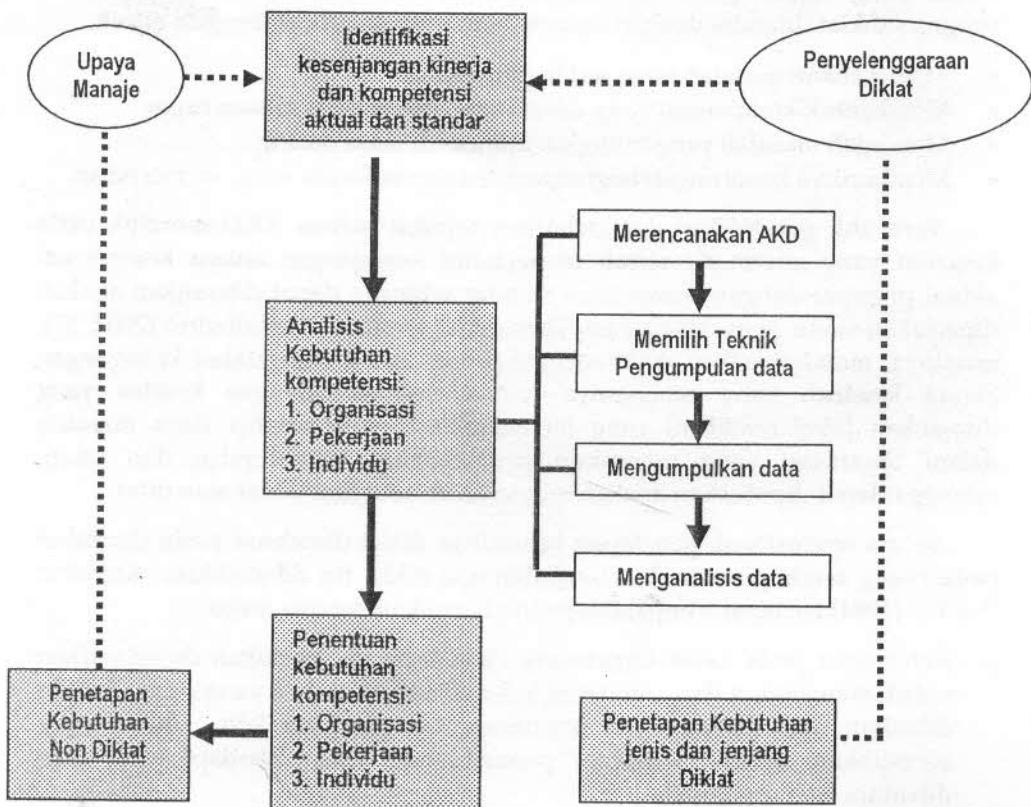
Para ahli pendidikan dan pelatihan sepakat bahwa AKD merujuk pada kegiatan yang sistematis untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dengan kompetensi standar sehingga dapat ditentukan apakah diperlukan suatu penyelenggaraan jenis diklat tertentu. Atmodiwirio (2002: 87), misalnya,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

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

- a. Kebutuhan pada Level Organisasi; Pada level ini, pelatihan dimaksudkan untuk mengetahui dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang secara umum dihadapi dan dialami oleh organisasi. Dengan kata lain, diklat yang dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi atau akan dihadapi oleh organisasi.
- b. Kebutuhan pada Level Pekerjaan; Pada tahap ini, kebutuhan diklat dimaksudkan untuk menyiapkan para pegawai melalui peningkatan

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

Dengan demikian kerangka pemikiran yang melandasi pelaksanaan analisis kebutuhan Diklat di PKP2A I LAN ini dapat digambarkan sebagai berikut



Secara umum, tujuan pendidikan dan pelatihan adalah meningkatnya kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) para pegawai dalam

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

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

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

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

## **E. Metode Penelitian**

Analisis kebutuhan diklat di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN ini menggambarkan kondisi/keadaan kompetensi pegawai sekarang dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kompetensi standar atau yang diharapkan dengan kompetensi aktual atau sebenarnya.

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

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

- Studi dokumentasi dengan cara mengumpulkan informasi kinerja pegawai, Komposisi Pegawai, Diklat yang pernah dilaksanakan dan informasi tentang kinerja, dan pengalaman kerja dari para pejabat struktural.
- Studi lapangan dengan cara menyebarluaskan kuesioner tentang kompetensi pegawai dan melakukan Diskusi Kelompok Terfokus dengan para pejabat struktural. Untuk kuesioner akan disebarluaskan kepada seluruh pegawai, sedangkan untuk Diskusi Kelompok Terfokus akan dipilih berdasarkan kategori yang telah ditetapkan.

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

Populasi AKD ini adalah seluruh pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN yang berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) orang.

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

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

Analisis terhadap data primer dilakukan terhadap:

- Data kuesioner yang dianalisis untuk mencari informasi mengenai:  
1) kesenjangan kompetensi yang terjadi dalam pelaksanaan tupoksi;

dan 2) jenis dan jenjang diklat yang dibutuhkan menurut persepsi responden untuk mengatasi kesenjangan tersebut.

- Data dari Diskusi Kelompok Terfokus yang dianalisis untuk mengkonfirmasi data dan informasi yang telah didapatkan dari kuesioner dan studi dokumen serta mencari informasi tambahan yang belum didapatkan dari kedua instrumen tersebut.

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

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

1. Menyusun desain studi;
2. Membuat kuesioner;
3. Menyebarluaskan dan mengumpulkan kuesioner;
4. Mengumpulkan dokumen.

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

1. Mengolah data kuesioner dan dokumen;
2. Menganalisis data;
3. Menyusun laporan hasil AKD.



## **BAB II**

# **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI LINGKUNGAN PKP2A I LAN**

Lembaga Administrasi Negara sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi dalam sektor pendayagunaan aparatur negara, perlu untuk senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam rangka menata suatu sistem administrasi negara yang lebih kompetitif, terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab, serta dalam upaya mendorong terwujudnya sosok aparatur negara yang bersih, bertanggung jawab dan profesional dalam bidangnya.

Untuk itu diperlukan adanya suatu aktivitas yang lebih komprehensif mulai dari perencanaan kegiatan yang matang, pelaksanaan yang profesional sampai dengan pengendalian dan pengawasan yang intensif, sehingga akan terwujud suatu sistem yang ideal dengan tingkat kinerja yang menunjukkan produktivitas tinggi.

Hal itu perlu dikembangkan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN selaku Instansi Pembina dalam Bidang pengembangan Sumber Daya Aparatur, mengingat pada kondisi sekarang masyarakat sudah semakin kritis dan menuntut adanya keterbukaan (transparansi) dari pemerintah dengan senantiasa mengembangkan proses demokratisasi dalam pelaksanaan sistem pemerintahan, dan akuntabel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga setiap aktivitas pemerintah harus dapat dipertanggungjawabkan secara obyektif kepada publik.

Pengembangan Sumber Daya Aparatur di lingkungan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN sudah dilakukan dengan harapan dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

### **A. Tugas Pokok dan Fungsi**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, merupakan instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi LAN di daerah, yang keberadaannya didasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 8 tahun 1999 tentang Lembaga Administrasi Negara dan diubah dengan Keputusan Presiden

Nomor 40 tahun 2000. Selanjutnya operasionalisasinya didasarkan pada Keputusan Kepala LAN No. 1049A/IX/6/4/2001 dan diubah dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 171/IX/6/4/2001, tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, dan diubah kembali dengan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

Berdasarkan keputusan tersebut dinyatakan bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Lembaga Administrasi negara yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara yang secara substantif dikoordinasikan oleh Deputi terkait dan secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama (Pasal 140).

Kemudian di dalam pasal 141 dinyatakan bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan kajian/penelitian dan pengembangan dibidang administrasi negara dan pendidikan dan pelatihan aparatur negara sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara. Selanjutnya pasal 142 menyatakan bahwa "Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 141, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur menyelenggarakan fungsi:

- a. penyelenggaraan pengkajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah;
- b. penyelenggaraan pengkajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan, perekonomian negara dan manajemen pelayanan;
- c. penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi;
- d. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta pembinaan Diklat dan Widyaaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan dan pengendalian;
- e. pengelolaan sumber daya Pusat bagi terlaksananya tugas Pusat secara berdaya guna dan berhasil guna;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang terkait yang ditetapkan oleh Kepala.

## B. Visi dan Misi

Sebagai bagian integral dari Lembaga Administrasi Negara, maka visi yang dirumuskan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya, mengacu kepada visi dan misi LAN. Visi LAN sebagaimana tertuang dalam Renstra LAN 2005 – 2009 adalah:

*"Institusi berkualitas internasional dalam kajian kebijaksanaan, pembangunan sistem administrasi Negara dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Aparatur Negara dalam rangka mewujudkan kepemerintahan yang baik".*

Visi di atas mengandung penjelasan bahwa:

1. Pada jangka panjang, LAN diharapkan dapat menjadi institusi berkualitas internasional sesuai dengan tugas dan fungsi yang diembannya, yaitu dalam bidang kajian kebijaksanaan, pembangunan sistem administrasi negara dan penyelenggaraan Diklat Aparatur Negara. Institusi berkualitas internasional antara lain ditandai dengan permintaan kerjasama dari lembaga-lembaga internasional, memiliki kemampuan dalam menawarkan dan menyelenggarakan program ke negara-negara lain, memiliki kemampuan untuk menjalankan program sesuai permintaan negara-negara lain, menjadi model institusi sejenis bagi negara-negara lain, dan pengakuan-pengakuan internasional lainnya;
2. Untuk menjadi institusi berkualitas internasional sebagaimana diharapkan tersebut, LAN harus memberikan kontribusi yang nyata dalam mewujudkan kepemerintahan yang baik di Indonesia. Keberhasilan LAN dalam memberikan kontribusi yang nyata dalam mewujudkan kepemerintahan yang baik akan meningkatkan peran LAN secara nasional dan menarik perhatian lembaga-lembaga internasional serta negara-negara lain untuk menjadikan LAN sebagai model;
3. Untuk dapat memberikan kontribusi yang nyata, LAN harus mampu menghasilkan kajian-kajian kebijaksanaan, pembangunan sistem administrasi negara dan penyelenggaraan Diklat bagi Aparatur Negara yang berkualitas, sehingga mampu mendorong terwujudnya kepemerintahan yang baik;

4. Sejalan dengan upaya memberikan kontribusi yang nyata tersebut, LAN juga harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam berbagai aspek internal untuk mendukung upaya dimaksud.

Dalam upaya mendukung pencapaian visi LAN, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN selaku pelaksana sebagian tugas LAN, telah merumuskan visi organisasinya yang berorientasi pada perwujudan pembangunan dan pengembangan administrasi Negara di daerah dengan senantiasa memperhatikan dan mengikuti perkembangan serta perubahan-perubahan lingkungannya. Rumusan visi yang ditetapkan adalah:

**"Institusi berkualitas internasional yang menjadi rujukan dalam Pembangunan Sistem Administrasi Negara untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik di Daerah"**

Dari visi di atas, dapat dilihat bahwa Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN berupaya untuk menjadi institusi yang memiliki keunggulan kompetitif dengan menekankan pada 3 (tiga) hal utama, yaitu *Institusi berkualitas internasional, menjadi rujukan, dan berkontribusi untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik di daerah.*

Untuk dapat mencapai visi yang ditetapkan, misi yang dirumuskan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN adalah:

*Membangun kepemerintahan daerah yang baik melalui penyelenggaraan kajian, penelitian, advokasi dan konsultasi serta pendidikan dan pelatihan aparatur dalam rangka pembangunan sistem administrasi negara*

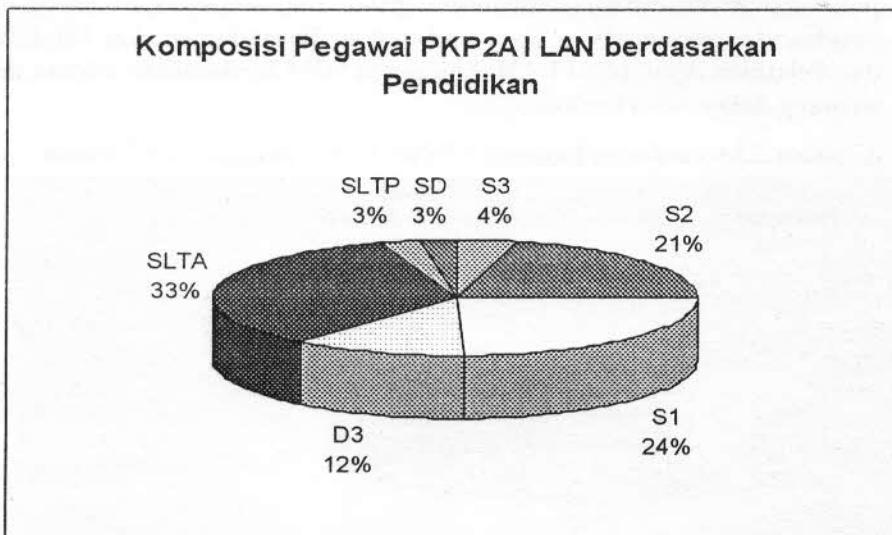
## **C. Kondisi SDM PKP2A I LAN**

### **1. Kondisi SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, didukung oleh 77 orang SDM yang terbagi dalam 65 tenaga PNS, 13 tenaga CPNS dan 1 orang tenaga honorer. Dari 77 tenaga PNS dan CPNS serta tenaga honorere yang ada, terbagi dalam tingkat pendidikan yang bervariasi, dengan rincian seperti: 3 orang berpendidikan S-3 (4 %) 15 orang S-2 (21%), 20 orang S-1 (24%), 9 orang D-3 (12%), 25 orang SLTA (33 %), dan 1 orang SLTP (3 %); 2 orang S.D (3%). Di samping itu, prasarana dan sarana yang dimiliki Pusat Kajian

dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, yang menjadi salah satu faktor pendukung kegiatan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari potensi organisasi lainnya.

**Gambar 2.1. Komposisi berdasarkan Pendidikan**



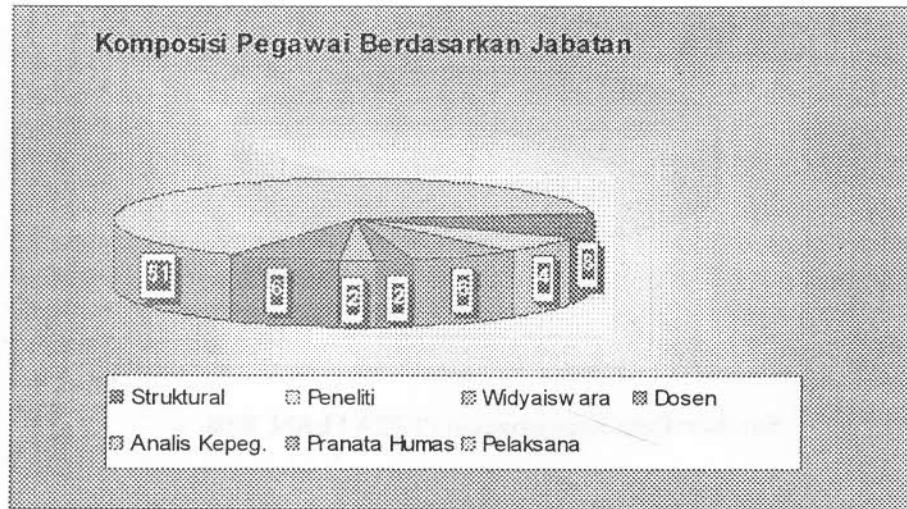
Sumber: Data Kepegawaian PKP2A I LAN, 2008

## **2. Kondisi SDM Berdasarkan Jabatan**

Sedangkan, jabatan struktural yang ada di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN adalah terdiri dari Eselon II (Kepala Pusat) 1 orang, Eselon III sebanyak 4 orang terdiri dari, Kepala Bidang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur 1 orang, Kepala Bidang Kajian Manajemen Kebijaksanaan, Pelayanan dan Otomasi Administrasi 1 orang. Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur 1 orang, dan Kepala Bagian Tata Usaha 1 orang.

Untuk mendukung tugas pokok dan fungsi yang berkaitan dengan kajian, proses belajar mengajar serta tugas-tugas lainnya Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN mempunyai beberapa jabatan fungsional, yang terdiri dari : Peneliti 5 orang, Widyaistrwa 6 orang, Dosen 2 orang, Analis Kepegawaian 2 orang, Pranata Humas 6 orang dan didukung pula oleh jabatan fungsional umum (pelaksana) sebanyak 51 orang yang tersebar dan ditempatkan pada unit-unit di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN. Komposisi SDM berdasarkan jabatan dapat tertuang dalam tabel berikut :

Gambar 2.2 Komposisi Pegawai PKP2A I LAN berdasarkan Jabatan



Sumber : Data Kepegawaian PKP2A I LAN, tahun 2008

### 3. Kondisi SDM Berdasarkan Diklat Dalam Jabatan

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi jabatan struktural sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN telah mengikuti sertakan para pegawai yang telah menduduki jabatan dan yang akan menduduki jabatan melalui diklat Kepemimpinan antara lain :

Diklatpim Tingkat II sebanyak 2 orang, Diklat Kepemimpinan Tingkat III sebanyak 3 orang, Diklatpim Tingkat IV sebanyak 15 orang.

#### **4. Kondisi SDM Berdasarkan Diklat Teknis Fungsional**

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit telah dilaksanakan pula mengikut sertakan pegawai Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN tahun 2006 s.d 2008 pada beberapa diklat teknis sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Jenis Pelaksanaan Diklat Teknis Tahun 2006**

Jenis Diklat	Jumlah Pegawai
Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa	1
Diklat Sistem Budaya Kerja "Optimasi Kinerja Pelayanan Aparatur"	1
Lokakarya Metode Pembelajaran Interaktif	7
Diklat / Workshop Mind Setting	49
Lokakarya Desain Modul Diklat Teknis	6
Diklat Metode Penelitian Sosial	5
Diklat Team Building	1
Diklat MC` dan Keprotokolan	3
Diklat Kehumasan	3
Bimtek Pendidikan Pendahuluan Bela Negara (PPBN)	1
Workshop Optimalisasi Penggunaan Teknologi Informasi Untuk Perpustakaan	2
Diklat Calon Widyaistrwa	1
Diklat Bendaharawan Pengeluaran	1
Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Muda	1
Bimtek Aplikasi Penyusunan RKAKL	2
Bimtek Pengadaan Barang dan Jasa	6
Penyusunan Identifikasi dan Pengintegrasian Dalam Analisis gender	1
Diklat Telaahan Staf Paripurna	2
Diklat Pengamanan Kantor	24
Diklat Teknis Substantif Spesialisasi Bendahara Pengeluaran	1

Jenis Diklat	Jumlah Pegawai
Diklat Outbound	24
Diklat Analis Kepegawaian Terampil	1
Diklat Membangun Sistem Budaya Kerja	7
Diklat Bendaharawan Pengeluaran	1
Diklat Manajemen Perkantoran	4

Sumber : Data Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2006

**Tabel 2.2 Jenis Pelaksanaan Diklat Teknis Tahun 2007**

Jenis Diklat	Jumlah Pegawai
Diklat Metodologi Penelitian dan Pengolahan Data	3
Training Officer Course	2
Bimtek Legal Drafting	2
Bimtek Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran	2
Diklat Purnabhakti	1
Bimtek Tupoksi LAN	15
Bimtek Pengadaan Barang dan Jasa	2
Bimtek Penulisan Surat Menyurat Dalam Bahasa Indonesia Yang Baku dan Benar	1
Diklat Management of Training (MOT)	3
Diklat Telaahan Staf Paripurna	2
Diklat Arsiparis	2

Sumber: Data Kepegawaian PKP2A I LAN, tahun 2007

**Tabel 2.3 Jenis Pelaksanaan Diklat Teknis Tahun 2008**

Jenis Diklat	Jumlah Pegawai
Bimtek Kepegawaian	14
Capacity Building di Korea	1
GTZ di Thailand	1

Jenis Diklat	Jumlah Pegawai
Diklat Komputer Microsoft Office	3
Diklat Legal Drafting dan Penyusunan Kontrak	20
Diklat Kesekretarisan	3
Diklat TOT Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	2
Diklat Training Need Analysis	2
Diklat Fungsional Peneliti Tingkat Pertama	1
Diklat Substantif Spesialisasi Bendahara Penerimaan Th. 2008	1
TOT Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	2
Manajemen Kearsipan di Era Multimedia	1
Diklat Komputer Microsoft Office	3
Dale Carnegie High Impact Presentation	3
Dale Carnegie Course Fundamental Leadership Program	3
Dale Carnegie Leadership Training For Supervisor	3
Diklat Sistem Informasi Manajemen	20
Pelatihan Kesekretarisan	3
Lokakarya Penyusunan DUPAK Jabatan Fungsional Widya Iswara	1
Seminar dan Pertukaran Pengalaman LAN- Republik Federal Jerman	2

Sumber : Data Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2008

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa selama tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN telah mengembangkan ataupun meningkatkan kompetensi pegawainya dengan mengikutsertakan dalam berbagai diklat teknis fungsional. Sebagian besar diklat yang diikuti oleh pegawai tersebut adalah diklat yang mendukung tugas pokok dan fungsi masing-masing individu. Selain itu diklat tersebut adalah diklat fungsional yang mendukung pengembangan jabatan fungsional.

Pola pengembangan yang diterapkan dalam menjalankan program ini adalah dengan mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah maupun swasta. Selain itu untuk penyelenggaraan pengembangan pegawai ini dilakukan juga secara internal di kantor Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN.



## **BAB III**

# **ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI PKP2A I LAN**

### **A. Pola Analisis**

Kompetensi pegawai yang digambarkan pada bagian ini diperoleh melalui observasi dan kuesioner yang diisi oleh pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Kompetensi pegawai ini dikategorikan menurut unit kerja yang ada yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Litbang dan Bidang Diklat. Dalam hal ini, pegawai sebagai responden diminta untuk menilai kompetensinya sendiri sesuai dengan uraian tugasnya. Oleh karena itu penilaian kompetensi merupakan ‘persepsi’ responden terhadap pemahaman bidang tugasnya yang selama ini mereka lakukan. Kuesioner yang disebarluaskan kepada para pegawai berisi pernyataan terbuka dan tertutup.

Pernyataan terbuka diarahkan pada penelusuran minat dan kemampuan para pegawai serta permasalahan kerja yang mereka alami. Hasilnya dianalisis secara deskriptif guna mendapat gambaran kondisi dan implikasinya terhadap kebutuhan diklat dan formasi. Hasil pengumpulan data responden tentang kemampuan dan minat telah direkap dan kemudian dianalisis secara deskriptif. Hal-hal yang dianalisis ini mencakup kejelasan tugas yang harus dikerjakan sehari-hari, beban tugas, tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Kemudian mereka diminta informasi tentang minat dalam pekerjaan yang mencakup tugas yang paling disukai dan yang tidak disukai.

#### **1. Kejelasan Tugas**

Kejelasan tugas yang dimaksud di sini adalah apakah mereka mengetahui secara jelas tugas yang harus mereka kerjakan. Secara umum, pegawai belum mengetahui dengan jelas tugas yang harus dilakukannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner terbuka dimana sebagian besar responden hanya mengisi beberapa uraian tugas.

#### **2. Beban Tugas**

Secara umum, responden menyatakan cukup secara kuantitas karena pekerjaannya masih dapat ditangani. Namun, terdapat sebagian responden yang

mengatakan kurang karena masih banyak waktu yang dapat digunakan untuk melakukaan pekerjaan. Respon ini berasal dari sebagian besar pegawai baru. Hal ini dapat disebabkan karena mereka belum memiliki tugas yang jelas. Sebagian mengatakan bahwa beban pekerjaan tidak merata dari waktu ke waktu. Beban kerja menjadi sangat tinggi ketika ada kegiatan diklat saja, dan beban kerja sangat menurun ketika tidak ada kegiatan diklat. Tetapi ada juga responden yang mengatakan bahwa beban tugas sangat banyak. Hal ini dapat disebabkan karena terdapat pekerjaan hanya tertumpu pada satu orang.

### **3. Tingkat Kemampuan dalam Menyelesaikan Tugas**

Persepsi responden dalam menjawab tingkat kemampuan penyelesaian pekerjaan beragam. Secara umum, pekerjaan administratif mampu dikerjakan dengan baik. Sedangkan pekerjaan substansi sebagian sulit dikerjakan. Hal ini disebabkan karena kompleksitas pekerjaan tinggi dan kejelasan prosedur pekerjaan rendah.

### **4. Minat**

Jawaban responden cukup beragam terkait minat kerja yang dimiliki. Sebagian memperlihatkan minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang ada. Namun mereka juga memiliki minat di bidang kerja lain. Hal ini dapat diakibatkan karena penelusuran minat pegawai selama ini kurang terperhatikan sehingga banyak pegawai yang mengerjakan tugas tidak sesuai dengan minatnya.

Sedangkan hasil pengumpulan data dari kuesioner tertutup yang menggambarkan tingkat kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugasnya didasarkan pada uraian tugas tiap unit kerja yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Litbang (KKSDA dan KMKPOA), serta Bidang Diklat Aparatur. Pemaparan data mencerminkan tingkat kemampuan individu dan unit yang digambarkan dengan tabel-tabel. Tingkat kemampuan atau pemahaman para pegawai diukur pada skala 1 (sangat kurang) sampai dengan 5 (sangat baik).

Skala pengukuran kompetensi ini yang akhirnya diharapkan dapat menggambarkan tingkat kebutuhan diklat setiap pegawai. Pegawai yang total skornya 3 atau kurang dikategorikan yang membutuhkan diklat, dimana skor 1 diasumsikan pegawai yang sangat membutuhkan diklat sesuai dengan bidang kerjanya. Sedangkan skor 4 dan 5 diasumsikan sudah memahami bidang

kerjanya dan tidak disarankan untuk mengikuti diklat guna mendukung tugas sehari hari. Kompetensi yang dimiliki pegawai tergambar dalam uraian tugas di setiap unit kerjanya. Kompetensi ini meliputi kemampuan administratif/ dasar dan substansi/bidang. Kedua jenis kompetensi ini perlu dimiliki oleh pegawai sesuai dengan unit kerjanya.

Bagian Tata usaha misalnya didominasi oleh jenis pekerjaan administratif karena sesuai dengan fungsi bagiannya walaupun terdapat bentuk pekerjaan yang terkait dengan substansi/bidang. Sedangkan Bidang Libang memiliki tugas terkait dengan substansi pekerjaan dengan sedikit jenis pekerjaan administratif. Pegawai yang berstatus sebagai peneliti dan staf secara umum mengerjakan pekerjaan yang relatif sama, dalam arti mereka bersama-sama mengerjakan proses penelitian dengan pembagian tugas sesuai keahliannya. Seorang peneliti perlu mengetahui proses persiapan penelitian yang menyangkut masalah surat menyurat. Untuk Bidang Diklat, pegawai yang berstatus fungsional Widyaaiswara memiliki uraian tugas tersendiri - terpisah dengan uraian tugas staf diklat lainnya. Untuk lebih lengkapnya, uraian tugas dimaksud untuk setiap unit digambarkan sebagai berikut.

## **B. Analisis Kompetensi dan Kebutuhan Diklat di Bidang Tata Usaha**

Bagian Tata Usaha (TU) merupakan unit kerja yang memiliki peran sebagai auxiliary staff (staf pelayanan internal). Sebagai unit layanan internal, bagian TU memiliki peran yang sangat strategis, khususnya dalam membangun dan mengembangkan sistem manajemen internal dalam lingkup tugas dan kewenangan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN).

Sesuai dengan tugas dan fungsi LAN di daerah, yang keberadaannya didasarkan pada Keputusan Presiden Nomor 8 tahun 1999 tentang Lembaga Administrasi Negara dan diubah dengan Keppres No. 40 tahun 2000, yang untuk operasionalisasinya didasarkan pada Keputusan Kepala LAN Nomor:1049A/IX/6/4/2001 yang kemudian diubah dengan Keputusan Kepala LAN Nomor: 171/IX/6/4/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN dan diubah kembali dengan Keputusan Kepala LAN Nomor: 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata kerja Lembaga Administrasi Negara, bagian TU merupakan unit yang memegang amanah untuk mendukung pelaksanaan tugas PKP2A

dalam hal pengelolaan sumber daya Pusat bagi terlaksananya tugas Pusat secara berdaya guna dan berhasil guna, serta melaksanakan tugas lain yang terkait yang ditetapkan oleh Kepala Pusat.

Memerhatikan tugas dan fungsi yang diemban oleh Bagian TU sebagai unit yang bertanggung jawab dalam membangun sistem manajemen internal, secara teknis memerlukan dukungan sumber daya yang berkualitas, baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang berupa sarana dan prasarana. Dukungan terhadap pentingnya kualitas sumber daya yang dimiliki oleh para pegawai di lingkungan Tata Usaha sangat diperlukan mengingat sebagai unit pendukung (supporting unit), Tata Usaha dituntut untuk mampu memberikan layanan yang efektif dan efisien kepada unit-unit lini, di samping untuk memelihara dan menjaga asset organisasi yang dimiliki.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut, bagian TU didukung oleh unit-unit di lingkungannya yang terdiri dari Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan (Subbag. Renlap), Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, serta Sub Bagian Keuangan. Masing-masing unit tersebut didukung oleh sumber daya manusia dengan data jumlah dan kualifikasi pendidikan yang ada sebagai berikut:

**Tabel 3.1. Jumlah dan Kualifikasi Pendidikan Pegawai di Bagian Tata Usaha Berdasarkan Unit Kerja**

UNIT KERJA	JML	KUALIFIKASI PENDIDIKAN						
		SD	SLTP	SLTA	D-3	S-1	S-2	S-3
Kepala Bagian	1	-	-	-	-	-	1	-
SubbagRenlap	5	-	-	2	1	1	1	-
Subbag Kepegawaian dan Umum	21	1	3	10	3	2	1	-
Subbag Keuangan	10	-	-	3	3	3	1	-
Sekretariat Kapus	2	-	-	2	-	-	-	-
JUMLAH	39	1	3	17	7	6	4	-
Prosentase		3%	8%	44%	18%	15%	10%	

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2008

Melihat data tabel tersebut, dapat terlihat bahwa dari 39 orang pegawai yang berada di lingkungan Tata Usaha, sebagian besar berpendidikan setingkat SLTA atau sekitar 44%, Diploma III sebesar 18%, Sarjana 15%, dan berpendidikan

Magister (S-2) sebanyak 10%. Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa sumber daya manusia yang mendukung pelaksanaan tugas ketatausahaan, sebagian besar masih berpendidikan SLTA dan hanya 25% yang memiliki pendidikan setingkat sarjana (S-1 dan S-2).

Apabila memperhatikan kepada peran yang harus dijalankan oleh unit Tata Usaha, yakni tidak hanya sebagai unit pendukung (supporting unit) melainkan juga sebagai unit yang bertanggung jawab atas berjalannya manajemen internal organisasi, tentunya sangat membutuhkan kualitas pegawai yang memiliki kemampuan analisis dan inovatif dalam membangun dan mengembangkan sistem manajemen. Dalam kaitan ini, maka analisis terhadap kompetensi pegawai yang berada di lingkungan ketatausahaan diharapkan akan mampu memberikan informasi sekaligus solusi yang obyektif bagi upaya perbaikan dan pengembangan unit ketatausahaan dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam organisasi. Untuk memudahkan pola analisis, maka analisis kompetensi di lingkungan ketatausahaan ini akan diuraikan berdasarkan unit-unit yang ada di lingkungannya.

### **1. Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum**

Pengolahan data dalam kajian analisis kompetensi di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum dilakukan secara terpisah antara fungsi kepegawaian dan fungsi umum. Hal ini didasarkan pada kondisi dalam pelaksanaan tugas keberadaan pegawai dipisahkan berdasarkan dua fungsi utama dari unit tersebut. Berdasarkan data hasil kajian dalam analisis kompetensi pegawai yang dilakukan secara *self assesment* di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, diperoleh data yang memberikan gambaran bahwa dalam kondisi saat ini rata-rata skor kompetensi yang dirasakan dan dimiliki oleh pegawai adalah sebesar 64,42%. Nilai ini menggambarkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan sub bagian kepegawaian dan umum berada pada skala kompeten, akan tetapi masih banyak hal yang harus ditingkatkan secara optimal agar capaian nilai kompetensi pegawai mencapai nilai yang lebih baik lagi.

Dari hasil kajian total skor unit tersebut, pada bagian kepegawaian telah memiliki nilai relatif lebih baik, yaitu sebesar 71,71% dibandingkan dengan bagian umum yang baru mencapai skor rata-rata sebesar 57,12%. Perbedaan nilai capaian kompetensi tersebut secara umum disebabkan karena beberapa hal yang secara obyektif akan memengaruhi pada kompetensi pegawai. Hal-hal

dimaksud antara lain adalah jumlah pegawai yang menangani urusan kepegawaian lebih sedikit dibandingkan pada urusan umum, yaitu 5 (lima) orang sedangkan pada bagian umum berjumlah 14 orang.

Selain itu, jumlah uraian tugas yang dimiliki oleh urusan kepegawaian berdasarkan data identifikasi adalah 14 item tugas, sedangkan urusan umum memiliki 23 item tugas. Hal ini diperkirakan dapat mempengaruhi terhadap kondisi kompetensi pegawai di masing-masing bagian tersebut. Pada bagian kepegawaian, memiliki ratio antara jumlah pegawai dengan uraian tugas yang ada adalah sebesar 1 : 2,8, sedangkan ratio di bagian umum sebesar 1 : 1,64. Pada kondisi ratio yang lebih besar, pada akhirnya akan menuntut pegawai untuk memahami permasalahan dalam urusan tugasnya menjadi lebih besar sehingga secara logis akan mendorong terhadap kondisi kompetensi pegawai yang bersangkutan. Sementara itu, pada kondisi ratio yang lebih kecil, maka dorongan kepada pegawai untuk memahami tugas secara lebih luas lagi menjadi lebih sedikit, sehingga perkembangan kompetensi pegawai dalam urusan tersebut akan menjadi relatif kecil juga. Namun demikian, untuk hal perlu ditindaklanjuti dengan telaahan dan kajian lebih lanjut dan lebih spesifik agar faktor-faktor yang dapat memberikan dampak pada perkembangan kompetensi pegawai dapat lebih tergali lagi.

Sebagaimana hasil data rekap dari kuesioner pegawai, dapat diketahui bahwa kompetensi pegawai di bagian kepegawaian secara umum sudah mencapai skor dengan skala kompeten, yaitu 71,71%. Namun demikian, dari data rekap tersebut dapat dilihat pula bahwa masih banyak hal yang harus ditingkatkan agar benar-benar dapat mencapai nilai kompetensi yang tinggi. Dari data yang ada, bila dilihat dari 3 (tiga) skor terendah adalah kompetensi yang terkait dengan urusan *pelaksanaan tata usaha pegawai dalam hal mutasi: pemindahan, penempatan, rotasi pegawai, dan pensiun pegawai*. Untuk tugas ini, skor yang muncul adalah sebesar 56%, ini berada pada skala cukup. Selanjutnya, urusan yang berkaitan dengan *pelaksanaan pengurusan hak-hak PNS melalui program kesejahteraan pegawai mengenai keikutsertaan PNS dalam ASKES, TASPEN, TAPERUM, dan program kesejahteraan lainnya yang dipandang perlu*, mendapat skor 64%. Dan urusan tentang *telaahan staf* dan masalah *pengurusan susunan keluarga* mendapat skor 68%.

Apabila ditelaah lebih lanjut, kompetensi yang mendapat skor terendah tersebut adalah merupakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pihak lain (eksternal). Ini berarti bahwa permasalahan yang dapat memengaruhi kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, akan dipengaruhi pula oleh faktor eksternal, apalagi apabila hal tersebut terkait dengan proses administratif yang harus dikeluarkan pihak lain. Untuk mengatasi hal ini, tentunya tidak bisa hanya dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan, melainkan memerlukan dukungan dan langkah tindak dari pihak internal, baik dari kolega maupun pimpinan, khususnya apabila berhubungan dengan kebijakan instansi lain (eksternal). Langkah tindak dari pimpinan dapat berupa koordinasi antar pimpinan atau arahan-arahan yang dapat memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Data selengkapnya untuk sub bagian kepegawaian adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2. Data Kompetensi Pegawai di Sub Bagian Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2008**

NO	URAIAN TUGAS RESPONDEN	I	II	III	IV	V	Jumlah	skor ideal	Rata-rata
1	Menyusun rekapitulasi absensi per bulan	4	4	4	4	4	20	25	80%
2	Menyiapkan Absensi pegawai (setiap hari)	4	4	4	4	4	20	25	80%
3	Melaksanakan tugas lainnya yang berkaitan dengan tupoksi lembaga.	4	4	4	4	4	20	25	80%
4	Menyusun konsep-konsep surat yang berhubungan dengan kepegawaian	3	5	4	3	3	18	25	72%
5	Melaksanakan tata usaha pegawai dalam hal pengembangan pegawai melalui pelaksanaan diklat dalam jabatan, diklat teknik fungsional sesuai dengan persyaratan dan ketentuan yang berlaku.		4	4	4	4	2	18	25
6	Memberikan talaahan staf (masukan-masukan) kepada pimpinan	3	4	3	4	3	17	25	68%
7	Melaksanakan tata usaha pegawai dalam hal pengembangan pegawai melalui pendidikan formal D3 bagi yang lulusan SLTA, S-1 bagi lulusan D3, dst, setelah memenuhi persyaratan dan ketentuan yang berlaku.		3	5	4	4	3	19	25
8	Melaksanakan tata usaha pegawai yang berkaitan dengan perubahan susunan keluarga pegawai.		3	5	4	3	2	17	25
9	Membuat konsep laporan tentang kepegawaian setiap bulannya		3	5	4	3	3	18	25
10	Melaksanakan tugas tata usaha pegawai, dalam hal kepentingan pegawai yang disesuaikan dengan aplikasi penggajian pegawai.		3	5	4	4	2	18	25

11	Melaksanakan tugas tata usaha pegawai, dalam hal kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala sesuai peraturan yang berlaku.	3	5	4	4	2	18	25
12	Melaksanakan tata usaha melalui pencatatan dalam buku induk pegawai yang berkaitan dengan perubahan pangkat, perubahan gaji berkala/gaji pokok.	3	5	4	4	2	18	25
13	Melaksanakan pengurusan hak2 PNS melalui program kesejahteraan pegawai mengenai keikutsertaan PNS dalam ASKES, TASPEN, TAPPERUM, dan program kesejahteraan lainnya yang dipandang perlu.	4	5	3	1	3	16	25
14	Melaksanakan tata usaha pegawai dalam hal mutasi : pemindahan, penempatan, rotasi pegawai, dan pensiun pegawai	3	5	3	1	2	14	25
<b>JUMLAH</b>		<b>47</b>	<b>65</b>	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>39</b>	<b>251</b>	<b>350</b>
<b>IDEAL</b>		<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>		
<b>RATA-RATA</b>		<b>67,14</b>	<b>92,86</b>	<b>75,71</b>	<b>67,14</b>	<b>55,71</b>		<b>71,71%</b>

Sumber: Hasil penelitian di PKP2A I LAN Tahun 2008

Hasil rekapitulasi data pada urusan tugas di bagian umum yang menunjukkan bahwa data kompetensi pegawai pada masalah perencanaan pembangunan dan pemeliharaan masih lemah, yaitu rata-rata skor hanya mencapai 40%. Selain itu, untuk masalah penjadwalan dan pelaksanaan barang dan jasa, juga masih lemah, yakni baru mencapai skor rata-rata 46%. Hal lain yang dianggap masih lemah dalam menangani urusan umum adalah dalam hal penyiapan data dan bahan-bahan laporan asset. Data kompetensi tersebut merupakan data yang memperoleh skor 3 (tiga) terendah, sedangkan secara umum, pada bagian umum ini masih memerlukan upaya untuk selalu meningkatkan kemampuan atau kompetensi pegawainya agar optimalisasi pelaksanaan tugas-tugas umum dapat berjalan dengan baik. Data selengkapnya mengenai kompetensi pegawai dalam urusan umum adalah sebagaimana tabel di bawah ini.

**TABEL 3.3 DATA KOMPETENSI PEGAWAI PADA URUSAN UMUM  
DI SUB BAGIAN KEPERAWAAN DAN UMMUM  
PKP2A I LAN TAHUN 2008**

URAIAN TUGAS	RESPONDEN	KOR										5KOR		
		1	3	18	1V	V	VI	VII	IK	X	2I	2II	JNI	5KOR
1. Menyajikan peralatan yang diperlukan untuk kogiatan acara yang diadakan oleh unit.	4	3	3	4	2	4	3	5	3	4	4	1	2	82
2. Menyajikan keperluan untuk keperluan upacara Bendera maupun Upacara lainnya	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	1	2	63
3. Melakukan pemintaan peminjaman barang-barang lainnya	4	3	2	4	2	4	4	5	2	4	4	1	3	42
4. Membuka/buka penitipan barang-barang inventaris	4	3	2	3	1	4	3	5	4	3	4	1	3	40
5. Mengkoordinasikan kegiatan kerotokan dengan unit yang memerlukannya	4	3	2	2	1	3	3	4	3	4	4	3	3	33
6. Melaksanakan inventarisasi/mencatat telepon keluar/masuk kantor PKP2A LAN	4	3	2	4	2	4	4	3	3	3	4	2	3	42
7. Mewujudkan dan mengelola Daftar Inventaris Barang di setiap ruangan	4	3	2	4	2	4	3	5	2	4	4	3	2	42
8. Menerima dan memeriksa barang-barang hasil pengadaan baru	4	3	2	4	1	4	3	5	3	4	4	3	2	81
9. Mencatat barang-barang baru sebelum dimput pada daftar inventaris barang	4	2	2	4	1	4	3	5	3	4	4	1	1	35
10. Membuka/buka pengeluaran / permintaan ATK	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	5	2	3	42
11. Melakukan penyesuaian kebutuhan Barang Inventaris dan Pengadaan	4	2	2	4	1	4	3	4	2	4	4	4	3	42
12. Melakukan pendaftaran barang inventaris dan ATK secara berkala	4	3	2	4	1	4	2	4	2	3	4	3	2	88
13. Melakukan pemeliharaan gedung	4	4	3	1	2	4	3	3	3	3	2	5	2	38
14. Melayani penyidikan air minum pegawai dan para tamu	5	2	2	4	2	4	4	2	3	4	2	5	2	35
15. Melaksanakan tugas keprotokolan dalam hal pelaksanaan pembukaan & penutupan acara	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	1	2	31	83
16. Menyajikan bahan-bahan bagi urusan begini	1	2	2	3	3	1	5	2	3	4	1	2	31	48
17. Mewujudkan dan menyajikan data-data sebagai laporan pada setiap bulannya	1	2	2	1	3	2	5	2	4	5	1	1	31	47
18. Membuat dan menyusun surat-surat kontrak kerja untuk pengadaan ATK dan barang inventaris	1	2	2	2	2	2	5	4	4	4	1	3	31	52
19. Membuat jawel dan dokumen pengadaan Barang Jasa	1	2	2	1	2	2	5	3	4	3	1	2	30	45
20. Pengolahan peninjaman kendaraan yang dipelihara oleh Pegawai	4	3	1	1	2	3	3	2	2	4	3	1	5	31
21. Memperbaiki barang/peralatan elektronik dan rumah tangga yang rusak	4	5	2	2	1	2	1	3	2	4	2	1	5	24
22. Mewujudkan data-data perencanaan pembangunan sarana & prasarana,gisling Pengaturan dan pengawasan kondisi kendaraan	1	2	2	1	2	1	5	2	3	2	1	2	26	40
23. Mengatur dan pengelolaan kondisi kendaraan	4	4	1	1	4	2	1	2	1	4	2	5	1	33
<b>JUMLAH</b>	<b>77</b>	<b>56</b>	<b>47</b>	<b>66</b>	<b>39</b>	<b>76</b>	<b>60</b>	<b>94</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>856</b>
<b>IDEAL</b>	<b>115</b>													
<b>RATE RATA</b>	<b>67</b>	<b>57</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>8</b>

Sumber: Hasil penelitian di PKP2A LAN Tahun 2008

Analisis kebutuhan diklat (AKD) di lingkungan Sub Bagian Kepegawaian dan umum dilakukan dalam upaya menjaring informasi sekaligus memberikan solusi untuk mengatasi masalah-masalah yang terkait dengan kebutuhan pengembangan pegawai, khususnya yang perlu dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan. Upaya penjaringan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada setiap pegawai ini diharapkan akan mampu memberikan informasi yang akurat karena dijaring langsung dari setiap pegawai. Di samping itu, pengamatan dan data hasil analisis kompetensi, juga merupakan data-data yang dapat digunakan sebagai alat crosscheck atas hasil persepsi masing-masing pegawai terkait.

Berdasarkan pada hasil kuesioner yang mengambil responden seluruh pegawai, khusus untuk unit kepegawaian dan umum data yang diperoleh sebagai hasil persepsi setiap pegawai adalah bahwa secara umum mereka sudah relatif dapat melaksanakan tugasnya masing-masing. Namun mereka masih membutuhkan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan kebutuhan organisasi maupun minat yang dimiliki oleh setiap pegawai. Baik dilihat dari aspek organisasi maupun minat individu, hal-hal yang masih diperlukan dalam rangka melaksanakan tugas adalah perlunya pengetahuan dan keterampilan dalam hal perencanaan program, pelaksanaan, maupun dalam evaluasi dan penyusunan laporan.

Sesuai dengan posisi masing-masing pegawai yang melaksanakan tugas-tugas kepegawaian dan umum, maka tuntutan kebutuhan diklat yang dibutuhkan pegawai pada umumnya berkisar diantara diklat-diklat tentang administrasi kepegawaian, komputer, pengelolaan asset. Dalam masalah komputer, kebutuhan pegawai bervariasi antara kebutuhan pada tingkat dasar (seperti: mengetik komputer, operator), pada tingkat programer maupun sampai pada design web. Selain itu, kebutuhan untuk mampu memelihara dan memperbaiki komputer juga menjadi salah satu kebutuhan yang terkait dengan masalah komputer. Data yang terinventarisir dari hasil kuesioner mengenai jenis-jenis Diklat yang dibutuhkan pegawai yang diurut secara prioritas adalah:

1. Diklat Administrasi kepegawaian,
2. Diklat Manajemen aset/material atau Penatausahaan Barang
3. Diklat tentang kepemimpinan
4. Diklat Pemeliharaan Komputer,

5. Diklat Perencanaan,
6. Diklat Photografi,
7. Diklat Jurnalis,
8. Diklat Multimedia.
9. Diklat tentang Pendalaman/pendidikan barjas,
10. Diklat Peneliti
11. Diklat Administrasi Keuangan,
12. Diklat Teknis Instalasi Gedung,
13. Diklat Sistem Septi building
14. Kursus elektro.
15. Diklat desain web,
16. Diklat tentang Kehumasan dan keprotokolan
17. Diklat Analisis Kebutuhan Diklat,
18. Diklat Analisis Jabatan,
19. Sosialisasi Kebijakan-kebijakan aktual, khususnya yang terkait dengan Kepegawaian, Pengelolaan Barang/asset, dan sistem pengelolaan keuangan
20. Diklat Bahasa Asing (Inggris)

Jenis-jenis diklat di atas lebih bersifat pada diklat teknis yang memang mengarah pada upaya peningkatan kemampuan teknis setiap pegawai. Selain itu, data kebutuhan diklat di atas, juga sangat relevan dengan hasil analisis kompetensi pegawai yang memang teridentifikasi masih memerlukan peningkatan antara lain dalam kemampuan tentang administrasi kepegawaian, tentang pengelolaan barang, tentang pemeliharaan gedung dan pemeliharaan barang-barang inventaris sebagaimana diuraikan di atas.

## **2. Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan**

Sebagai bagian dari ketatausahaan, maka tugas pokok unit sub bagian perencanaan dan pelaporan akan meliputi berbagai hal yang mendukung tugas pokok dan fungsi dari ketatausahaan yang merupakan unit pembantuan bagi unit-unit yang lainnya.

### **a. Uraian Tugas**

Secara rinci dan berurutan, maka uraian tugas dari kasubag perencanaan dan pelaporan tersampaikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. 4 Uraian Tugas  
Kepala Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan**

NO.	URAIAN TUGAS
1.	Menyusun kegiatan perencanaan dan pelaporan (PR)
2.	Membagi tugas atau kegiatan kepada bawahan (PL)
3.	Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan ketentuan yang berlaku (PL)
4.	Memeriksa hasil kerja bawahan dengan cara mencocokkan dengan petunjuk kerja yang diberikan dan ketentuan yang berlaku agar tercapai kesesuaian dan kebenaran hasil kerja (PL)
5.	Menilai prestasi kerja bawahan (PL)
6.	Mengumpulkan, mensistematiskan dan mengolah data dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi (PL)
7.	Membuat konsep naskah dinas dan surat lainnya tentang kegiatan pada Subbag perencanaan dan pelaporan (PL)
8.	Mengumpulkan data yang diperlukan, yang erat kaitannya dengan subbag perencanaan dan pelaporan (EP)
9.	Mengevaluasi kegiatan-kegiatan berdasarkan program kerja tahunan (EP)
10.	Mengumpulkan dan ,menganalisis data untuk mempersiapkan penyusunan program (PR)
11.	Memonitor perkembangan kegiatan sebagai bahan pelaporan (EP)
12.	Melakukan koordinasi perencanaan dengan pihak eksternal (PR)
13.	Melakukan koordinasi pelaporan dengan pihak eksternal (EP)
14.	Mengkoordinasikan perencanaan RENSTRA (PL)
15.	Mengkoordinasikan perencanaan LAKIP (EP)

Sumber: Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum, 2008.

Secara umum, ruang lingkup Kasubag perencanaan dan pelaporan meliputi baik tugas perencanaan (PR), pelaksanaan (PL), maupun Evaluasi dan Pelaporan (EP) yang secara seimbang harus dilakukan oleh pejabat tersebut. Penugasan untuk melakukan koordinasi dan analisis data cukup banyak sehingga tentunya akan diperlukan kompetensi yang mendukung tugas pokok tersebut.

Tabel dibawah ini memberikan informasi tentang uraian tugas dari staf di lingkungan sub. bagian perencanaan dan pelaporan tersampaikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.5 Uraian Tugas  
Staf Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan**

NO.	URAIAN TUGAS
1.	Merumuskan rencana kegiatan unit renlap (PR)
2.	Mendistribusikan hasil hasil pembahasan kegiatan (PL)
3.	Mengumpulkan data untuk penyusunan program (PR)
4.	Mengkoordinasikan pembuatan ROP, ROK, dan RPPA (PL)
5.	Mengkoordinasikan pembuatan RAB (PL)
6.	Mengkoordinasikan pembuatan SIM (PL)
7.	Mengkoordinasikan pengelolaan SIM (PL)
8.	Memantau pelaksanaan kegiatan PKP2A I (PL)
9.	Mengumpulkan data laporan setiap unit (EP)
10.	Merekap data laporan secara berkala (EP)
11.	Menyusun laporan secara berkala (PL)
12.	Membantu mengkoordinasikan penyusunan LAKIP (PL)
13.	Mengkoordinasikan perencanaan (PR)
14.	Menetapkan jadwal pengajuan DIPA atas keputusan pimpinan (PR)
15.	Melakukan verifikasi DIPA (PR)
16.	Merekapitulasi DIPA (PR)
17.	Mengusulkan agenda pembahasan rencana kegiatan (PR)
18.	Membuat persiapan dan penjadwalan raker/rakor PKP2A I (PR)
19.	Menginformasikan hasil verifikasi kegiatan (PR)
20.	Memantau pendistribusian hasil-hasil pembahasan kegiatan (PL)
21.	Mendokumentasikan arsip renlap (PL)
22.	Menata kearsipan/dokumentasi PKP2A I (PL)
23.	Mengendalikan surat masuk dan keluar (PL)
24.	Rekapitulasi dokumentasi dan arsip secara berkala (EP)
25.	Mengkompilasi laporan triwulan, semesteran dan tahunan (EP)

Sumber: Sub. Bagian Kepegawaian, 2008

Secara umum, ruang lingkup penugasan staf di lingkungan Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan cukup dominan dengan tugas pelaksanaannya (PL), dimana kompetensi pengolahan data dan pelaporannya menjadi penugasan yang cukup sering dilakukan.

### **b. Analisis Kompetensi**

Dari data responden yang muncul, yang berupa tanggapan atas kemampuan dalam melaksanakan uraian tugas kesehariannya, maka dengan mengambil responden Kasubag Renlap, didapatkan hasil rekapan data sebagai berikut:

**Tabel 3. 6 Analisis Kompetensi Kasubag Perencanaan dan Pelaporan**

NO	URAIAN TUGAS	SKOR	IDEAL	RATA-RATA
1	Menyusun kegiatan perencanaan dan pelaporan (PR)	4	5	80
2	Menilai prestasi kerja bawahan (PL)	4	5	80
3	Mengumpulkan data yang diperlukan, yang erat kaitannya dengan subbag perencanaan dan pelaporan (EP)	4	5	80
4	Mengumpulkan dan ,menganalisis data untuk mempersiapkan penyusunan program (PR)	4	5	80
5	Mengevaluasi kegiatan-kegiatan berdasarkan program kerja tahunan (EP)	4	5	80
6	Memonitor perkembangan kegiatan sebagai bahan pelaporan (EP)	4	5	80
7	Memeriksa hasil kerja bawahan dengan cara mencocokkan dengan petunjuk kerja yang diberikan dan ketentuan yang berlaku agar tercapai kesesuaian dan kebenaran hasil kerja (PL)	4	5	80
8	Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan ketentuan yang berlaku (PL)	4	5	80

NO	URAIAN TUGAS	SKOR	IDEAL	RATA-RATA
9	Membagi tugas atau kegiatan kepada bawahan (PL)	4	5	80
10	Melakukan koordinasi perencanaan dengan pihak eksternal (PR)	4	5	80
11	Melakukan koordinasi pelaporan dengan pihak eksternal (EP)	4	5	80
12	Mengumpulkan, mensistematiskan dan mengolah data dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi (PL)	3	5	60
13	Mengkoordinasikan perencanaan RENSTRA (PL)	3	5	60
14	Mengkoordinasikan perencanaan LAKIP	3	5	60
15	Membuat konsep naskah dinas dan surat lainnya tentang kegiatan pada Subbag perencanaan dan pelaporan (PL)	3	5	60
JUMLAH		52	75	74.67
IDEAL		75		
RATA – RATA		74.67		

Sumber: Data hasil olahan, 2008

Secara umum, dalam melaksanakan tugasnya, maka tingkat kemampuan dalam menjalankan tugasnya mendapatkan skor rata-rata 74.67 %. Artinya dalam menjalankan tugas kesehariannya, pekerjaan yang menjadi beban tanggungjawab sudah dapat dipahami dan diatasi pengjerjaannya.

Dengan nilai skor rata-rata tersebut, maka tetap perlu dicermati untuk beberapa tugas pekerjaan yang masih dianggap belum bisa dilaksanakan secara maksimal dengan skala kemampuan rata-rata dibawah 70%, diantaranya:

1. Mengumpulkan, mensistematiskan dan mengolah data dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi;
2. Membuat konsep naskah dinas dan surat lainnya;
3. Mengkoordinasikan pembuatan RENSTRA;
4. Mengkoordinasikan pembuatan LAKIP.

Berbagai hambatan dan permasalahan yang mengakibatkan beberapa tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan, mensistematiskan dan mengolah data dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi. Pelaksanaan tugas ini terkait dengan fihak eksternal, yaitu unit diluar sub bag perencanaan dan pelaporan, sehingga yang menjadi kelemahannya adalah belum optimalnya koordinasi lintas unit. Kesibukan di masing-masing unit menyebabkan koordinasi yang diharapkan menjadi lambat dan berdampak terhadap keseriusan dan kecepatan hasil data.
2. Membuat konsep naskah dinas dan surat lainnya. Hambatan yang muncul diantaranya adalah belum tersosialisasikannya konsep tata naskah dinas yang disepakati LAN secara keseluruhan. Beberapa program sosialisasi dari LAN Pusat belum secara efektif memberikan gambaran teknis tentang Tata Naskas Dinas di lingkungan LAN, termasuk acuan baru terkait dengan kepindahan PKP2A I LAN ke wilayah Kabupaten Sumedang. Hambatan yang lain adalah masalah sarana dan prasarana pendokumentasian surat menyurat, hal ini bisa diantisipasi dengan perlunya pengadaan mesin fotocopy. Sementara yang tidak kalah pentingnya adalah masalah teknis pemberian nomor surat dan arsip surat masuk yang sementara ini belum terdokumentasikan secara baik. Dibutuhkan adanya sosialisasi aturan tata persuratan di internal PKP2A I LAN untuk disepakati dan dipahami seluruh pegawai.
3. Mengkoordinasikan pembuatan RENSTRA. Terkait dengan kelemahan koordinasi tim, juga pengetahuan dengan teknis pembuatan RENSTRA dan pemahaman tentang tujuan dan arah pembangunan negara secara umum serta visi dan misi LAN secara umum yang dituangkan dalam program unggulan LAN.
4. Mengkoordinasikan pembuatan LAKIP. Persepsi tentang penetapan angka indikator LAKIP sendiri yang belum ada kejelasan standar baku, sehingga terjadi pemahaman yang agak berbeda dalam menilai kinerja suatu kegiatan. Diperlukan penyamaan persepsi secara keseluruhan di LAN mengenai penetapan dan penilaian kinerja suatu kegiatan.

Sementara itu untuk pelaksanaan tugas yang sudah dianggap mampu untuk dikerjakan dengan baik, diantaranya adalah:

1. Penyusunan kegiatan perencanaan dan pelaporan;  
Mendistribusikan pekerjaan dan kegiatan kepada bawahan;
2. Memberikan arahan dan petunjuk terhadap bawahan sesuai dengan petunjuk dan ketentuan yang berlaku;
3. Memeriksa hasil pekerjaan bawahan sesuai dengan standar kerja yang sudah ditetapkan;
4. Penilaian prestasi kerja bawahan;
5. Koordinasi pengumpulan data terkait dengan perencanaan dan pelaporan;
6. Evaluasi program kerja tahunan;
7. Monitoring kegiatan sebagai bahan laporan;
8. Koordinasi perencanaan dan pelaporan dengan pihak luar.

Dalam kaitannya dengan tingkat kompetensi secara rinci dari staf di lingkungan Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan, didapatkan hasil rekapan data sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Analisis Kompetensi Staf Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan**

NO	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	TOT AL	IDE AL	RATA
1.	Mengumpulkan data laporan setiap unit (EP)	4	2	4	4	14	20	70
2.	Merekap data laporan secara berkala (EP)	4	2	4	4	14	20	70
3.	Menyusun laporan secara berkala (PL)	4	2	4	4	14	20	70
4.	Melakukan verifikasi DIPA (PR)	4	4	3	3	14	20	70
5.	Merekapitulasi DIPA (PR)	4	4	3	3	14	20	70
6.	Merumuskan rencana kegiatan unit renlap (PR)	4	3	3	3	13	20	65
7.	Memantau pelaksanaan kegiatan PKP2A I (PL)	4	2	4	3	13	20	65

**Analisis Kebutuhan Diklat dan Formasi Pegawai**

NO	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	TOT AL	IDE AL	RA TA
8.	Menetapkan jadwal pengajuan DIPA atas keputusan pimpinan (PR)	4	4	3	2	13	20	65
9.	Membuat persiapan dan penjadwalan raker/rakor PKP2A I (PR)	4	2	3	4	13	20	65
10.	Mendokumentasikan arsip renlap (PL)	3	2	4	4	13	20	65
11.	Menata kearsipan/dokumentasi PKP2A I (PL)	3	2	4	4	13	20	65
12.	Mengendalikan surat masuk dan keluar (PL)	3	2	4	4	13	20	65
13.	Rekapitulasi dokumentasi dan arsip secara berkala (EP)	3	2	4	4	13	20	65
14.	Mengkompilasi laporan triwulan, semesteran dan tahunan (EP)	4	2	3	4	13	20	65
15.	Mengumpulkan data untuk penyusunan program (PR)	4	2	3	3	12	20	60
16.	Mengkoordinasikan pembuatan ROP, ROK, dan RPPA (PL)	4	2	3	3	12	20	60
17.	Mengkoordinasikan pembuatan RAB (PL)	4	2	3	3	12	20	60
18.	Mengkoordinasikan perencanaan (PR)	4	2	3	3	12	20	60
19.	Mengusulkan agenda pembahasan rencana kegiatan (PR)	4	3	3	2	12	20	60
20.	Menginformasikan hasil verifikasi kegiatan (PR)	4	2	3	3	12	20	60
21.	Mendistribusikan hasil hasil pembahasan kegiatan (PL)	3	2	3	3	11	20	55
22.	Memantau pendistribusian hasil-hasil pembahasan kegiatan (PL)	3	2	3	3	11	20	55
23.	Mengkoordinasikan pengelolaan SIM (PL)	2	2	3	3	10	20	50
24.	Membantu mengkoordinasikan penyusunan LAKIP (PL)	2	2	3	3	10	20	50
25.	Mengkoordinasikan pembuatan SIM (PL)	2	2	3	2	9	20	45
	JUMLAH	88	58	83	81	310	500	62
	IDEAL	125	125	125	125			
	RATA-RATA	70	46	66	65			

Sumber: Data hasil olahan, 2008

Dengan melihat data tabel diatas, dinyatakan bahwa pegawai staf yang ada pada sub bagian perencanaan dan pelaporan ada 4 orang dengan nilai secara keseluruhan prosentase rata-rata kemampuan dalam penanganan tugas kesehariannya adalah 62%, termasuk pada kategori mampu. Dari 4 orang tersebut, ada 1 orang yang berada pada posisi kurang mampu dengan skala rata-rata kemampuan 46,4%, yang lainnya pada posisi cukup mampu dengan rata-rata kemampuan 66% (3 orang).

Sementara itu untuk deskripsi kemampuan melaksanakan tugas yang harus dilakukan pada sub bagian perencanaan dan pelaporan, dari 25 rincian tugas yang harus dilaksanakan, maka 20% (5 rincian tugas) yang masih dirasakan kurang mampu untuk dapat dilaksanakan. Sementara sisanya sebesar 80%, sudah dirasakan cukup mampu untuk dilaksanakan dengan skala kemampuan diantara 3 - 4.

Dengan demikian secara umum, kemampuan pegawai staf pada lingkungan sub bagian perencanaan dan pelaporan secara rata-rata sudah pada taraf cukup mampu untuk melaksanakan tugas yang ada di lingkungan kerjanya.

Namun untuk penyempurnaan hasil kerja, maka masih dibutuhkan perbaikan pekerjaan dan juga peningkatan kapasitas dalam beberapa batasan pekerjaan, diantaranya adalah:

1. Pengumpulan distribusi hasil pembahasan kegiatan;
2. Pengkoordinasian pembuatan SIM;
3. Pengkoordinasian pengelolaan SIM;
4. Pembantuan penyusunan LAKIP;
5. Pemantauan tindak lanjut distribusi hasil pembahasan kegiatan.

Berbagai hambatan dan permasalahan yang mengakibatkan beberapa tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan distribusi hasil pembahasan kegiatan (point 1 & 5)

Setelah selesainya pelaksanaan kegiatan, maka yang sering menjadi hambatan adalah pembuatan laporannya, baik yang bersifat laporan hasil penyelenggaraan kegiatan maupun bahan cetakannya. Seringkali waktu yang disediakan untuk proses pengumpulan laporan akhir tersebut

melewati akhir tahun berjalan. Hal ini disebabkan diantaranya karena draft laporan akhir yang tidak segera diselesaikan dan juga proses ke percetakannya sering mengalami kendala kesibukan pekerjaan lain. Kendali setiap koordinator kegiatan dalam pembuatan laporan akhir ini sangatlah dibutuhkan untuk menjaga agar penjadualannya selalu dapat tepat waktu.

2. Pengkoordinasian pembuatan SIM (point 2 & 3)

Berbagai program yang telah dicanangkan untuk pembuatan SIM di lingkungan PKP2A I LAN telah dilakukan mulai tahun 2000. Tetapi hasil akhirnya belum bisa secara maksimal dirasakan, baik oleh pihak eksternal maupun di lingkungan internal sendiri. Permasalahannya ada pada pengelola SIM itu sendiri yang tidak secara kontinyu dipersiapkan. Oleh karena itu pembekalan terkait dengan penguasaan software (SIM PEG, SIM diklat, SIM litbang, aplikasi RAKAL dan SIM Keuangan) sangatlah dibutuhkan. Tenaga administrator dan operator yang berkapasitaspun dibutuhkan untuk penanganan SIM PKP2A I LAN dalam jangka panjang.

3. Pembantuan penyusunan LAKIP (point 4)

Kompilasi data secara akurat dari setiap kegiatan dalam rangka pembuatan LAKIP yang baik sangatlah diperlukan. Selama ini laporan akhir setiap kegiatan ada beberapa yang belum dilaporkan secara optimal, hal ini tentunya akan mengganggu rekapitulasi data laporan kinerja secara keseluruhan. Data yang masuk tentunya tidak hanya sebatas realisasi fisik kegiatan, tetapi juga realisasi penyerapan anggaran yang juga kadang tidak dapat diperoleh secara maksimal pada saat LAKIP dibuat. Selain itu juga perlu penselarasan persepsi terhadap laporan yang dibuat oleh semua unsur penginput data laporan.

Sementara itu untuk pelaksanaan tugas yang sudah dianggap mampu untuk dikerjakan dengan baik, diantaranya adalah:

1. Pengumpulan data laporan dari setiap unit;
2. Merekap data laporan untuk setiap unitnya;
3. Menyusun data laporan secara berkala;
4. Melakukan verifikasi DIPA;
5. Melakukan rekapitulasi DIPA.

### c. Kebutuhan Kompetensi

Secara umum, beban kerja unit perencanaan dan pelaporan yang ada dapat ditangani oleh jumlah pegawai yang ada selama ini, kapasitas personel di lingkungan sub. bagian perencanaan dan pelaporan pada dasarnya dapat mengimbangi tugas pokok yang harus dijalankan. Hanya saja ada beberapa hal yang dapat disampaikan yang terkait tidak hanya dengan peningkatan kompetensi pegawai dengan diklat, juga peningkatan kualitas pekerjaan tidak dengan diklat, diantaranya:

#### Kompetensi Non Diklat:

1. Beberapa hambatan yang muncul dalam melakukan optimalisasi pekerjaan, adalah terkait dengan koordinasi dengan unit-unit terkait dengan kegiatan tahun berjalan serta permasalahan sarana yang mendukung kelancaran tugas, seperti mesin fotocopy;
2. Secara organisasi, maka yang dibutuhkan untuk optimalisasi penugasan adalah adanya ketegasan dalam aturan Tata Naskah Dinas di lingkungan LAN serta ketetapan pembuatan laporan terutama dalam menetapkan kinerja kegiatan dalam cakupan pembuatan LAKIP;
3. Masih belum jelasnya tugas pokok membuat duplikasi pekerjaan atau malahan tidak adanya bagian yang menangani masalah tertentu. Misalnya penugasan untuk permasalahan kehumasan, pengadaan barang dan jasa serta pengelolaan SIM;
4. Kapasitas kompetensi personal dalam menangani pekerjaan dirasakan sudah cukup memadai, walaupun masih ada kekurangan terutama apabila terdapat perubahan dalam sistem perencanaan dan penganggaran.
5. Selain penugasan rutin mengerjakan tupoksi bagian, juga melakukan penugasan lain yang diberikan lembaga, misalnya penyelenggaraan diklat, kajian, maupun kegiatan pengadaan barang dan jasa yang pada akhirnya apabila terlalu banyak penugasan diluar tupoksi, malah berdampak terhadap tidak tercapainya kinerja unit;
6. Koordinasi dan komunikasi yang dilakukan secara internal bagian sudah cukup bagus, sehingga beberapa pekerjaan yang belum bisa dilakukan oleh perseorangan, biasa dibantu oleh yang lain dan dapat dikomunikasikan dengan pimpinan, sementara ini yang menjadi kendala adalah koordinasi dengan unit lain, terutama dalam membuat perencanaan kegiatan dan pelaporan kegiatan;

7. Dalam beberapa hal, cukup berat melakukan tugas di bagian perencanaan karena harus mempertimbangkan selain kompetensi pegawai yang ada juga mempertimbangkan fungsi pemerataan penugasan;

**Kompetensi Kediklatan:**

1. Peningkatan kemampuan yang dibutuhkan lebih kepada optimalisasi tugas selama ini, diantaranya terkait dengan pengetahuan komprehensif mengenai pembuatan RENSTRA, penilaian kinerja kegiatan dalam LAKIP, penguasaan SIM baik dalam software aplikasi program, serta Local Area Networknya (LAN);
2. Khusus dalam pengelolaan SIM, maka yang dibutuhkan adalah petugas baik administrator maupun operator yang mempunyai kapasitas memadai serta secara konsisten melakukan updating data kegiatan dalam WebSite PKP2A I LAN;
3. Kemampuan mempublikasikan secara komprehensif kegiatan pun dibutuhkan baik yang terkait dengan desain pembuatan bahan promosi kegiatan maupun tingkatkan kemampuan membuat jejaring kerja secara umum;
4. Kapasitas Kasubag untuk hal yang bersifat aturan teknis, masih dirasakan kurang, misalnya terkait dengan permasalahan alokasi mata anggaran dalam membuat perencanaan anggaran;
5. Beberapa penugasan sebagai koordinator tidak dapat dilaksanakan secara baik karena kekurangpahaman terhadap materi penugasan tersebut, misalnya menjadi pimpinan pelaksana fisik pembangunan gedung dan sekretaris pengadaan barang dan jasa;
6. Penanganan kearsipan masih mengalami kendala karena pengetahuan tentang kerarsipan yang belum dimiliki secara memadai, hal ini berdampak terhadap penataan arsip yang mungkin belum memenuhi standar yang baku;
7. Apabila terkait dengan penugasan kehumasan, maka ada baiknya dibekali kemampuan untuk melakukan pengambilan gambar yang baik dan benar (teknik foto dokumentasi) serta program komputer yang terkait dengan pembuatan gambar dan film.

Dengan demikian maka jenis-jenis diklat yang dibutuhkan di lingkungan Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan adalah:

1. Pemahaman tentang proses RENSTRA;
2. Sosialisasi dan Workshop tentang Tata Naskah Dinas di lingkungan LAN;
3. Pemahaman tentang pengerjaan LAKIP;
4. Diklat Komputer baik yang bersifat aplikasi program;
5. Diklat Komputer yang bersifat hardware;
6. Diklat Komputer yang bersifat Local Area Network;
7. Pemahaman tentang pengolahan data LAKIP;
8. Pemahaman tentang pembuatan publikasi hasil-hasil kegiatan secara efektif baik untuk promosi maupun untuk dokumentasi;
9. Pemahaman tentang tatacara kehumasan.

**Tabel 3.8  
Kebutuhan Kompetensi Sub. Bag. Perencanaan dan Pelaporan**

Peruntukan	Kebutuhan	Jenjang	Kepentingan
Kasubag	Perencanaan Anggaran	madya	Cukup
	Pengadaan Barjas	regular	Cukup
	Leadership Capacity	madya	Cukup
Staf	Komputer Program	SIM Desain Grafis LAN/Hardware	Cukup Cukup Sangat
	Perencanaan Strategis	Dasar	Sangat
	LAKIP	Aplikasi	Sangat
	Teknik Pembuatan TOR, RAB dan Proses Perencanaan Anggaran	Dasar	Sangat
	Manajemen Perkantoran	Dasar	Cukup
	Manajemen Arsip	Dasar	Sangat
	Fotographer	Shooting Aplikasi Video Rec.	Cukup
	Kehumasan	Dasar	Cukup
	Pengadaan Barjas	regular	Cukup

Sumber: data olahan, 2008

### **3. Sub. Bagian Keuangan**

Subbag Keuangan merupakan salah satu unit yang berada di bagian Tata Usaha dengan tupoksinya adalah melakukan tata usaha keuangan, penganggaran, verifikasi dan pembukuan. Kondisi saat ini subbag keuangan mempunyai sumber daya manusia sebanyak 10 orang yang terdiri dari kasubag keuangan (1 orang) dan staf keuangan (9 orang). Adapun pembagian tugas pokok yang sekarang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- Bendahara pengeluaran (1 orang)
- Bendahara penerima (1 orang)
- Pembantu bendahara kegiatan kelitbangsaan (1 orang)
- Pembantu bendahara kegiatan kediklatpim (1 orang)
- Pembantu bendahara ke TU an & Diklatpim II ( 1 orang)
- Pembuat daftar gaji & pengurusan ke KPPN (1 orang)
- Verifikasi data-data pendukung keuangan (1 orang)
- Pengurusan pengadaan barang jasa ( 1 orang)
- Pembantu pengadministrasian (1 orang)

#### **a. Analisis Kompetensi**

Untuk melihat kompetensi yang dimiliki oleh kasubag. Keuangan, berikut ini hasil jawaban yang diberikan oleh kasubag. Keuangan terhadap angket yang berupa uraian tugas pokok yang selama ini dikerjakan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.9 Analisisi Kompetensi Kasubag Keuangan**

NO	URAIAN TUGAS	SKOR	IDEAL	%
1	Menyiapkan bahan dan membantu pengusulan pembahasan dan revisi anggaran DIPA dengan Kanwil Anggaran	4	5	80
2	Melaksanakan tugas-tugas tambahan yang diberikan pimpinan dalam rangka memperlancar tupoksi	3	5	60
3	Mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaan tugas staf (Ep)	4	5	80
4	Menyiapkan bahan dan membuat laporan keuangan (Ep)	4	5	80
5	Membantu verifikasi kelengkapan data-data keuangan (Ep)	4	5	80

NO	URAIAN TUGAS	SKOR	IDEAL	%
6	Membantu & bertanggungjawab dalam proses pencairan anggaran (Pl)	4	5	80
7	Membantu proses pembahasan & revisi DIPA (Pr)	3	5	60
8	Menyiapkan bahan dan membantu perencanaan anggaran (Pr)	4	5	80
9	Menyiapkan bahan dan membantu pembuatan laporan pertanggung jawaban keuangan PKP2A I secara berkala baik bulanan, triwulanan, semester dan tahunan.	4	5	80
10	Bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembayaran gaji pegawai PKP2A I sesuai dengan aturan yang berlaku	4	5	80
	JUMLAH	38	50	
	IDEAL	50		
	PROSENTASE (%)	76		

Sumber: Data hasil olahan, 2008

Berdasarkan hasil jawaban yang diberikan bahwa kemampuan yang dimiliki saat ini oleh seorang kasubag keuangan dalam menjalankan tugasnya sebesar 76%, hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan yang dimiliki kasubag keuangan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya sudah cukup baik atau dapat dipahami. Namun demikian dari beberapa tugas yang selama ini dikerjakan masih perlu ditingkatkan pemahaman/kemampuannya diantaranya dalam hal melaksanakan tugas-tugas tambahan yang diberikan pimpinan dalam rangka memperlancar tupoksi, terutama yang ada kaitannya dengan pembuatan konsep-konsep.

Pada prakteknya di lapangan meskipun secara umum kemampuan yang dimiliki sudah cukup baik, namun terdapat beberapa tugas yang belum dapat dilaksanakan secara optimal kaitan dengan adanya beberapa hambatan atau permasalahan yang dihadapi seperti:

- Koordinasi yang belum maksimal antara unit-unit pelaksana kegiatan dengan subbag keuangan dalam hal jadwal pelaksanaan kegiatan yang berdampak pada terlambatnya pencairan anggaran kegiatan tersebut. Pada prakteknya sering terjadi ketidaksesuaian antara rencana dengan pelaksanaan sehingga subbag keuangan dituntut harus selalu siap dengan ketersediaan anggaran, padahal menurut aturan pengelolaan keuangan bahwa pencairan anggaran harus didasarkan pada pelaksanaan kegiatan.

- Unit pelaksana kurang mendukung dalam hal kelengkapan data pendukung administrasi keuangan, sehingga subag keuangan harus ekstra kerja keras untuk selalu mengingatkan kepada unit pelaksana dalam hal kelengkapan data pendukung tersebut.

Di bawah ini disajikan tabel yang berisi skor tentang kemampuan yang dimiliki oleh staf subag keuangan dalam menjalankan tugas sehari-harinya.

**Tabel 3.10**  
**Data Kompetensi Pegawai Subag Keuangan**

NO	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	TOTAL	IDEAL	%
1	Melaksanakan pelayanan pembayaran honorarium, dll (Pj)	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	45	77.78
2	Melakukan pencatatan/pembukuan: Buku Kas Umum, Buku Wasdit, Buku Pajak, Buku Bank, Buku Kas Tunai (Pj)	4	3	4	4	5	4	2	4	4	34	45	75.56
3	Tugas tambahan: menyediakan konsumsi untuk kegiatan unit	4	3	4	5	4	3	3	4	4	34	45	75.56
4	Membayar pajak (Pj)	4	2	4	4	4	4	3	4	4	33	45	73.33
5	Melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data-data keuangan (Ep)	4	3	5	2	4	3	2	4	4	31	45	68.89
6	Melaksanakan Administrasi Keuangan (Pj)	3	3	4	3	4	3	3	4	4	31	45	68.89
7	Membuat laporan keuangan: bulanan, triwulan, semesteran, tahunan (Ep)	3	3	5	3	4	4	2	4	3	31	45	68.89
8	Membuat laporan pajak: bulanan, tahunan (Ep)	4	2	4	4	4	4	2	4	3	31	45	68.89
9	Melaksanakan proses pencairan anggaran (Pj)	3	3	4	2	5	3	3	4	3	30	45	66.67
10	Melakukan rekonsiliasi ke KPPN dan Kanwil DJPB (Pj)	3	2	4	2	3	4	3	4	2	27	45	60.00
11	Membantu proses pengadaan barang jasa	3	2	5	1	3	2	2	4	3	25	45	55.56
12	Membuat daftar gaji pegawai (Pj)	3	2	4	2	3	2	2	4	3	25	45	55.56
13	Membantu membuat perencanaan anggaran (Pr)	2	2	4	2	4	2	2	3	2	23	45	51.11
14	Membantu pembahasan anggaran (Pr)	2	2	4	2	4	2	2	3	2	23	45	51.11
	JUMLAH	46	36	59	40	55	44	34	54	45	413	630	65.56
	IDEAL	70	70	70	70	70	70	70	70	70			
	RATA - RATA	66	51	84	57	78	63	48	77	64			

Sumber: Data hasil olahan, 2008

Berdasarkan hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa secara umum kemampuan yang dimiliki oleh pegawai di subag keuangan sebesar 65,56% yang artinya cukup mampu. Namun bila dilihat dari masing-masing item pernyataan dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam melaksanakan pelayanan pembayaran honorarium  
Bila dilihat dari jawaban responden, kemampuan tersebut sudah dianggap baik (77,78%), hal ini dapat dimengerti karena dalam melaksanakan pelayanan tersebut sudah jelas aturan dan pedomannya, sehingga para pegawai tinggal mengimplementasikan. Meskipun kenyataan di lapangan ada benturan-benturan terkait dengan kebijakan-kebijakan namun secara keseluruhan masih dapat diatasi.
2. Kemampuan melakukan pencatatan/pembukuan.  
Secara umum para pegawai di subag keuangan sudah memahami dan menguasai tentang tata cara pencatatan/pembukuan, hal ini bisa dilihat dari hasil jawaban angket yaitu sebesar 75,56% (baik). Kenyataan ini diperkuat karena hampir semua sumber daya manusianya sudah mengikuti diklat kebendaharaan, dimana substansi dari diklat tersebut salah satunya adalah tentang tatacara pembukuan. Namun demikian kenyataan di lapangan masih terdapat perbedaan persepsi tentang tatacara pembukuan tersebut, tetapi masih dapat diatasi.
3. Melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data keuangan  
Berdasarkan jawaban responden, kemampuan melakukan verifikasi terhadap data-data keuangan secara umum dapat dikatakan cukup (68,89%). Hal ini diakibatkan karena aturan tentang kelengkapan data-data keuangan sering berubah-ubah sementara sosialisasi tentang peraturan tersebut pada umumnya sering terlambat sehingga menyebabkan pemahaman terhadap peraturan tersebut terlambat pula. Oleh karena itu kemampuan tentang pemahaman verifikasi akan kelengkapan data-data keuangan perlu ditingkatkan.
4. Kemampuan membuat laporan keuangan & pajak.  
Pada dasarnya membuat laporan keuangan dan pajak itu merupakan tugas pokok rutin yang secara berkala harus dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku. Kenyataan yang ada sekarang kemampuan akan hal tersebut dapat dikatakan cukup (68,89%). Hal ini dapat dijelaskan karena aturan dan sistem serta aplikasi tentang tata cara pembuatan laporan hampir setiap tahun

selalu berubah. Oleh karena itu perlu selalu ditingkatkan pemahaman akan kemampuan tersebut mengikuti aturan yang berlaku.

5. Kemampuan pengadaan barang dan jasa

Secara umum dapat dikatakan bahwa kemampuan pengadaan barang dan jasa di subag keuangan dirasakan masih kurang (55,56 %). Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang sudah mengikuti pelatihan pengadaan barang dan jasa sangat minim, padahal kemampuan tersebut sangat dibutuhkan di unit subag keuangan. Oleh karena itu kemampuan ini sangat perlu ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan atau dilat.

6. Kemampuan membuat daftar gaji pegawai

Berdasarkan kenyataan di lapangan pegawai yang mempunyai kemampuan membuat daftar gaji pegawai sangat minim, sehingga secara umum hasil jawaban responden dapat dikatakan kurang (55,56%). Oleh karena itu perlu adanya pelatihan/sosialisasi tentang tatacara pembuatan daftar gaji sehingga akan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang ada di subag keuangan.

Dalam menjalankan tugas sehari-harinya subag keuangan masih menemui beberapa permasalahan atau hambatan sehingga mengakibatkan adanya kesalahan-kesalahan atau keterlambatan-keterlambatan. Adapun hambatan-hambatan tersebut diantaranya:

1. Kekurangtelitian atau kekuranghati-hatian sumber daya manusia yang ada dalam melaksanakan tugas terutama dalam hal penghitungan atau pembukuan/pencatatan sehingga menyebabkan terjadinya kesalahan-kesalahan dan harus diperbaiki.
2. Keterbatasan sumber daya manusia yang ada di subag keuangan menyebabkan tugas-tugas yang harus dikerjakan mengalami keterlambatan, mengingat beban tugas yang harus dikerjakan bersifat teknis dan sangat detail.

**b. Analisis Kebutuhan Diklat**

Sehubungan dengan adanya tugas-tugas yang harus ditingkatkan kompetensinya, maka dalam rangka memenuhi kompetensi tersebut diperlukan adanya pelatihan-pelatihan yang sifatnya teknis operasional dan menunjang terhadap kompetensi tersebut.

Berdasarkan jawaban responden, jenis diklat yang diinginkan untuk lebih ditingkatkan diantaranya:

1. Diklat komputer
2. Diklat Multimedia
3. Diklat photographi
4. Diklat B. Inggris
5. Diklat perencanaan
6. Diklat Analis Kepegawaian
7. Diklat Kehumasan (Komunikasi yang efektif)

Namun demikian apabila dilihat dari kebutuhannya (khusus di subag Keuangan), kemampuan yang harus ditingkatkan adalah tentang pengadaan barang jasa, perencanaan, akuntansi dan komputer.

### C. Analisis Kompetensi dan Kebutuhan Diklat Bidang Diklat

Bidang Diklat Aparatur dalam menjalankan tugasnya mengacu pada tugas pokok dan fungsi PKP2A I LAN yaitu penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta pembinaan Diklat dan Widyaishwara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan dan pengendalian. Dalam menjalankan tugas ini, Bidang Diklat Aparatur memiliki uraian tugas unit yang harus dilaksanakan oleh staf dan dikoordinasikan oleh Kepala Bidang Diklat Aparatur. Untuk lebih jelasnya, uraian tugas tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.11 Uraian Tugas Staf Pelaksana Diklat**

NO	URAIAN TUGAS
1.	Mengelola bagian akademik Diklatpm II
2.	Mengkonsep surat permohonan ceramah
3.	Menyusun jadwal diklat
4.	Menyusun laporan penyelenggaraan diklat
5.	Mengkoordinasikan penugasan widyaiswara
6.	Mengembangkan kerjasama
7.	Membantu merencanakan kegiatan bidang diklat
8.	Penghubung widyaiswara
9.	Merencanakan dan melaksanakan diklat PNS
10.	Memantau pelaksanaan diklat secara umum
11.	Membuat laporan hasil pelaksanaan program
12.	Pembuatan konsep laporan dan pidato
13.	Membuat konsep surat keluar
14.	Memberikan konsultasi diklat
15.	Menyusun modul dan GBPP
16.	Menyusun dan merevisi bahan pelajaran
17.	Melaksanakan tugas operasional pelaksanaan diklat di lingkungan PKP2A I LAN
18.	Memonitor kegiatan diklat yang berhubungan dengan perilaku peserta diklat
19.	Membuat laporan tentang berjalannya kegiatan diklat sehari-hari
20.	Membantu memperlancar tugas kearsipan bahan-bahan diklat
21.	Membantu memperlancar tugas kearsipan data peserta program diklat
22.	Membantu memperlancar kegiatan dengan memfasilitasi pengajar
23.	Melaksanakan tugas piket harian pada program diklat sebagai fungsi pengawasan
24.	Merancang kegiatan pembukaan dan penutupan diklat
25.	Mengatur jadual penggunaan ruangan rapat persiapan diklat
26.	Memantau kelancaran seluruh pelaksana kegiatan bidang diklat
27.	Melakukan pengetikan surat-surat yang diperlukan untuk kelancaran diklat
28.	Berkoordinasi dengan penyelenggara diklat instansi lain untuk jadwal dan materi pelajaran yang akan diberikan pada setiap jam/hari

Sumber : Data Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2008

**Tabel 3.12 Uraian Tugas Kepala Bidang Diklat**

NO	URAIAN TUGAS
1.	Mengkoordinasikan Kegiatan Pembinaan Diklat Aparatur di Daerah
2.	Melakukan fungsi pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan aparatur: a. Pengendalian dan evaluasi Diklat Struktural b. Pengendalian dan evaluasi Diklat Teknis Manajemen dan Fungsional Kewidyaiswaraan c. Pengkonsultasian Penyelenggaraan Diklat Struktural, Teknis dan Fungsional
3.	Melakukan Pembinaan Widyaaiswara: a. Program Peningkatan Kemampuan Widyaaiswara b. Perencanaan dan Penugasan Widyaaiswara c. Evaluasi Kinerja Widyaaiswara
4.	Melaksanakan Kegiatan Penyelenggaraan Diklat Aparatur: a. Perencanaan Program dan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur b. Penyelenggaraan Diklat Struktural c. Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional: a. Program APBN b. Program Anggaran Rutin c. Program Kerjasama d. Program Swadana d. Pengkajian Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Aparatur 1) Pengkajian Diklat Teknis dan Diklat Fungsional sesuai kebutuhan daerah.
5.	Pengaturan distribusi informasi Diklat Teknis dan Diklat Fungsional sesuai kebutuhan daerah.

Sumber : Data Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2008

**Tabel 3.13 Uraian Tugas Widyaiswara**

NO	URAIAN TUGAS
1.	Mendidik, mengajar, dan melatih pada Diklat
2.	Menyusun/membantu menyusun kurikulum Diklat
3.	Mengadakan evaluasi Diklat
4.	Membimbing peserta Diklat dalam penulisan kertas kerja
5.	Membimbing peserta Diklat dalam Widyaiswara
6.	Membimbing peserta Diklat dalam seminar/lokakarya/temukarya
7.	Membimbing peserta Diklat dalam kerja praktik lapangan
8.	Membimbing Widyaiswara yang lebih rendah dalam penguasaan materi dan atau penguasaan metodologi dan didaktik
9.	Membina Widyaiswara yang lebih rendah dalam pembentukan dan pengembangan Widyaiswara
10.	Mengembangkan bahan Diklat
11.	Mengembangkan metodologi Diklat
12.	Merencanakan dan merumuskan kegiatan-kegiatan Diklat
13.	Membuat karya tulis hasil penggalian sendiri
14.	Membuat terjemahan/saduran karya ilmiah
15.	Menyunting risalah pertemuan, buku ilmiah atau buku pelajaran.

Sumber : Data Kepegawaian PKP2A I LAN Tahun 2008

**Tabel 3.14**  
**Data Kompetensi Pegawai Bidang Diklat**

NO	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	TOTAL	DEA1	RATA2
1	Mengelola bagian akademik Diklatpm II	3	1	1	4	5	2		2	3	21	45	46,67
2	Mengkonsep surat permohonan ceramah	4	1	1	5	5	2		2	2	32	45	48,89
3	Menyusun jadwal diklat	5	1	1	4	5	3		2	2	23	45	51,11
4	Menyusun laporan penyelenggaraan diklat	5	1	1	4	5			3	3	22	45	48,89
5	Mengkoordinasikan penugasan widyaiswara	4	3	1	5	5	3	4	3	4	32	45	71,11
6	Mengembangkan kerjasama	4	1	1	4	4	2	3	3	5	27	45	60,00
7	Membantu merencanakan kegiatan bidang diklat	5	2	1	4	5	3		3	5	23	45	62,22
8	Penghubung widyaiswara	4	3	1	5	5	4	5	3	4	34	45	75,56
9	Merencanakan dan melaksanakan diklat PNS	5	1	1	4	5		3	2	4	25	45	55,56
10	Memantau pelaksanaan diklat secara umum	4	3	2	5	5	3	4	3	5	34	45	75,56
11	Membuat laporan hasil pelaksanaan program	5	1	2	4	5	3	3	3	3	23	45	64,44
12	Pembuatan konsep laporan dan pidato	4	1	1	3	4		4	2	1	23	45	44,44
13	Membuat konsep surat keluar	4	1	1	5	5	3	4	2	1	23	45	57,78
14	Memberikan konsultasi diklat	4	1	1	3	4	4	3	2	2	24	45	53,33
NO	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	TOTAL	DEA1	RATA2
15	Menyusun modul dan GBPP	5	1	1	1	2	2	2	2	2	15	45	40,00
16	Menyusun dan merewis bahan pelajaran	4	1	1	1	3	2	2	2	2	15	45	40,00
17	Melaksanakan tugas operasional pelaksanaan diklat di lingkungan PKP2A LAN	4	4	4	5	5	4	3	3	4	36	45	80,00
18	Memonitor kegiatan diklat yang berhubungan dengan perlaku peserta diklat	4	4	3	4	5	4	4	3	4	35	45	77,78
19	Membuat laporan tentang berjalannya kegiatan diklat sehari-hari	5	4	2	5	5	3	4	3	4	35	45	77,78
20	Memberikan memperlancar tugas karsipan bahan-bahan diklat	4	5	3	5	5	4	5	3	4	33	45	84,44
21	Memberikan memperlancar tugas karsipan da peserta program diklat	4	5	3	5	5	4	4	3	5	38	45	84,44
22	Memberikan memperlancar kegiatan dengan memfasilitasi pengajar	5	5	3	5	5	3	4	3	4	37	45	82,22
23	Melaksanakan tugas piket harian pada program diklat sebagai fungsi pengawasan	4	5	3	4	5	4	4	3	5	37	45	82,22
24	Merancang kegiatan pembukaan dan penutupan diklat	4	1	1	5	5	2	4	2	4	20	45	62,22
25	Mengatur jadual penggunaan ruangan rapat persiapan diklat	4	2	2	4	5	3	5	3	4	32	45	71,11
26	Memantau kelancaran seluruh pelaksana kegiatan bidang diklat	4	2	3	5	5	4	5	3	4	35	45	77,78
27	Melakukan pengelitan surat-surat yang diperlukan untuk kelancaran diklat	4	3	3	5	5	3		2	3	23	45	62,22
28	Berkordinasi dengan penyelenggara diklat instansi lain untuk jadwal dan materi pelajaran yang akan diberikan pada setiap jam-hari	4	2	1	5	5	3	5	2	2	23	45	64,44
	JUMLAH	119	65	49	115	132	77	84	72	95	11	335	64,37
	RATA-RATA	85	46	35	84	94	53	60	51	68			

Sumber: Data hasil olahan, 2008

Dari hasil rekapitulasi data dari Bidang Diklat di atas, terlihat bahwa tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas oleh setiap pegawai cukup beragam. Hal ini dikarenakan pengalaman kerja dan kemampuan pegawai yang berbeda. Rata-rata pegawai yang berpengalaman dan memiliki pengetahuan diklat memiliki skor tinggi. Secara keseluruhan, tingkat kemampuan skor rata-rata unit adalah 64,37%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai Bidang Diklat masih memiliki kendala kemampuan penyelesaian tugas pokoknya. Tabel 3.15 memperlihatkan bahwa kemampuan dalam bidang kearsipan diklat menunjukkan skor tertinggi. Sedangkan, menyusun modul, GBPP dan bahan ajar merupakan kompetensi yang oaling rendah. Hal ini dapat dimaklumi karena sebenarnya tugas tersebut adalah tugas kewidyaiswaraan. Namun, secara umum pegawai memiliki kemampuan kurang dalam bidang penulisan, baik membuat konsep surat yang sederhana maupun menulis laporan yang lebih kompleks. Hal ini tercermin dari uraian tugas yang membutuhkan kemampuan menulis antara lain:

1. Mengkonsep surat permohonan ceramah
2. Menyusun laporan penyelenggaraan diklat
3. Pembuatan konsep laporan dan pidato
4. Membuat konsep surat keluar
5. Menyusun modul dan GBPP
6. Menyusun dan merevisi bahan pelajaran

Di sisi lain, kemampuan teknis yang dimiliki pegawai menunjukkan tingkat kemampuan tinggi antara lain:

1. Melaksanakan tugas operasional pelaksanaan diklat di lingkungan PKP2A I LAN
2. Memonitor kegiatan diklat yang berhubungan dengan perilaku peserta diklat
3. Membuat laporan (lisan?) tentang berjalannya kegiatan diklat sehari-hari
4. Membantu memperlancar tugas kearsipan bahan-bahan diklat
5. Membantu memperlancar tugas kearsipan data peserta program diklat
6. Membantu memperlancar kegiatan dengan memfasilitasi pengajar
7. Melaksanakan tugas piket harian pada program diklat sebagai fungsi pengawasan
8. Memantau kelancaran seluruh pelaksanaan kegiatan Bidang Diklat

Rendahnya skor beberapa uraian tugas disebabkan oleh hal-hal yang terkait dengan kompetensi pegawai dan non kompetensi seperti minimnya sarana tertentu pendukung kerja dan belum jelasnya prosedur kerja yang ada. Ketidakjelasan prosedur dan uraian tugas yang jelas juga sering menimbulkan keterlambatan atau kesalahan penyelesaian kerja. Hal ini terkadang berakibat pada sikap menunggu perintah sehingga sebagian pegawai merasa mendapat pekerjaan apabila mendapat perintah dari pimpinan saja.

Kendala pekerjaan sebagai akibat kurangnya kompetensi berkaitan erat dengan kemampuan menulis dan keterampilan komputer tingkat lanjutan. Hal ini terungkap dari hasil kuesioner terbuka yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas-tugas diklat, perlu belajar lagi Komputer. Selama ini sering meminta bantuan sesama rekan kerja.

Lebih jauh lagi, sebagian pegawai ingin lebih memahami tentang manajemen diklat dengan baik. Kemampuan untuk melakukan pengembangan dan pelaksanaan diklat seperti: menganalisis kebutuhan diklat, penyusunan kurikulum diklat dan sebagainya. Untuk pejabat fungsional Widyaistrwa, khususnya, masih memerlukan kemampuan dalam pengembangan kurikulum Diklat, penerjemahan dan penyaluran buku/bahan ajar, evaluasi pembelajaran dalam diklat.

Dari hasil analisis kompetensi di atas, terdapat kebutuhan diklat di Bidang Diklat baik tingkatan maupun jenis diklatnya. Apabila dilihat dari tingkatan kemampuan pegawainya, ada beberapa pegawai yang memiliki kemampuan tinggi, sedang dan rendah dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi tidak memiliki kebutuhan akan diklat. Sedangkan pegawai yang memiliki kemampuan sedang, diasumsikan membutuhkan diklat lanjutan apabila diklat tersebut berjenjang. Kemudian, pegawai yang rendah kompetensinya diasumsikan membutuhkan diklat dasar sehingga dapat meningkatkan kemampuannya dari awal.

Berdasarkan hasil analisis kompetensi di atas, terlihat bahwa kemampuan pegawai secara umum adalah mengkonsep surat permohonan ceramah, menyusun laporan penyelenggaraan diklat, pembuatan konsep laporan dan pidato, membuat konsep surat keluar, menyusun modul dan GBPP, menyusun dan merevisi bahan pelajaran. Apabila dilihat dari kemampuan dasar dalam

mengerjakan kegiatan itu, terdapat keahlian yang diperlukan yaitu keterampilan menulis. Berdasarkan asumsi itu, maka diperlukan adalah:

1. diklat teknik penulisan formal dan
2. diklat komputer dasar dan/atau lanjutan.

Kedua jenis diklat ini dapat membantu meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh sebagian pegawai di Bidang Diklat.

Kompetensi lain yang perlu diperhatikan adalah pemahaman tentang manajemen kediklatan antara lain perencanaan dan pelaksanaan serta evaluasi program diklat. Kompetensi ini dalam kategori cukup berarti perlu adanya pengayaan melalui berbagai program seperti diklat klasikal, tutorial ataupun magang. Sedangkan kompetensi yang sudah baik tidak hanya membutuhkan pemeliharaan dari yang bersangkutan tetapi juga harus tetap melakukan peningkatan melalui 'self-development' atau 'learning by doing'.

#### **D. Analisis Kompetensi dan Kebutuhan Diklat Bidang KMKPOA**

Bidang KMKPOA merupakan unit kajian yang mendukung tugas dan fungsi PKP2A I dalam bidang kajian yaitu penyelenggaraan pengkajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah; penyelenggaraan pengkajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintahan umum, pembangunan, perekonomian negara dan manajemen pelayanan; serta penyelenggaraan penelitian dan pengembangan sistem informasi dan otomasi administrasi. Agar fungsi tersebut dapat tercapai secara efektif diperlukan uraian tugas bagi para pegawai sebagai penjabaran apa yang harus dilakukannya. Oleh karena itu, Bidang KMKPOA memiliki uraian tugas seperti yang diuraikan berikut ini.

**Tabel 3.15 Uraian Tugas Staf KMKPOA**

NO	URAIAN TUGAS
1.	Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian
2.	Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian
3.	Mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan penelitian secara umum
4.	Menyusun rancangan rencana kerja litbang
5.	Menyusun TOR penelitian
6.	Membuat desain penelitian
7.	Merancang instrumen penelitian
8.	Mengumpulkan data yang relevan
9.	Memproses dan menganalisis data
10.	Membuat laporan hasil penelitian,
11.	Menyusun laporan program kerja bidang litbang
12.	Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain
13.	Mengelola kegiatan kerjasama kegiatan
14.	Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja
15.	Mengelola SIM litbang
16.	Melakukan studi kepustakaan
17.	Memberikan laporan perkonsultasian
18.	Menyusun, menata, dan menyimpan setiap bahan pustaka yang telah selesai dibaca oleh pengunjung perpustakaan

Sumber: Kepegawaian tahun 2008

**Tabel 3.16 Uraian Tugas Kepala Unit KMKPOA**

NO	URAIAN TUGAS
1.	Menyiapkan bahan penyusunan program kerja bidang litbang
2.	Mengumpulkan dan mengidentifikasi data dan kebijakan pelayanan
3.	Memelihara dan memperbarui data manajemen kebijakan pelayanan
4.	Menyusun TOR penelitian
5.	Menyusun desain penelitian
6.	Menyusun rencana program kerja Bidang KMKPOA
7.	Menyiapkan konsep rumusan kebijakan pimpinan dalam Bidang KMKPOA
8.	Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan penelitian dan perkonsultasian Bidang KMKPOA
9.	Mendistribusikan pekerjaan pada setiap bawahannya dalam pelaksanaan program kerja KMKPOA
10.	Membina dan mengembangkan kemampuan pelaksanaan tugas staf/bawahan Bidang KMKPOA
11.	Membina dan mengkoordinasikan pejabat fungsional di bidangnya
12.	Memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya
13.	Mengendalika, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan
14.	Meminta pertanggung jawaban bawahan dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan
15.	Membuat laporan akuntabilitas pelaksanaan tugas bidang KMKPOA
16.	Mengadakan kerjasama dengan instansi lain dalam melaksanakan penelitian dan pengkajian serta perkonsultasian Bidang KMKPOA
17.	Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.

Sumber: Kepegawaian tahun 2008

Sedangkan hasil rekapitulasi data tingkat kompetensi pegawai di Bidang KMKPOA adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.17.**  
**Data Kompetensi Pegawai Bidang Litbang KMKPOA**

NO.	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	JML	IDEAL	RATA-RATA
1	Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian	1	2	3	1	3	3	3	4	4	24	45	53
2	Mengelola kegiatan kerjasama kegiatan	2	2	3	2	1	3	3	4	4	24	45	53
3	Merancang instrumen penelitian	1	2	3	1	4	2	3	4	4	24	45	53
4	Membuat desain penelitian	2	2	3	1	3	3	3	4	4	25	45	55
5	Mengelola SIM litbang	2	3	3	1	1	3	4	4	4	25	45	55
6	Menyusun TOR penelitian	2	2	3	1	3	3	3	4	4	25	45	55
7	Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain	2	2	3	2	2	3	3	4	4	25	45	55
8	Menyusun rancangan rencana kerja litbang	2	2	3	2	3	3	3	4	4	26	45	57
9	Membuat laporan hasil penelitian,	1	2	3	2	4	3	4	4	4	27	45	60
10	Mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan penelitian secara umum	2	2	3	2	4	3	3	4	4	27	45	60
11	Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja	2	4	3	3	1	3	3	4	4	27	45	60
12	Memberikan laporan perkonsultasian	2	2	3	3	4	3	4	4	4	29	45	64
13	Memproses dan menganalisis data	1	3	4	3	4	3	3	4	4	29	45	64
14	Menyusun, menata, dan menyimpan setiap bahan pustaka yang telah selesai dibaca oleh pengunjung perpustakaan	3	5	2	4	4	1	2	4	4	29	45	64
15	Melakukan studi kepustakaan	3	4	4	3	3	3	2	4	4	30	45	66
16	Menyusun laporan program kerja bidang litbang	2	3	3	3	4	3	4	4	4	30	45	66
17	Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian	2	2	4	2	4	4	4	4	5	31	45	68
18	Mengumpulkan data yang relevan	1	4	4	2	4	4	4	4	4	31	45	68
<b>JUMLAH</b>		33	48	57	38	56	53	58	72	73	488	810	60
<b>IDEAL</b>		90	90	90	90	90	90	90	90	90	30		
<b>RATA-RATA</b>		36	53	63	42	62	59	64	80	81			

Sumber: Data Olahan Kepegawaian tahun 2008

Tabel di atas memperlihatkan variasi tingkat kompetensi para pegawai KMKPOA berdasarkan jenis uraian tugas yang mereka kerjakan. Perbedaan tingkat kompetensi pegawai di Bidang KMKPOA di atas, seperti di unit lainnya, disebabkan oleh pengalaman kerja dan kemampuan pegawai yang berbeda. Rata-rata pegawai di unit ini masih relatif baru dalam mengerjakan kegiatan kelitbang dan hal ini tergambar dari rata-rata skor berada pada 60,25 %. Skor terendah adalah 53,33% (merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian) sedangkan yang tertinggi adalah 68,89% (mengumpulkan data yang relevan). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai Bidang KMKPOA masih memiliki kendala kemampuan penyelesaian tugas. Dari Tabel 3.17, terlihat bahwa beberapa kompetensi menunjukkan skor rendah. Secara umum pegawai kurang memiliki kemampuan dalam tahap administrasi dan perencanaan penelitian. Uraian tugas yang rendah skornya adalah:

1. Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian
2. Mengelola kegiatan kerjasama
3. Merancang instrumen penelitian
4. Membuat desain penelitian
5. Mengelola SIM litbang
6. Menyusun TOR penelitian
7. Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain
8. Menyusun rancangan rencana kerja litbang

Sedangkan, tingkat kompetensi yang tinggi terlihat pada penyelesaian tugas-tugas:

1. Melakukan studi kepustakaan
2. Menyusun laporan program kerja bidang litbang
3. Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian
4. Mengumpulkan data yang relevan

Rendahnya skor beberapa uraian tugas disebabkan oleh hal-hal yang terkait dengan kompetensi pegawai dan non kompetensi seperti minimnya sarana tertentu pendukung kerja dan belum jelasnya prosedur kerja yang ada. Ketidakjelasan prosedur dan uraian tugas yang jelas juga sering menimbulkan permasalahan kerja. Permasalahan kerja yang ditemui oleh sebagian pegawai KMKPOA adalah membuat desain research/instrumen untuk penelitian, serta menganalisis data lapangan dengan menggunakan statistik. Salah satu pernyataan pegawai tentang sulitnya dalam meyelesaikan tugas antara lain,

*"Dalam membuat desain penelitian, diperlukan fokus dan ruang lingkup kajian yang sering di luar pengetahuan atau ilmu yang dimiliki. Pengetahuan dan kemampuan dasar dalam metodologi penelitian memang memadai menghasilkan laporan kajian, tetapi kualitasnya biasa-biasa saja (atau bahkan buruk?) tidak baik untuk produk suatu lembaga seperti LAN."*

Ada juga pegawai yang merasa kurang percaya diri dengan kemampuan sehingga hanya membantu sesuai dengan kemampuannya.

Permasalahan lain muncul yaitu beban kerja yang cukup tinggi, khususnya pada waktu-waktu tertentu. Selain melakukan tugas penelitian, pegawai dituntut untuk merencanakan dan melaksanakan diskusi atau seminar. Jadi terdapat pekerjaan administratif yang cukup menyita waktu dengan keterbatasan sarana yang ada. Selain beban kerja, juga muncul masalah kemauan kerja dari pegawai yang bersangkutan. Hal ini terungkap dalam hasil rekapitulasi kuesioner terbuka yang menyatakan "masalah kerja bukan karena mampu atau tidak mampu tetapi mau atau tidak mau".

Khususnya bagi pegawai yang relatif baru di unit KMKPOA ini, diperlukan kemampuan di hampir semua keahlian kelitbangam, khususnya aspek administratif. Jadi diperlukan waktu untuk belajar atau meningkatkan kemampuan dalam membuat TOR kegiatan advokasi, membuat RAB untuk kegiatan litbang, membuat surat-surat dinas, mengkoordinasikan kegiatan rutin, kerjasama, mencari dan melakukan networking/jaringan kerjasama dengan pemda-pemda, mengolah data lapangan/mentabulasi data lapangan, menyusun jadwal kegiatan advokasi di daerah, membuat surat pemberitahuan penelitian lapangan ke daerah lokus dan menghubungi *contact person* di daerah lokus, membuat dan mengedarkan surat undangan seminar dan isu-isu aktual.

Melakukan semua tahapan penelitian (Penyusunan TOR, research design, instrumen penelitian, penelitian lapangan, pengolahan data, analisis dan penyusunan laporan), melakukan pekerjaan administratif seperti penyiapan bahan presentasi, surat, kontak narasumber, menangani dan mengkoordinasikan kegiatan penyusunan profil litbang (brosur) dan pembuatan tayangan multimedia litbang, menangani dan mengkoordinasikan kegiatan pembuatan database litbang, menangani dan mengkoordinasikan pekerjaan kerjasama.

Dengan menganalisis kompetensi pegawai Bidang KMKPOA di atas, terlihat adanya kebutuhan diklat tertentu. Seperti di unit lain, tingkatan

kemampuan pegawai Bidang KMKPOA bervariasi – mulai dari yang berkemampuan tinggi sampai rendah dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi tidak memiliki kebutuhan akan diklat. Pegawai yang memiliki kemampuan sedang, dapat diartikan bahwa pegawai tersebut membutuhkan diklat pemantapan. Sedangkan, pegawai yang rendah kemampuannya dapat diartikan membutuhkan diklat yang sesuai sehingga dapat meningkatkan kemampuannya dari awal.

Dengan melihat permasalahan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, terdapat kemampuan umum penelitian dan kemampuan khusus yang masih perlu ditingkatkan. Kemampuan umum dimaksud adalah membuat rencana kegiatan litbang dan mengelola kegiatan kerja sama. Oleh karena itu, para pegawai tersebut membutuhkan kemampuan yang berkaitan dengan perencanaan program. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola kegiatan kerja sama, diperlukan kemampuan manajemen kerja sama, kolaborasi dan jejaring kerja. Oleh karena itu diklat yang lebih sesuai bagi peningkatan keahlian tersebut adalah:

1. diklat teknik perencanaan dan penyusunan program
2. diklat manajemen kerja sama
3. Diklat kolaborasi dan jejaring kerja.

Untuk meningkatkan kompetensi khusus kelitbangan seperti merancang instrumen penelitian, desain penelitian dan membuat TOR, diperlukan diklat yang khusus tentang penelitian. Dalam hal ini diklat metodologi penelitian yang mencakup aspek kemampuan:

1. Membuat Terms or Reference (TOR)
2. Merancang desain penelitian
3. Merancang instrumen penelitian

Model diklat yang dikembangkan tidak hanya yang bersifat klasikal yaitu proses pembelajaran di kelas dengan rentang waktu tertentu, tetapi juga dapat dikembangkan model diklat yang bersifat ‘informal’ yaitu melalui magang atau learnion the job training.

### E. Analisis Kompetensi dan Kebutuhan Diklat Bidang KKSDA

Tugas Bidang KKSDA berpedoman pada Keputusan Kepala LAN No. 1049A/IX/6/4/2001 yang diubah dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 171/IX/6/4/2001, tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, dan diubah kembali dengan Surat Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara. Tugas tersebut terkait dengan penyelenggaraan kajian/penelitian dan pengembangan di bidang administrasi khususnya di bidang kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur pemerintah. Uraian tugas pegawai di Bidang KKSDA sama dengan di KMKPOA yaitu melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan. Untuk lebih jelasnya uraian tugas tersebut dapat dilihat di bawah ini.

**Tabel 3.18 URAIAN TUGAS STAF PELAKSANA KKSDA**

NO	URAIAN TUGAS
	Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian
1.	Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian
2.	Mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan penelitian secara umum
3.	Menyusun rancangan rencana kerja litbang
4.	Menyusun TOR penelitian
5.	Membuat desain penelitian
6.	Merancang instrumen penelitian
7.	Mengumpulkan data yang relevan
8.	Memproses dan menganalisis data
9.	Membuat laporan hasil penelitian,
10.	Menyusun laporan program kerja bidang litbang
11.	Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain
12.	Mengelola kegiatan kerjasama kegiatan
13.	Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja
14.	Mengelola SIM litbang
15.	Melakukan studi kepustakaan
16.	Memberikan laporan perkonsultasian

Sumber: Kepegawaian tahun 2008

Sedangkan uraian tugas Kepala Bidang KKSDA adalah sebagai berikut:

Tabel 3.19 URAIAN TUGAS KEPALA UNIT KKSDA

NO	URAIAN TUGAS
1.	Menyiapkan bahan penyusunan program kerja bidang litbang
2.	Mengumpulkan dan mengidentifikasi data dan kebijakan pelayanan
3.	Memelihara dan memperbarui data manajemen kebijakan pelayanan
4.	Menyusun TOR penelitian
5.	Menyusun desain penelitian
6.	Menyusun rencana program kerja Bidang KKSDA
7.	Menyiapkan konsep rumusan kebijakan pimpinan dalam Bidang KKSDA
8.	Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan penelitian dan perkonsultasian Bidang KKSDA
9.	Mendistribusikan pekerjaan pada setiap bawahannya dalam pelaksanaan program kerja KKSDA
10.	Membina dan mengembangkan kemampuan pelaksanaan tugas staff/bawahan Bidang KKSDA
11.	Membina dan mengkoordinasikan pejabat fungsional di bidangnya
12.	Memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya
13.	Mengendalika, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan
14.	Meminta pertanggung jawaban bawahan dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan
15.	Membuat laporan akuntabilitas pelaksanaan tugas bidang KKSDA
16.	Mengadakan kerjasama dengan instansi lain dalam melaksanakan penelitian dan pengkajian serta perkonsultasian Bidang KKSDA
17.	Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.

Sumber: Kepegawaian tahun 2008

Hasil rekapitulasi data responden diperoleh berdasarkan kemampuan pegawai tentang pemahaman uraian tugas yang mereka miliki. Terdapat delapan belas uraian tugas pegawai di KKSDA ini yang dipersepsikan kemampuannya oleh masing-masing pegawai. Untuk lebih jelasnya, hasil rekapitulasi tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.20 Analisis Kompetensi Staff BIDANG LITBANG KKKSDA**

NO	URAIAN TUGAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	JML	IDEAL	RATA2
1	Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian	4	4	4	3	3	2	2	3	25	40	62.50
2	Melakukan studi kepustakaan	4	3	4	3	3	4	2	4	27	40	67.50
3	Memberikan laporan perkonsultasian	4	3	4	3	3	1	3	4	25	40	62.50
4	Membuat desain penelitian	4	3	4	4	2	2	2	3	24	40	60.00
5	Membuat laporan hasil penelitian,	4	3	3	3	3	2	3	3	24	40	60.00
6	Mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan penelitian secara umum	5	4	5	4	3	3	2	3	29	40	72.50
7	Memproses dan menganalisis data	4	2	3	3	3	2	2	3	22	40	55.00
8	Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian	4		5	3	2	1	3	3	21	40	52.50
9	Mengelola kegiatan kerjasama kegiatan	4	4	4	3	3	1	2	4	25	40	62.50
10	Mengelola SIM litbang	4	2	3	2	2	1	2	3	19	40	47.50
11	Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja	3		3	3	3	2	2	3	19	40	47.50
12	Mengumpulkan data yang relevan	5	3	4	4	4	2	3	3	28	40	70.00
13	Menyusun laporan program kerja bidang litbang	4	4	5	3	4	1	3	4	28	40	70.00
14	Menyusun rancangan rencana kerja litbang	4	4	3	3	4	2	2	3	25	40	62.50
15	Menyusun TOR penelitian	4	3	4		4	3	2	3	23	40	57.50
16	Menyusun, menata, dan menyimpan setiap bahan pustaka yang telah selesai dibaca oleh pengunjung perpustakaan	3	4	5	3	3	2	3	5	28	40	70.00
17	Merancang instrumen penelitian	4	3	5	4	2	2	2	3	25	40	62.50
18	Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain	4	4	3	3	3	1	2	4	24	40	60.00
JUMLAH		72	53	71	54	54	34	42	61	441	720	61.25
IDEAL		90	90	90	90	90	90	90	90			
RATA-RATA		80	59	79	60	60	38	46	68			

Sumber: Data Olahan 2008

Tabel di atas memperlihatkan bahwa terdapat tingkat kemampuan yang berbeda di antara para pegawai. Beberapa uraian tugas yang kurang mampu dikerjakan oleh para pegawai secara umum adalah

1. Menganalisis data
2. Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian
3. Mengelola SIM litbang
4. Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja
5. Menyusun TOR penelitian

Sedangkan uraian tugas yang dipersepsikan mampu untuk dilaksanakan dengan baik adalah:

1. Mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan penelitian secara umum
2. Mengumpulkan data yang relevan
3. Menyusun laporan program kerja bidang litbang

Kemudian uraian tugas lain yang dianggap cukup mampu dikerjakan adalah:

1. Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian
2. Melakukan studi kepustakaan
3. Memberikan laporan perkonsultasian
4. Membuat desain penelitian
5. Membuat laporan hasil penelitian,
6. Mengelola kegiatan kerjasama kegiatan
7. Menyusun rancangan rencana kerja litbang
8. Merancang instrumen penelitian
9. Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain

Seperti di unit lain, kurangnya kemampuan dalam melaksanakan tugas dimiliki oleh pegawai yang masih relatif baru bekerja di Bidang KKKSDA. Hal ini dapat berarti bahwa mereka sedang dalam taraf penyesuaian sehingga memang perlu dicermati bentuk atau cara dalam meningkatkan kemampuannya. Sedangkan bagi pegawai yang sudah relatif lama dan memiliki pengetahuan yang memadai memperlihatkan tingkat pemahaman tugas yang tinggi.

Rendahnya skor rata-rata yang ada disebabkan oleh beberapa faktor yang terungkap dari hasil kuesioner terbuka yang menjaring permasalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Secara umum, permasalahan yang dihadapi oleh sebagian besar pegawai adalah kurangnya pemahaman terhadap topik kajian dan metode penelitian. Selama ini para pegawai saling membantu dalam

mengisi kekurangan yang ada. Permasalahan beban kerja yang terkadang fluktuatif terkadang menjadi hambatan juga bagi sebagian pegawai. Dalam waktu tertentu beban pekerjaan begitu besar; dan di lain waktu beban kerja sangat kecil. Namun, secara umum, beban kerja ini tidak terlalu menjadi permasalahan lagi setelah adanya penambahan pegawai di unit tersebut. Rata-rata pegawai merasa perlu untuk terus meningkatkan kemampuannya mengingat tuntutan pekerjaan yang semakin beragam – termasuk pegawai yang kemampuannya sudah baik. Peningkatan kemampuan tersebut untuk tujuan refreshing/penyegaran & upgrading/peningkatan pengetahuan di bidang penelitian baik secara substansi, metode/prosedur dan teknis operasionalnya.

Dari hasil analisis kompetensi di atas, terdapat kebutuhan diklat di Bidang KKKSDA baik tingkatan maupun jenis diklatnya. Pengembangan kemampuan bagi pegawai yang memiliki skor rata-rata rendah disarankan mengikuti diklat yang terkait dengan permasalahan kompetensinya. Dalam hal ini mereka memiliki permasalahan dalam menganalisis data, menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian, mengelola SIM litbang, mengelola terbitan jurnal wacana kinerja, serta menyusun TOR penelitian. Oleh karena itu, diklat yang dibutuhkan antara lain:

1. Diklat pengolahan data
2. Diklat penyusunan TOR atau proposal penelitian.

Kedua jenis diklat ini dapat dijadikan satu jenis diklat yaitu diklat metode penelitian dasar.

Kemudian diklat lebih menekankan pada peningkatan kemampuan pengelolaan atau manajemen yaitu

1. Diklat manajemen penerbitan
2. Diklat sistem informasi manajemen

Sedangkan bagi pegawai yang memiliki tingkat kemampuan yang cukup disarankan untuk mendapatkan diklat lanjutan tentang penelitian yaitu

1. Diklat metode penelitian lanjutan
2. Diklat perencanaan program lanjutan
3. diklat komputer lanjutan.

Namun, seperti yang disebutkan di atas bahwa kekurangmampuan dalam menyelesaikan tugas rata-rata dimiliki oleh pegawai yang relatif baru bekerja di

unit tersebut. Oleh karena itu 'treatment' lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuannya adalah melalui 'learning by doing'- artinya mereka dapat belajar sambil bekerja yang dipandu oleh pegawai yang menguasai pekerjaannya.

Menurutnya bahwa dalam pelaksanaan diklat ini ada dua pendekatan yang dilakukan. Pendekatan pertama yakni pendekatan teori - pengetahuan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di sekolah. Pendekatan kedua yakni pendekatan praktis - pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di tempat kerja. Pendekatan praktis ini merupakan pendekatan yang paling penting dalam pelaksanaan diklat.

Menurutnya lagi bahwa seorang pegawai yang akan diberikan tugas baru harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas tersebut. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh melalui pelajaran di sekolah dan pelajaran di tempat kerja. Pendekatan praktis ini merupakan pendekatan yang paling penting dalam pelaksanaan diklat.

Dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan diklat ini ada dua pendekatan yang dilakukan. Pendekatan pertama yakni pendekatan teori - pengetahuan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di sekolah. Pendekatan kedua yakni pendekatan praktis - pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di tempat kerja.

Kedua pendekatan ini dapat dikembangkan pada tindaklanjutnya pelaksanaan diklat. Pendekatan teori - pengetahuan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di sekolah dapat dikembangkan melalui pelajaran di tempat kerja. Pendekatan praktis - pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di tempat kerja dapat dikembangkan melalui pelajaran di sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan diklat ini ada dua pendekatan yang dilakukan. Pendekatan pertama yakni pendekatan teori - pengetahuan dan pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di sekolah. Pendekatan kedua yakni pendekatan praktis - pengetahuan yang diperoleh melalui pelajaran di tempat kerja.

## **BAB IV**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Analisis Kebutuhan Diklat**

Analisis kebutuhan diklat (AKD) merupakan salah satu langkah strategis dalam pengembangan pegawai di PKP2A I LAN karena dapat membantu dalam mengidentifikasi jenis diklat yang diperlukan dalam mengurangi kesenjangan kompetensi pegawai. AKD ini juga ditujukan untuk memperoleh gambaran tingkat kemampuan pegawai sebagai bahan pengambilan keputusan untuk pengembangan. Tahapan AKD dilakukan melalui identifikasi permasalahan kinerja unit dan individu dan kemudian diidentifikasi penyebabnya sehingga diketahui dikrepansi kompetensi individu. Teknik pengumpulan datanya melalui penyebaran kuesioner terbuka dan tertutup serta pengamatan partisipatif.

Hasil Analisis kemampuan pegawai memperlihatkan 3 tingkatan kemampuan yaitu kemampuan tinggi, cukup/sedang, dan kurang. Ketiga tingkatan itu menentukan prioritas diklat yang harus diselenggarakan. Pegawai yang memiliki kemampuan sedang disarankan untuk dikutkan pada diklat tingkat lanjutan, sedangkan bagi pegawai yang memiliki kemampuan kurang disarankan mengikuti diklat tingkat dasar. Di ketiga unit di lingkungan PKP2 A LAN yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Litbang dan Bidang Diklat, secara umum memiliki ketiga tingkatan kemampuan tersebut dan dibutuhkan diklat berjenjang.

Kompetensi pegawai di lingkungan sub bagian kepegawaian dan umum berada pada skala kompeten, akan tetapi masih banyak hal yang harus ditingkatkan secara optimal agar capaian nilai kompetensi pegawai mencapai nilai yang lebih baik lagi. (eksternal). Ini berarti bahwa permasalahan yang dapat memengaruhi kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Jenis-jenis Diklat yang dibutuhkan pegawai yang diurut secara prioritas adalah:

1. Diklat Administrasi kepegawaian,
2. Diklat Manajemen aset/material atau Penatausahaan Barang
3. Diklat tentang kepemimpinan

4. Diklat Pemeliharaan Komputer,
5. Diklat Perencanaan,
6. Diklat Photografi,
7. Diklat Jurnalis,
8. Diklat Multimedia.
9. Diklat tentang Pendalaman/pendidikan barjas,
10. Diklat Peneliti
11. Diklat Administrasi Keuangan,
12. Diklat Teknis Instalasi Gedung,
13. Diklat Sistem Septi building
14. Kursus elektro.
15. Diklat desain web,
16. Diklat tentang Kehumasan dan keprotokolan
17. Diklat Analisis Kebutuhan Diklat,
18. Diklat Analisis Jabatan,
19. Sosialisasi Kebijakan-kebijakan aktual, khususnya yang terkait dengan Kepegawaian, Pengelolaan Barang/asset, dan sistem pengelolaan keuangan
20. Diklat Bahasa Asing (Inggris)

Secara umum, dalam melaksanakan tugasnya, tingkat kemampuan Sub Bag Renlap dalam menjalankan tugasnya mendapatkan skor rata-rata 74.67 %. Artinya dalam menjalankan tugas kesehariannya, pekerjaan yang menjadi beban tanggungjawab sudah dapat dipahami dan diatasi pengeraannya. Dengan demikian secara umum, kemampuan pegawai staf pada lingkungan sub bagian perencanaan dan pelaporan secara rata-rata sudah pada taraf cukup mampu untuk melaksanakan tugas yang ada di lingkungan kerjanya. Dengan demikian maka jenis-jenis diklat yang dibutuhkan di lingkungan Sub. Bagian Perencanaan dan Pelaporan adalah:

1. Pemahaman tentang proses RENSTRA;
2. Sosialisasi dan Workshop tentang Tata Naskah Dinas di lingkungan LAN;
3. Pemahaman tentang pengerajan LAKIP;
4. Diklat Komputer baik yang bersifat aplikasi program;
5. Diklat Komputer yang bersifat hardware;
6. Diklat Komputer yang bersifat Local Area Network;
7. Pemahaman tentang pengolahan data LAKIP;

8. Pemahaman tentang pembuatan publikasi hasil-hasil kegiatan secara efektif baik untuk promosi maupun untuk dokumentasi;
9. Pemahaman tentang tatacara kehumasan.

Secara umum kemampuan yang dimiliki oleh pegawai di subag keuangan sebesar 65,56% yang artinya cukup mampu. Dalam menjalankan tugas sehari-harinya subag keuangan masih menemui beberapa permasalahan atau hambatan sehingga mengakibatkan adanya kesalahan-kesalahan atau keterlambatan-keterlambatan. Jenis diklat yang dibutuhkan adalah tentang pengadaan barang jasa, perencanaan, akuntansi dan komputer.

Tingkat kemampuan di Bidang Diklat dalam menyelesaikan tugas oleh setiap pegawai cukup beragam. Hal ini dikarenakan pengalaman kerja dan kemampuan pegawai yang berbeda. Rata-rata pegawai yang berpengalaman dan memiliki pengetahuan diklat memiliki skor tinggi. Secara keseluruhan, tingkat kemampuan skor rata-rata unit adalah 64,37%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai Bidang Diklat masih memiliki kendala kemampuan penyelesaian tugas pokoknya. Maka diklat yang diperlukan adalah:

1. Diklat teknik penulisan formal dan
2. Diklat komputer dasar dan/atau lanjutan.
3. Diklat manajemen kediklatan

Kompetensi ini dalam kategori cukup berarti perlu adanya pengayaan melalui berbagai program seperti diklat klasikal, tutorial ataupun magang. Sedangkan kompetensi yang sudah baik tidak hanya membutuhkan pemeliharaan dari yang bersangkutan tetapi juga harus tetap melakukan peningkatan melalui 'self-development' atau 'learning by doing'.

Tingkat kompetensi pegawai di Bidang KMKPOA beragam disebabkan oleh pengalaman kerja dan kemampuan pegawai yang berbeda. Rata-rata pegawai di unit ini masih relatif baru dalam mengerjakan kegiatan kelitbang dan hal ini tergambar dari rata-rata skor berada pada 60,25 %. Skor terendah adalah 53,33% (merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian) sedangkan yang tertinggi adalah 68,89% (mengumpulkan data yang relevan). Oleh karena itu diklat yang lebih sesuai bagi peningkatana keahlian tersebut adalah:

1. Diklat teknik perencanaan dan penyusunan program
2. Diklat manajemen kerja sama
3. Diklat kolaborasi dan jejaring kerja.

Untuk meningkatkan kompetensi khusus kelitbangan seperti merancang instrumen penelitian, desain penelitian dan membuat TOR, diperlukan diklat yang khusus tentang penelitian. Dalam hal ini diklat metodologi penelitian yang mencakup aspek kemampuan:

1. Membuat Terms or Reference (TOR)
2. Merancang desain penelitian
3. Merancang instrumen penelitian

Model diklat yang dikembangkan tidak hanya yang bersifat klasikal yaitu proses pembelajaran di kelas dengan rentang waktu tertentu, tetapi juga dapat dikembangkan model diklat yang bersifat 'informal' yaitu melalui magang atau learnion the job training.

Tingkat kemampuan di Bidang KKSDA berbeda di antara para pegawai. Beberapa uraian tugas yang kurang mampu dikerjakan oleh para pegawai secara umum adalah menganalisis data, menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian, mengelola SIM litbang, mengelola terbitan jurnal wacana kinerja, menyusun TOR penelitian

Dalam hal ini mereka memiliki permasalahan dalam menganalisis data, menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian, mengelola SIM litbang, mengelola terbitan jurnal wacana kinerja, serta menyusun TOR penelitian. Oleh karena itu, diklat yang dibutuhkan antara lain diklat pengolahan data dan Diklat penyusunan TOR atau proposal penelitian. Kedua jenis diklat ini dapat dijadikan satu jenis diklat yaitu diklat metode penelitian dasar. Kemudian diklat lebih menekankan pada peningkatan kemampuan pengelolaan atau manajemen yaitu diklat manajemen penerbitan dan diklat sistem informasi manajemen.

Sedangkan bagi pegawai yang memiliki tingkat kemampuan yang cukup disarankan untuk mendapatkan diklat lanjutan tentang penelitian yaitu diklat metode penelitian lanjutan, diklat perencanaan program lanjutan, diklat komputer lanjutan.

## **B. Formasi Pegawai**

Mengacu kepada hasil analisis kompetensi maupun analisis kebutuhan diklat, data yang diperoleh juga menginformasikan tentang perlunya kualifikasi pegawai baru yang terkait dengan formasi untuk rekrutmen. Kebutuhan atas formasi tambahan pegawai ini, selain didasarkan atas

pertimbangan beban kerja juga didasarkan pada kualifikasi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebagai organisasi yang memiliki tugas dan fungsi serta core business dalam bidang kajian/penelitian dan bidang pendidikan dan pelatihan aparatur, maka PKP2A I LAN sangat membutuhkan tambahan pegawai yang mampu mendukung pencapaian visi dan perwujudan misi organisasi.

Dalam rangka analisis formasi ini, pendekatan yang dilakukan adalah bersifat internal analysis dan eksternal oriented. Dalam konteks internal analysis dimaksudkan bahwa kebutuhan formasi pegawai diarahkan pada adanya tuntutan kebutuhan untuk pengembangan dan penguatan SDM dengan rekruitmen fresh resources untuk bidang-bidang yang bersifat teknis. Sehingga kebutuhan formasi ini lebih banyak pada level SLTA dan Diploma 3. Sedangkan, formasi dalam konteks eksternal oriented adalah adanya kebutuhan untuk formasi pegawai yang nantinya diharapkan mampu mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi PKP2A I LAN dalam melayani kebutuhan eksternal. Kebutuhan untuk formasi ini lebih banyak bersifat kemampuan pengetahuan dan wawasan sehingga dibutuhkan pegawai pada level sarjana sesuai dengan bidang garapan LAN.

Selain berdasarkan hasil analisis kompetensi dan kebutuhan diklat, kebutuhan atas formasi pegawai ini juga didasarkan pada adanya upaya pengembangan sarana dan prasarana PKP2A I LAN yang akan dijadikan sebagai salah satu pusat unggulan LAN dalam pengembangan program. Dipihak lain, dalam 5 tahun kedepan jumlah pegawai yang pensiun akan mencapai sekitar 10% dari pegawai yang ada saat ini. Sehingga atas dasar tersebut, maka kebutuhan terhadap penambahan jumlah pegawai menjadi masalah yang urgent. Data kebutuhan pegawai dalam prediksi 5 tahun ke depan adalah:

**Tabel 4.1 Data Kebutuhan Pegawai PKP2A I LAN  
dalam Prediksi 5 tahun ke depan**

No.	POSISI/JABATAN	JUMLAH	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KET
1.	Peneliti	20	Sarjana: - Administrasi Negara - Ilmu Pemerintahan - Hukum - Ekonomi Pembangunan - Manajemen - Psikologi - Statistik - Pendidikan	Rata-rata kebutuhan pertahun 15 - 20 pegawai
2.	Widyaiswara	20	Sarjana: - Administrasi Negara - Ilmu Pemerintahan - Hukum - Ekonomi Pembangunan - Manajemen - Psikologi - Pendidikan	
3.	Pustakawan	7	Sarjana: - Perpustakaan - Jurnalistik	
4.	Kehumasan	5	Sarjana: - Humas - Jurnalistik - Hukum	
5.	Arsiparis	10	Diploma 3: - Administrasi - Manajemen - Informatika	
6.	Teknisi	7	Diploma 3: - Teknik sipil SMK: - Jurusan Listrik - Jurusan Mesin	
7.	Ahli Komputer	7	Diploma 3: - Komputer	
8.	Bahasa Asing	4	Sarjana: - Bahasa Inggris - Bahasa Jepang - Bahasa Jerman	
9.	Tenaga Administrasi	15	SLTA Semua jurusan	
<b>Jumlah</b>		95		

## **DAFTAR PUSTAKA**

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

- Manpower Services Commissions, (1981) *Glosary of Training Terms*. London: HMSO
- McLagan, PA dan Suhadolnik, D (1989) *Models of HRD Practice*. Alexandria, VA: ASTD
- Nadler, Leonard, (1990) *The Handbook of Human resource Development*. New York: Wiley
- Newby, AC (1992) *Training Evaluation handbook*. London: Gower Publishing company
- Odiorne & Rummel (1988) *Training and Development: A Guide for Professional*. Chicago: CCH
- Prawirosentono (1999) *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: UGM
- Purwanto dan Suparman (1999) *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta: STIA-LAN Press
- Ralphs, L dan Stephan, E (1986) HRD in Fortune 500. *Training and development Journal*, 40,10 pp 69-76
- Rosset, A dan Arwady, J (1987) *Training Need Analysis*. London: Gower Publishing company
- Spencer and Spencer (1993) *Competence At Work*. New York: Willey
- The Trainer's Library (1987). *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 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS

Analisis Jabatan dan Uraian Jabatan PKP2A I LAN 2002

## **LAMPIRAN - LAMPIRAN**

### **KUESIONER ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT**

#### **PENGANTAR**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) I LAN sedang melakukan Analisis Kebutuhan Diklat guna mengetahui jenis diklat yang dibutuhkan oleh karyawan di lingkungan PKP2A I. Salah satu Langkahnya adalah mengetahui gambaran kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, Bapak/Ibu diharapkan memberikan informasi melalui kuesioner ini secara detail. Atas partisipasi dan kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.

**JAWABAN BAPAK/IBU TIDAK AKAN BERPENGARUH PADA PENILAIAN KERJA. JADI JAWABLAH SEMUA PERTANYAAN DI BAWAH INI APA ADANYA.**

#### **PETUNJUK PENGISIAN**

1. Berikanlah penilaian terhadap kemampuan diri anda saat ini tentang uraian pekerjaan di unit masing-masing.
2. Berikan tanda check (✓) pada kolom skala kemampuan yang tersedia.
3. Keterangan skala kemampuan 1 – 5 adalah:
  - a. Angka 5 : Sangat Mampu
  - b. Angka 4 : Mampu
  - c. Angka 3 : Cukup Mampu
  - d. Angka 2 : Kurang Mampu
  - e. Angka 1 : Tidak Mampu
4. CONTOH PENGISIAN:

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Memantau pelaksanaan kegiatan PKP2A I			✓		
2.	Mengumpulkan data laporan setiap unit				✓	
3.	Merekap data laporan secara berkala					✓

NAMA PEGAWAI : .....  
UNIT KERJA : SUBBAG RENLAP

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Merumuskan rencana kegiatan unit renlap (PR)					
2.	Mendistribusikan hasil hasil pembahasan kegiatan (PL)					
3.	Mengumpulkan data untuk penyusunan program (PR)					
4.	Mengkoordinasikan pembuatan ROP, ROK, dan RPPA (PL)					
5.	Mengkoordinasikan pembuatan RAB (PL)					
6.	Mengkoordinasikan pembuatan SIM (PL)					
7.	Mengkoordinasikan pengelolaan SIM (PL)					
8.	Memantau pelaksanaan kegiatan PKP2A I (PL)					
9.	Mengumpulkan data laporan setiap unit (EP)					
10.	Merekap data laporan secara berkala (EP)					
11.	Menyusun laporan secara berkala (PL)					
12.	Membantu mengkoordinasikan penyusunan LAKIP (PL)					
13.	Mengkoordinasikan perencanaan (PR)					
14.	Menetapkan jadwal pengajuan DIPA atas keputusan pimpinan (PR)					
15.	Melakukan verifikasi DIPA (PR)					
16.	Merekapitulasi DIPA (PR)					
17.	Mengusulkan agenda pembahasan rencana kegiatan (PR)					
18.	Membuat persiapan dan penjadwalan raker/rakor PKP2A I (PR)					
19.	Menginformasikan hasil verifikasi kegiatan (PR)					
20.	Memantau pendistribusian hasil-hasil pembahasan kegiatan (PL)					
21.	Mendokumentasikan arsip renlap (PL)					
22.	Menata kearsipan/dokumentasi PKP2A I (PL)					
23.	Mengendalikan surat masuk dan keluar (PL)					
24.	Rekapitulasi dokumentasi dan arsip secara berkala (EP)					
25.	Mengkompilasi laporan triwulan, semesteran dan tahunan (EP)					

NAMA PEGAWAI : .....  
UNIT KERJA : SUBBAG KEPEGAWAIAN DAN UMUM

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
<b>KEPEGAWAIAN</b>						
1.	Melaksanakan tugas tata usaha pegawai, dalam hal kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala sesuai peraturan yang berlaku.					
2.	Melaksanakan tugas tata usaha pegawai, dalam hal kepangkatan pegawai yang disesuaikan dengan aplikasi penggajian pegawai.					
3.	Melaksanakan tata usaha melalui pencatatan dalam buku induk pegawai yang berkaitan dengan perubahan pangkat, perubahan gaji berkala/gaji pokok.					
4.	Melaksanakan tata usaha pegawai dalam hal mutasi : pemindahan, penempatan, rotasi pegawai, dan pensiun pegawai					
5.	Melaksanakan tata usaha pegawai yang berkaitan dengan perubahan susunan keluarga pegawai.					
6.	Melaksanakan tata usaha pegawai dalam hal pengembangan pegawai melalui pendidikan formal D3 bagi yang lulusan SLTA, S-1 bagi lulusan D3, dst, setelah memenuhi persyaratan dan ketentuan yang berlaku.					
7.	Melaksanakan tata usaha pegawai dalam hal pengembangan pegawai melalui pelaksanaan diklat dalam jabatan, diklat teknis fungsional sesuai dengan persyaratan dan ketentuan yang berlaku.					
8.	Melaksanakan pengurusan hak2 PNS melalui program kesejahteraan pegawai mengenai keikutsertaan PNS dalam ASKES, TASPEN, TAPPERUM, dan program kesejahteraan lainnya yang dipandang perlu.					
9.	Melaksanakan tugas lainnya yang berkaitan dengan tupoksi lembaga.					
10.	Menyiapkan Absensi pegawai (setiap hari)					
11.	Menyusun rekapitulasi absensi per bulan					
12.	Menyusun konsep-konsep surat yang berhubungan dengan kepegawaian					
13.	Memberikan telaahan staf (masukan-masukan) kepada pimpinan					
14.	Membuat konsep laporan tentang kepegawaian setiap bulannya					

UMUM						
15.	Melaksanakan tugas keprotokolan dalam hal pelaksanaan pembukaan & penutupan					
16.	Menyiapkan perlengkapan yang diperlukan untuk kegiatan acara yang diadakan oleh unit					
17.	Mengkoordinasikan kegiatan keprotokolan dengan unit yang memerlukan					
18.	Menyiapkan perlengkapan untuk keperluan upacara Pelantikan, Upacara Bendera maupun Upacara lainnya					
19.	Menyusun/menyiapkan Daftar Inventaris Barang di setiap ruangan					
20.	Menerima dan memeriksa barang-barang hasil pengadaan baru					
21.	Mencatat barang-barang baru sebelum diinput pada daftar inventaris barang					
22.	Menyusun, menyiapkan data-data sebagai laporan aset					
23.	Menyiapkan data-data perencanaan pembangunan sarana & prasarana gedung					
24.	Menyiapkan bahan-bahan laporan bagian umum pada setiap bulannya					
25.	Melakukan pendataan barang Inventaris dan ATK secara berkala					
26.	Melakukan penyusunan kebutuhan Barang Inventaris tiap unit/bagian/bidang					
27.	Melayani permohonan permintaan barang-barang ATK dari unit yang memerlukan					
28.	Membukukan bukti pengeluaran / permintaan ATK					
29.	Membuat jadwal dan dokumen pengadaan Barang Jasa					
30.	Membuat dan menyusun surat-surat kontrak kerja untuk pengadaan ATK dan barang inventaris					
31.	Memperbaiki barang/peralatan elektronik dan rumah tangga yang rusak					
32.	Membukukan bukti peminjaman barang-barang inventaris					
33.	Melakukan pemeliharaan gedung					
34.	Pengaturan dan pengecekan kondisi kendaraan					
35.	Pengaturan peminjaman kendaraan yang diperlukan pegawai					
36.	Melayani/menerima/mencatat telepon keluar/masuk kantor PKP2A I LAN					
37.	Melayani penyediaan air minum pegawai dan para tamu PKP2A I LAN					

NAMA PEGAWAI : .....  
UNIT KERJA : SUBBAG KEUANGAN

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Membantu membuat perencanaan anggaran (Pr)					
2.	Membantu pembahasan anggaran (Pr)					
3.	Melaksanakan proses pencairan anggaran (Pl)					
4.	Melakukan pencatatan/pembukuan: Buku Kas Umum, Buku Wasdit, Buku Pajak, Buku Bank, Buku Kas Tunai (Pl)					
5.	Membayar pajak (Pl)					
6.	Membuat daftar gaji pegawai (Pl)					
7.	Melaksanakan Administrasi Keuangan (Pl)					
8.	Melakukan rekonsiliasi ke KPPN dan Kanwil DJPB (Pl)					
9.	Melaksanakan pelayanan pembayaran honorarium, dll (Pl)					
10.	Membantu proses pengadaan barang jasa					
11.	Membuat laporan keuangan: bulanan, triwulanan, semesteran, tahunan (Ep)					
12.	Membuat laporan pajak: bulanan, tahunan (Ep)					
13.	Melakukan verifikasi terhadap kelengkapan data-data keuangan (Ep)					
14.	Tugas tambahan: menyediakan konsumsi untuk kegiatan unit					

NAMA PEGAWAI : .....  
UNIT KERJA : BIDANG LITBANG

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Merumuskan dan membuat rencana kegiatan penelitian					
2.	Menerbitkan dan menyebarluaskan hasil penelitian					
3.	Mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan penelitian secara umum					
4.	Menyusun rancangan rencana kerja litbang					
5.	Menyusun TOR penelitian					
6.	Membuat desain penelitian					
7.	Merancang instrumen penelitian					
8.	Mengumpulkan data yang relevan					
9.	Memproses dan menganalisis data					
10.	Membuat laporan hasil penelitian,					
11.	Menyusun laporan program kerja bidang litbang					
12.	Merencanakan kerjasama penelitian dengan instansi lain					
13.	Mengelola kegiatan kerjasama kegiatan					
14.	Mengelola terbitan jurnal wacana kinerja					
15.	Mengelola SIM litbang					
16.	Melakukan studi kepustakaan					
17.	Memberikan laporan perkonsultasian					
18.	Menyusun, menata, dan menyimpan setiap bahan pustaka yang telah selesai dibaca oleh pengunjung perpustakaan					

NAMA PEGAWAI : .....  
UNIT KERJA : SEKRETARIS KEPALA

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Membantu kelancaran tugas-tugas Kepala					
2.	Membuat surat-surat/bahan yang ditugaskan Kepala					
3.	Membuat agenda kegiatan Kepala					
4.	Membukukan/ Mencatat Surat-surat Masuk					
5.	Mengarsipkan file-file Kepala					
6.	Mengkoordinasikan Jadual Kepala					
7.	Memberikan Informasi yang diperlukan kepada Kepala yang berhubungan dengan tugas-tugasnya serta dengan Lembaga					
8.	Melayani tamu-tamu untuk Kepala					
9.	Memberikan Informasi tentang Jadwal dan Kegiatan Kepala kepada mereka yang membutuhkan (yang dianggap perlu)					
10.	Menerima dan menjembatani telpon yang masuk untuk Kepala					

NAMA PEGAWAI : .....  
 UNIT KERJA : BIDANG DIKLAT

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Mengelola bagian akademik Diklatpim II					
2.	Mengkonsep surat permohonan ceramah					
3.	Menyusun jadwal diklat					
4.	Menyusun laporan penyelenggaraan diklat					
5.	Mengkoordinasikan penugasan widyaiswara					
6.	Mengembangkan kerjasama					
7.	Membantu merencanakan kegiatan bidang diklat					
8.	Penghubung widyaiswara					
9.	Merencanakan dan melaksanakan diklat PNS					
10.	Memantau pelaksanaan diklat secara umum					
11.	Membuat laporan hasil pelaksanaan program					
12.	Pembuatan konsep laporan dan pidato					
13.	Membuat konsep surat keluar					
14.	Memberikan konsultasi diklat					
15.	Menyusun modul dan GBPP					
16.	Menyusun dan merevisi bahan pelajaran					
17.	Melaksanakan tugas operasional pelaksanaan diklat di lingkungan PKP2A I LAN					
18.	Memonitor kegiatan diklat yang berhubungan dengan perilaku peserta diklat					
19.	Membuat laporan tentang berjalannya kegiatan diklat sehari-hari					
20.	Membantu memperlancar tugas kearsipan bahan-bahan diklat					
21.	Membantu memperlancar tugas kearsipan data peserta program diklat					
22.	Membantu memperlancar kegiatan dengan memfasilitasi pengajar					
23.	Melaksanakan tugas piket harian pada program diklat sebagai fungsi pengawasan					
24.	Merancang kegiatan pembukaan dan penutupan diklat					
25.	Mengatur jadual penggunaan ruangan rapat persiapan diklat					
26.	Memantau kelancaran seluruh pelaksana kegiatan bidang diklat					
27.	Melakukan pengetikan surat-surat yang diperlukan untuk kelancaran diklat					
28.	Berkoordinasi dengan penyelenggara diklat instansi lain untuk jadwal dan materi pelajaran yang akan diberikan pada setiap jam/hari					

**Analisis Kebutuhan Diklat dan Formasi Pegawai**

---

NAMA PEGAWAI : .....  
UNIT KERJA : BIDANG DIKLAT (Fungsional Widyaaiswara)

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Mendidik, mengajar, dan melatih pada DIKLAT					
2.	Menyusun/membantu menyusun kurikulum diklat					
3.	Mengadakan evaluasi DIKLAT					
4.	Membimbing peserta DIKLAT dalam penulisan kertas kerja					
5.	Membimbing peserta DIKLAT dalam Widyaaiswara					
6.	Membimbing peserta DIKLAT dalam seminar/lokakarya/temukarya					
7.	Membimbing peserta DIKLAT dalam kerja praktek lapangan					
8.	Membimbing Widyaaiswara yang lebih rendah dalam penguasaan materi dan atau penguasaan metodologi dan didaktik					
9.	Membina Widyaaiswara yang lebih rendah dalam pembentukan dan pengembangan Widyaaiswara					
10.	Mengembangkan bahan DIKLAT					
11.	Mengembangkan metodologi DIKLAT					
12.	Merencanakan dan merumuskan kegiatan-kegiatan DIKLAT					
13.	Membuat karya tulis hasil penggalian sendiri					
14.	Membuat terjemahan/saduran karya ilmiah					
15.	Menyunting risalah pertemuan, buku ilmiah atau buku pelajaran					

NAMA PEGAWAI : HARI NUGRAHA  
UNIT KERJA : KASUBBAG RENLAP

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Menyusun kegiatan perencanaan dan pelaporan (PR)					
2.	Membagi tugas atau kegiatan kepada bawahan (PL)					
3.	Memberi petunjuk dan arahan kepada bawahan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan petunjuk dan ketentuan yang berlaku (PL)					
4.	Memeriksa hasil kerja bawahan dengan cara mencocokkan dengan petunjuk kerja yang diberikan dan ketentuan yang berlaku agar tercapai kesesuaian dan kebenaran hasil kerja (PL)					
5.	Menilai prestasi kerja bawahan (PL)					
6.	Mengumpulkan, mensistematiskan dan mengolah data dalam dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi (PL)					
7.	Membuat konsep naskah dinas dan surat lainnya tentang kegiatan pada Subbag perencanaan dan pelaporan (PL)					
8.	Mengumpulkan data yang diperlukan, yang erat kaitannya dengan subbag perencanaan dan pelaporan (EP)					
9.	Mengevaluasi kegiatan-kegiatan berdasarkan program kerja tahunan (EP)					
10.	Mengumpulkan dan ,menganalisis data untuk mempersiapkan penyusunan program (PR)					
11.	Memonitor perkembangan kegiatan sebagai bahan pelaporan (EP)					
12.	Melakukan koordinasi perencanaan dengan pihak eksternal (PR)					
13.	Melakukan koordinasi pelaporan dengan pihak eksternal (EP)					
14.	Mengkoordinasikan perencanaan RENSTRA (PL)					
15.	Mengkoordinasikan perencanaan LAKIP					

NAMA PEGAWAI : RIYADI  
UNIT KERJA : KASUBBAG KEPEGAWAIAN DAN UMUM

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Mendistribusikan tugas kegiatan di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum					
2.	Mengevaluasi hasil-hasil kerja bawahan					
3.	Membuat laporan kegiatan Sub Bagian Kepegawaian					
4.	Memantau pelaksanaan tugas bawahan sesuai dengan tupoksinya masing-masing					
5.	Memberi petunjuk kepada bawahan dalam melaksanakan tugas					
6.	Menilai prestasi kerja bawahan berdasarkan hasil yang dicapai					
7.	Merencanakan Pengadaan pegawai, Seleksi CPNS, mutasi jabatan, pengembangan karier pegawai, seleksi calon peserta pendidikan dan pelatihan sesuai petunjuk Pimpinan					
8.	Memberikan bimbingan dan penyuluhan ( <i>counselling</i> ) pegawai baik dalam penyelesaian secara personal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian					
9.	Menilai dan memeriksa hasil kerja staf berupa data kepegawaian dan statistik kepegawaian					
10.	Merencanakan kegiatan pembinaan pegawai secara umum					
11.	Menegakkan dan meningkatkan disiplin pegawai					
12.	Memantau pelaksanaan kehadiran (absensi)					
13.	Memberikan arahan dalam sosialisasi peraturan dibidang kepegawaian					
14.	Merencanakan dan mengupayakan pengembangan pegawai melalui diklat					
15.	Merencanakan dan mengevaluasi penempatan pegawai bila diperlukan					
16.	Memantau laporan pegawai yang telah mengikuti diklat untuk dipresentasikan					
17.	Memantau pemberian tanda jasa/penghargaan kepada pegawai					
18.	Memonitor penyelesaian permintaan TAS PEN, ASKES, KARPEG.					

19.	Menyiapkan konsep penataan kelembagaan, pembakuan tata kerja, prosedur kerja, analisis jabatan					
20.	Menyusun langkah kegiatan analisis dan formasi jabatan, klasifikasi dan spesifikasi jabatan serta pemanfaatan hasil analisis jabatan, penyusunan formasi jabatan, klasifikasi dan spesifikasi jabatan.					
21.	Mempelajari, meneliti, dan menyusun bobot dan beban kerja serta persyaratan jabatan					
22.	Menganalisis beban kerja dan menyusun pembakuan kemampuan dan keterampilan para pegawai					
23.	Mengendalikan dan menyiapkan arsip kepegawaian					
24.	Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan tahunan baik rutin maupun pembangunan					
25.	Memeriksa dan mengesahkan daftar kebutuhan barang untuk satu tahun anggaran					
26.	Membuat laporan kegiatan pengolahan perlengkapan					
27.	Melakukan pembelian perbekalan materiil, menyiapkan bahan pelaksanaan pelelangan					
28.	Menilai mutu perbekalan, melakukan tender					
29.	Menyusun langkah kegiatan penyimpanan dan distribusi barang					
30.	Melakukan administrasi penyimpanan dan pemeliharaan barang, pendistribusian perbekalan serta pendataan inventaris					
31.	Mengecek proses penghapusan barang seperti alat angkut, rumah dinas, gedung dinas dan barang inventaris lainnya					
32.	Memeriksa rencana perubahan status hukum tanah dan barang inventaris lainnya					
33.	Melakukan kegiatan pemeliharaan barang					
34.	Melakukan pendataan dan pemeliharaan barang bergerak dan barang tidak bergerak					
35.	Mempersiapkan, menyusun dan merumuskan petunjuk-petunjuk teknis perawatan dan pemeliharaan perlengkapan					
36.	Memeriksa himpunan data perubahan gedung kantor					
37.	Membuat laporan kegiatan pemeliharaan					
38.	Mengontrol dalam pelaksanaan kegiatan ketatausahaan umum					

NAMA PEGAWAI : EUIS NURMALIA  
UNIT KERJA : SUBBAG KEUANGAN

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Menyiapkan bahan dan membantu pengusulan pembahasan dan revisi anggaran DIPA dengan Kanwil Anggaran					
2.	Bertanggung jawab dalam pelaksanaan pembayaran gaji pegawai PKP2A I sesuai dengan aturan yang berlaku					
3.	Menyiapkan bahan dan membantu pembuatan laporan perlengkung jawaban keuangan PKP2A I secara berkala baik bulanan, triwulanan, semester dan tahunan.					
4.	Menyiapkan bahan dan membantu perencanaan anggaran (Pr)					
5.	Membantu proses pembahasan & revisi DIPA (Pr)					
6.	Membantu & bertanggungjawab dalam proses pencairan anggaran (Pl)					
7.	Membantu verifikasi kelengkapan data-data keuangan (Ep)					
8.	Menyiapkan bahan dan membuat laporan keuangan (Ep)					
9.	Mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaan tugas staf (Ep)					
10.	Melaksanakan tugas-tugas tambahan yang diberikan pimpinan dalam rangka memperlancar tupoksi					

NAMA PEGAWAI : WAWAN DARMA SETIAWAN  
UNIT KERJA : BIDANG LITBANG KMKPOA

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Menyiapkan bahan penyusunan program kerja bidang litbang					
2.	Mengumpulkan dan mengidentifikasi data dan kebijakan pelayanan					
3.	Memelihara dan memperbarui data manajemen kebijakan pelayanan					
4.	Menyusun TOR penelitian					
5.	Menyusun desain penelitian					
6.	Menyusun rencana program kerja Bidang KMKPOA					
7.	Menyiapkan konsep rumusan kebijakan pimpinan dalam Bidang KMKPOA					
8.	Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan penelitian dan perkonsultasian Bidang KMKPOA					
9.	Mendistribusikan pekerjaan pada setiap bawahannya dalam pelaksanaan program kerja KMKPOA					
10.	Membina dan mengembangkan kemampuan pelaksanaan tugas staf/bawahan Bidang KMKPOA					
11.	Membina dan mengkoordinasikan pejabat fungsional di bidangnya					
12.	Memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya					
13.	Mengendalika, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan					
14.	Meminta pertanggung jawaban bawahan dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan					
15.	Membuat laporan akuntabilitas pelaksanaan tugas bidang KMKPOA					
16.	Mengadakan kerjasama dengan instansi lain dalam melaksanakan penelitian dan pengkajian serta perkonsultasian Bidang KMKPOA					

NAMA PEGAWAI : JONI DAWUD  
UNIT KERJA : BIDANG LITBANG KKSDA

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Menyiapkan bahan penyusunan program kerja bidang litbang					
2.	Mengumpulkan dan mengidentifikasi data dan kebijakan pelayanan					
3.	Memelihara dan memperbarui data manajemen kebijakan pelayanan					
4.	Menyusun TOR penelitian					
5.	Menyusun desain penelitian					
6.	Menyusun rencana program kerja Bidang KKSDA					
7.	Menyiapkan konsep rumusan kebijakan pimpinan dalam Bidang KKSDA					
8.	Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan penelitian dan perkonsultasian Bidang KKSDA					
9.	Mendistribusikan pekerjaan pada setiap bawahannya dalam pelaksanaan program kerja KKSDA					
10.	Membina dan mengembangkan kemampuan pelaksanaan tugas staf/bawahan Bidang KKSDA					
11.	Membina dan mengkoordinasikan pejabat fungsional di bidangnya					
12.	Memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya					
13.	Mengendalika, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan					
14.	Meminta pertanggung jawaban bawahan dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan					
15.	Membuat laporan akuntabilitas pelaksanaan tugas bidang KKSDA					
16.	Mengadakan kerjasama dengan instansi lain dalam melaksanakan penelitian dan pengkajian serta perkonsultasian Bidang KKSDA					

NAMA PEGAWAI : BABAN SOBANDI  
UNIT KERJA : BIDANG DIKLAT

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Mengkoordinasikan Kegiatan Pembinaan Diklat Aparatur di Daerah					
2.	Melakukan fungsi pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan aparatur: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pengendalian dan evaluasi Diklat Struktural</li><li>• Pengendalian dan evaluasi Diklat Teknis Manajemen dan Fungsional Kewidyaiswaraan</li><li>• Pengkonsultasian Penyelenggaraan Diklat Struktural, Teknis dan Fungsional</li></ul>					
3.	Melakukan Pembinaan Widyaishwara: <ul style="list-style-type: none"><li>• Program Peningkatan Kemampuan Widyaishwara</li><li>• Perencanaan dan Penugasan Widyaishwara</li><li>• Evaluasi Kinerja Widyaishwara</li></ul>					
4.	Melaksanakan Kegiatan Penyelenggaraan Diklat Aparatur: <ul style="list-style-type: none"><li>• Perencanaan Program dan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur</li><li>• Penyelenggaraan Diklat Struktural</li><li>• Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional:<ul style="list-style-type: none"><li>- Program APBN</li><li>- Program Anggaran Rutin</li><li>- Program Kerjasama</li><li>- Program Swadana</li></ul></li><li>• Pengkajian Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Aparatur<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengkajian Diklat Teknis dan Diklat Fungsional sesuai kebutuhan daerah.</li></ul></li></ul>					
5.	Pengaturan distribusi informasi Diklat Teknis dan Diklat Fungsional sesuai kebutuhan daerah.					

NAMA PEGAWAI : NEFI ARIS AMBAR ASMARA  
UNIT KERJA : BAGIAN TATA USAHA

NO	URAIAN TUGAS	SKALA KEMAMPUAN				
		1	2	3	4	5
1.	Mengkoordinasikan tugas-tugas kesekretariatan di PKP2A LAN					
2.	Membuat keputusan internal organisasi yang berkaitan dengan tugas-tugas sekretariat					
3.	Melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap unit-unit di bawahnya					
4.	Melakukan pengawasan terhadap sistem pelayanan teknis operasional internal					
5.	Mengkoordinasikan unit-unit yang berada dalam tanggung jawabnya					

