

PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI ADMINISTRASI ITENAS BERDASARKAN PRIORITAS KESENJANGAN KOMPETENSI

Yoanita Yuniati¹⁾, Abu Bakar²⁾, Sugih Arijanto³⁾

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional^{1,2,3}

Jl. P.H.H. Mustofa No 23 Bandung

Telepon (022) 7272215 ext 137

E-mail: yoan@itenas.ac.id¹⁾

Abstrak

Institut Teknologi Nasional (Itenas) sebagai suatu perguruan tinggi swasta terus berupaya mengembangkan diri melalui perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi. Itenas telah memiliki kamus kompetensi pegawai yang menunjukkan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk tiap jabatan administratif di Itenas. Setiap pegawai administrasi diharapkan memiliki kompetensi sesuai dengan kompetensi yang dituntut oleh jabatan yang didudukinya sehingga mendukung kinerja pegawai tersebut dalam mendukung pencapaian tujuan Institut. Saat ini institut perlu melakukan identifikasi tingkat kompetensi pegawai administrasi yang dimilikinya serta menentukan kesenjangan antara kompetensi pemegang jabatan terhadap standar kompetensi yang dibutuhkan tiap jabatan. Hal ini menjadi dasar untuk merancang upaya-upaya peningkatan kompetensi pegawai administrasi untuk dapat memenuhi tuntutan tingkat kompetensi yang dipersyaratkan di tiap jabatan. Penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai administrasi Itenas dan menghasilkan nilai kompetensi yang dimiliki setiap pegawai. Rancangan upaya peningkatan kompetensi pegawai diprioritaskan terhadap 10 (sepuluh) kompetensi yang memiliki tingkat kesenjangan negatif tertinggi dari 79 kompetensi pegawai administrasi. Upaya peningkatan kompetensi yang dirancang mengikuti prinsip pelatihan pengembangan pegawai berbasis kompetensi. Hal ini merupakan suatu rekomendasi bagi pihak manajemen dalam penentuan program peningkatan kompetensi untuk tiap pegawai administrasi sebagai landasan peningkatan pelayanan untuk mencapai tujuan Institut.

Kata Kunci: kompetensi, kesenjangan kompetensi.

1. Pendahuluan

Institut Teknologi Nasional (Itenas) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Bandung. Berdasarkan data Rencana Induk Pengembangan Program Hibah Kompetensi Institusi (RIP-PHKI) kompetensi pegawai administrasi Itenas saat ini masih rendah dilihat dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Hal ini dapat mengakibatkan pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diinginkan dan berdampak pada kinerja pegawai yang tidak optimal terhadap pelayanan yang diberikan. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki Itenas perlu memperhatikan upaya pengembangan kompetensi yang dimiliki setiap pegawai, yang dalam penelitian ini dikhususkan untuk pegawai administrasi. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif menurut suatu standar kinerja tertentu yang ditetapkan dalam suatu jabatan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993). Upaya peningkatan kompetensi harus disesuaikan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan yang didudukinya agar tujuan dari seluruh unit di Itenas dapat tercapai. Dibutuhkan pengukuran kompetensi secara menyeluruh serta usulan peningkatan kompetensi agar pegawai administrasi dapat bekerja secara optimal sesuai tujuan Itenas.

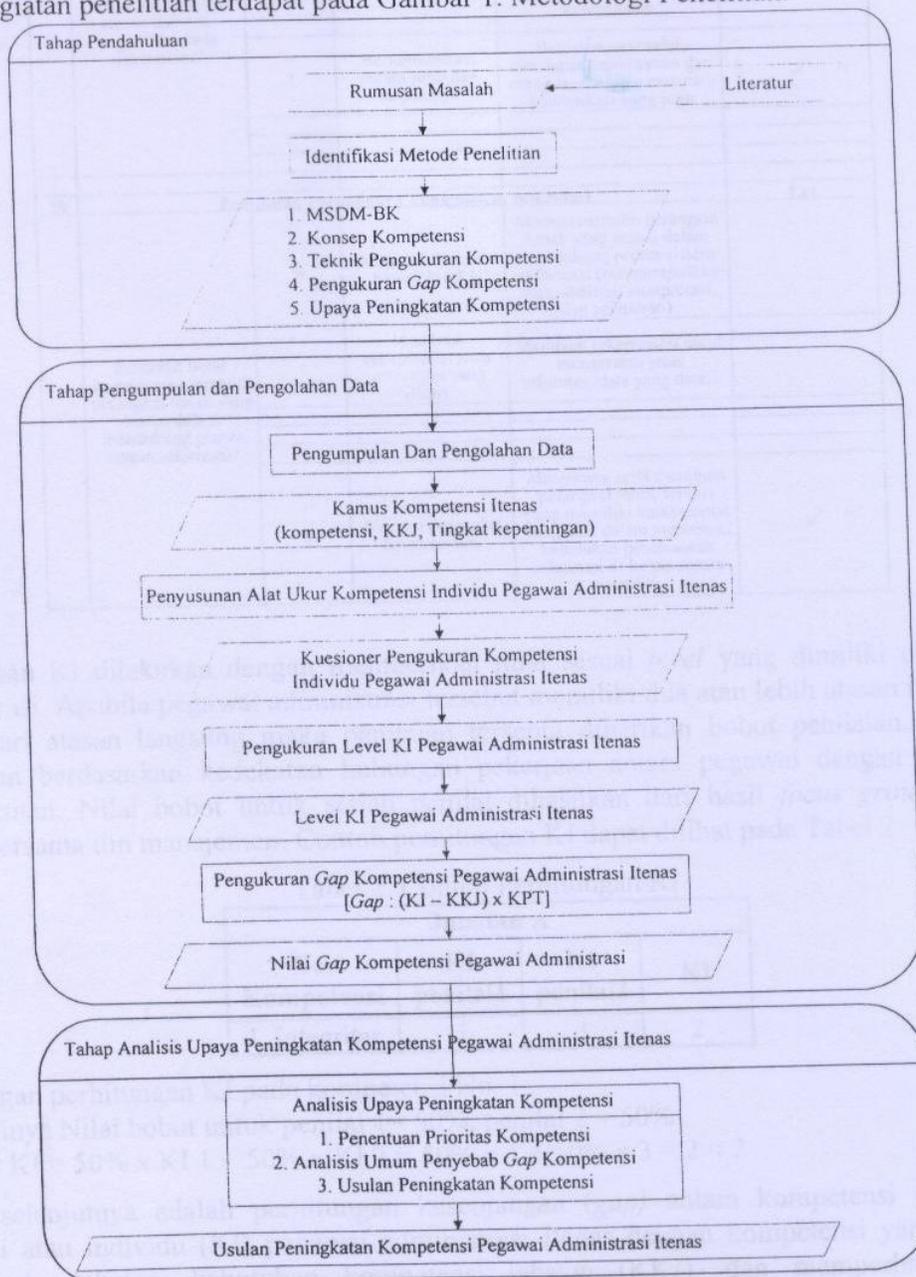
Pengukuran kompetensi sebelumnya telah dilakukan oleh Fitrië, Hadiasyah, Kesuma dan Putra (2011) di Itenas tetapi hanya pada unit kerja tertentu saja. Pada penelitian ini pengukuran kompetensi dilakukan terhadap seluruh pegawai administrasi di seluruh unit kerja di Itenas. Pengukuran bertujuan agar pengembangan sumber daya manusia terkait peningkatan kompetensi di Itenas bersifat menyeluruh. Nilai kompetensi merupakan suatu data yang sangat berperan dalam upaya perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Itenas. Penelitian ditujukan untuk merumuskan suatu usulan peningkatan kompetensi melalui prioritas

kesenjangan kompetensi pegawai administrasi dan kebutuhan kompetensi jabatan yang diduduki oleh tiap pegawai administrasi tersebut.

Prioritas kompetensi dilakukan agar usulan peningkatan kompetensi lebih tepat sasaran terhadap kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi untuk mencapai tujuan Institut.

2. Metodologi Penelitian

Tahapan kegiatan penelitian terdapat pada Gambar 1. Metodologi Penelitian.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

Pengukuran kompetensi individu dilakukan terhadap seluruh pegawai yang berkedudukan baik sebagai kepala bagian, kepala tata usaha, kepala sub bagian, maupun staf administrasi di seluruh unit kerja di Itenas yang berjumlah 94 (sembilan puluh empat) orang. Pengukuran KI pegawai administrasi Itenas dilakukan dengan cara memberikan kuesioner terhadap atasan langsung dan atasan dari atasan langsung pegawai administrasi yang bersangkutan. Contoh format kuesioner terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Contoh format Kuesioner KI

No	Pertanyaan	Level	Deskripsi	Indikator Perilaku	[Nama Pegawai yang Dinilai]
1.		Integritas (ITG)			Lvl
	Seberapa besar kemampuan bertindak konsisten terhadap aturan dan nilai organisasi pada jabatan ini?	0	Berdedikasi rendah, inkonsisten	Tidak melakukan praktek-praktek yang bersifat manipulatif atau kesengajaan untuk melanggar aturan organisasi, kurangnya pemahaman akan aturan dan rendahnya menjalankan komitmen pada suatu kesepakatan	
		1	Berkomunikasi secara jujur dan terpercaya	Berusaha agar selalu mendapat kepercayaan dari orang lain dengan cara-cara komunikasi yang jujur	✓
79		Pemilihan Perangkat Lunak Sistem Informasi			Lvl
	Seberapa besar kemampuan memilih perangkat lunak yang sesuai dalam mendukung proses sistem informasi?	0	Memiliki level di bawah level 1	Mampu memilih perangkat lunak yang sesuai dalam mendukung proses sistem informasi (mengumpulkan data, analisis, interpretasi, dan pelaporan)	
		1	Membuat rekapitulasi jenis informasi yang dicari.	Membuat rekapitulasi untuk mengetahui jenis informasi/data yang dicari.	
		5	Merakit perangkat lunak sendiri.	Merancang serta membuat perangkat lunak sendiri yang memiliki karakteristik yang kuat dalam memenuhi kebutuhan penelusuran informasi di Itenas secara spesifik.	✓

Pengukuran KI dilakukan dengan memberikan nilai sesuai *level* yang dimiliki oleh pegawai administrasi. Apabila pegawai administrasi tersebut memiliki dua atau lebih atasan langsung dan atasan dari atasan langsung maka penilaian tersebut diberikan bobot penilaian. Nilai bobot ditentukan berdasarkan kedekatan hubungan pekerjaan antara pegawai dengan atasan yang bersangkutan. Nilai bobot untuk setiap penilai dihasilkan dari hasil *focus group discussion* (FGD) bersama tim manajemen. Contoh perhitungan KI dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Contoh Perhitungan KI

Jabatan A			
No. Kompetensi	KI penilai1	KI penilai2	KI
1. Integritas	1	3	2

Keterangan perhitungan KI pada kompetensi No. 1:

- Misalnya Nilai bobot untuk penilai 1 = 50%, penilai 2 = 50%
- Nilai KI = 50% x KI 1 + 50% x KI 2 = 50% x 1 + 50% x 3 = 2 ≈ 2

Tahap selanjutnya adalah perhitungan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi yang dimiliki pegawai atau individu (KI) pegawai administrasi Itenas dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu jabatan, kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ), dan memperhatikan tingkat kepentingan dari tiap kompetensi. Menurut Palan (2007), *gap* kompetensi merupakan perbedaan antara level kompetensi yang diperlukan suatu posisi dan level kompetensi saat ini seorang karyawan. Adanya nilai *gap* yang negatif menunjukkan bahwa individu yang bersangkutan belum kompeten pada bidang kompetensi yang dievaluasi. Sebaliknya, nilai *gap* 0 atau positif menunjukkan bahwa individu tersebut sudah kompeten pada bidang kompetensi yang dinilai. Palan, 2007, menunjukkan pula perhitungan prioritas pengembangan kompetensi dengan rumus:

$$\text{Prioritas Pengembangan Kompetensi} = (\text{KKJ} - \text{KI}) * \text{KPT} \quad (1)$$

3. Hasil dan Perumusan Usulan Peningkatan Kompetensi

Data kompetensi individu (KI) untuk tiap pegawai administrasi diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Data KKJ dan tingkat kepentingan (KPT) telah terdapat dalam Kamus Kompetensi Pegawai Administrasi Itenas. Perhitungan gap kompetensi dilakukan dengan menggunakan rumus prioritas pengembangan kompetensi dari Palan, 2007. Contoh hasil pengukuran *gap* kompetensi pegawai administrasi untuk salah satu unit kerja di Itenas terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3 Contoh Hasil Pengukuran *Gap* Kompetensi

No. Kompetensi	Biro															
	Kasubag				Staf				Staf			
	KI	KKJ	KPT	GAP	KI	KKJ	KPT	GAP	KI	KKJ	KPT	GAP
1	2	3	3	-3	3	3	3	0	0	3	3	-9
2	3	4	3	-3	3	3	3	0	1	3	3	-6
3	2	2	3	0	3	1	3	6	0	1	3	-3
4	2	2	3	0	3	2	3	3	0	2	3	-6
5	1	3	2	-4	1	2	2	-2	2	2	2	0
...
79	0	-	-	-	0	-	-	-	4	3	3	3

Tolak ukur *gap* kompetensi yang dapat diterima dalam suatu organisasi menurut Palan (2007) adalah minimal terpenuhi 80% dari kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan. Berdasarkan hasil pengukuran KI pegawai administrasi Itenas, pegawai dengan prosentase kompetensi yang memiliki *gap* negatif kurang dari 20% (atau prosentase kompetensi yang memiliki nilai *gap* positif dan nol lebih besar sama dengan 80%) ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4 Profil Pemenuhan Kompetensi Pegawai Administrasi Itenas

	Prosentase kompetensi yang terpenuhi	
	>80%	<80%
Jumlah jabatan	15	79
Prosentase	15,96%	84,04%

Tabel 4 menggambarkan bahwa masih banyak pegawai administrasi yang dalam memenuhi kebutuhan kompetensi masih di bawah 80%. Upaya perancangan usulan peningkatan kompetensi untuk meningkatkan pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan kompetensi sangat diperlukan.

Tahap selanjutnya setelah melakukan perhitungan *gap* kompetensi pegawai administrasi adalah perhitungan jumlah skor *gap* negatif untuk setiap kompetensi dari seluruh pegawai. Contoh rekapitulasi *gap* kompetensi pegawai administrasi Itenas terdapat pada Tabel 5.

Tabel 5 Contoh Rekapitulasi *Gap* Kompetensi Pegawai Administrasi Itenas

No. Kompetensi	Biro			Unit ...	Gap > 0		Gap = 0	Gap < 0	
	Kabag	Kasubag	Staf	Jumlah Jabatan	Total Nilai Gap	Jumlah Jabatan	Jumlah Jabatan	Total Nilai Gap
	Gap	Gap	Gap					
1	0	0	...	0	3	9	41	50	-207
2	-3	0	...	0	16	57	33	45	-192
3	-6	-3	...	3	42	207	31	21	-90
4	0	-3	...	3	36	135	33	25	-102
5	-6	-2	...	0	15	34	21	58	-206
...
79	n	n	...	n	2	6	0	1	-15

Pada penelitian ini dilakukan usulan upaya peningkatan kompetensi terhadap 10 kompetensi prioritas, yaitu 10 kompetensi yang memiliki nilai *gap* (-) tertinggi. Sepuluh kompetensi yang memiliki *gap* negatif terbesar ialah terdapat pada Tabel 6.

Tabel 6 Prioritas *Gap* Kompetensi Pegawai Administrasi Itenas

No Kompetensi	Nama Kompetensi	Nilai <i>Gap</i> tiap pegawai				Total Nilai <i>Gap</i> Negatif	Prioritas ke-
		1. Kabag	2. Kasubag	3. Staf Adm	4. Staf Adm		
20	Perhatian Kejelasan Tugas (CO)	-12	-6	0	-381	1
23	Pengendalian Diri (SCT)	-9	-6	-3	-324	2
49	Manajemen Kinerja (PMG)	-9	-6	0	-289	3
39	Administrasi Perkantoran (OFF)	-9	0	-3	-252	4
10	Perbaikan Berkesinambungan (CIM)	-6	-6	0	-252	5
12	Mengembangkan Orang Lain (DEV)	-12	-6	0	-213	6
1	Integritas (ITG)	0	0	0	-207	7
5	Pembelajaran Berkesinambungan (COL)	-6	-2	0	-206	8
2	Berorientasi Terhadap Pelanggan (CFO)	-3	0	0	-192	9
11	Memperluas Jejaring (NTW)	-4	-2	-2	-186	10

Prioritas 10 kompetensi tersebut kemudian dianalisis mengenai faktor penyebab terjadinya *gap* negatif melalui studi literatur dan wawancara dengan pegawai, pimpinan unit, dan pihak manajemen. Berdasarkan analisis penyebab terjadinya *gap* negatif dilakukan penyusunan usulan peningkatan kompetensi melalui studi literatur serta diskusi bersama tenaga ahli dalam bidang Psikologi Industri. Usulan peningkatan kompetensi mengikuti prinsip pelatihan dan pengembangan pegawai serta *Competency Based Training/CBT*. Upaya peningkatan kompetensi disusun pada setiap level kompetensi, sehingga usulan peningkatannya pun memiliki sifat gradasi. Contoh Upaya Peningkatan Kompetensi untuk 3 kompetensi prioritas terdapat pada Tabel 7 sampai dengan Tabel 9.

Tabel 7 Usulan Peningkatan Kompetensi No. 20 Perhatian terhadap kejelasan tugas (CO)

No	Jenjang Level	Indikator Perilaku	Usulan Peningkatan Kompetensi yang Dilakukan Oleh:			
			Individu			Sistem
			Nama Training	Tujuan Training	Tahap Training	
Kompetensi No. 2 Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas (CO)						
20.	0-1.				<ul style="list-style-type: none"> Peraturan, SOP, dan <i>job description</i> harus baku dan jelas. Coaching Atasan: Sosialisasi peraturan, SOP, dan <i>job description</i>. 	
	1-2.	Mencari kejelasan aturan serta maksud atau manfaat dalam bentuk tertulis dari pelaksanaan tugas-tugasnya.	Practically SOP	Dapat melaksanakan proses kerja yang telah ada dibawah peraturan Institut.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi instruksi mengenai teknik menerapkan SOP, <i>job description</i>, dan peraturan Institut. Melakukan sesi tanya jawab mengenai penerapan SOP, <i>job description</i>, dan peraturan Institut untuk meminimasi penyimpangan persepsi. <ul style="list-style-type: none"> Menerapkan sistem <i>punishment</i> bagi karyawan yang tidak menaati peraturan Institut. Atasan melakukan pengawasan dengan cara mengukur kinerja karyawan dengan SOP, <i>job description</i>, dan peraturan Institut. 	
	2-3.	Bekerja fokus pada aturan dan SOP kerja yang berlaku.	Self Evaluation	Dapat mengevaluasi dan memperbaiki proses kerja dari pekerjaan diri sendiri.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan mengenai tingkat kualitas proses kerja. Latihan menilai dan menganalisis proses kerja individu berdasarkan tingkat kualitas proses kerja. Latihan mengidentifikasi target perbaikan atas proses kerja individu. <ul style="list-style-type: none"> Menerapkan sistem <i>reward</i> yang konsisten kepada pegawai yang melakukan perbaikan terhadap proses kerja individu. Mensosialisasikan tingkat-tingkat kualitas proses kerja yang berlaku di Institut. 	
	3-4.	Mengecek ulang kejelasan informasi terkait pekerjaannya.	Management Controlling	Dapat memonitor dan memeriksa kualitas pekerjaan orang lain.	<ul style="list-style-type: none"> Role play memonitor pekerjaan orang lain. Latihan mengidentifikasi perbandingan antara pekerjaan diri sendiri, pekerjaan orang lain dengan prosedur Institut. <p>Sistem <i>controlling</i> dilakukan secara konsisten dan berkala.</p>	
	4-5.	Memonitor dan memeriksa kualitas pekerjaan orang lain untuk meyakinkan bahwa prosedur yang berlaku sudah dilaksanakan dengan baik (untuk pekerjaan sendiri maupun orang lain).	Problem Solving	Dapat melakukan pengembangan sistem untuk mengorganisir dan menjaga ketersediaan informasi.	<ul style="list-style-type: none"> Latihan mengembangkan rasa percaya diri dalam melakukan pengaruh baik bagi Institut. Latihan mendesain strategi dan kebijakan sebagai dasar mengembangkan sistem organisasi. Diberi pengetahuan tentang penerapan sistem baru dengan mekanisme sosialisasi, uji coba, monitoring, revisi, dan pengesahan sistem Institut yang baru. <ul style="list-style-type: none"> Menerapkan sistem <i>reward</i> kepada pegawai yang melakukan pengembangan sistem Institut. Coaching Atasan: Memberi motivasi dan melakukan pengawasan mengenai penerapan peningkatan dalam proses kerja. 	
	-	Mengembangkan sistem untuk mengorganisir dan menjaga ketersediaan informasi.	-	-	-	-

Tabel 8 Usulan Peningkatan Kompetensi No. 23 Pengendalian Diri (SCT)

No.	Jenjang Level	Identifikasi indikator perilaku	Usulan Metode Peningkatan Kompetensi			Sistem
			Nama Metode	Tujuan Metode	Tahap-tahap	
23						
0-1		<ul style="list-style-type: none"> Belum dapat menahan diri Belum dapat menahan dan menahan diri terhadap godaan dan isian yang dapat menimbulkan konflik Bereaksi secara negatif dan terbit aktif dalam konflik 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan Relaksasi Konseling 	Menciptakan kondisi tenang pada diri sendiri sehingga dapat menahan diri dari situasi yang dapat menimbulkan konflik.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan terkait relaksasi dan manfaat relaksasi dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya relaksasi untuk menahan diri sehingga dapat membangun diri agar melakukan relaksasi dengan cara <i>study</i> kasus Role play penilaian diri terkait relaksasi dan melakukan relaksasi untuk menahan diri 	<ul style="list-style-type: none"> Pengawasan pimpinan terkait pengendalian diri pegawai dilakukan secara kontinu
1-2	<ul style="list-style-type: none"> Belum dapat mengendalikan emosi Merasa sangat marah, frustrasi dan tertekan, sehingga melakukan tindakan yang tidak pantas dan merusak 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan Mengelola Emosi Konseling 	Membangun diri untuk dapat mengendalikan emosi pada saat marah, frustrasi dan tertekan	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang emosi dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya mengendalikan emosi dan membangun diri untuk mengendalikan emosi dengan cara <i>study</i> kasus Role play penilaian diri mengendalikan emosi dan <i>role play</i> mengenai pengendalian emosi 		
2-3	<ul style="list-style-type: none"> Belum dapat mengelola stress dengan efektif Belum dapat mengelola reaksi emosional secara efektif yang menyebabkan situasi emosional Belum dapat mengatasi kritik dengan sikap tenang 	<ul style="list-style-type: none"> Management Stress Konseling 	Membangun diri untuk dapat mengelola tingkat stress yang menyebabkan dimotivasi	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang stress dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya mengelola stress dan membangun diri untuk mengelola stress secara efektif dengan cara <i>study</i> kasus Role play penilaian diri mengelola stress dan <i>role play</i> mengenai mengelola stress yang efektif 		
3-4	<ul style="list-style-type: none"> Belum dapat memberikan respon membangun Belum dapat mengontrol emosi dan perasaan tertekan Belum dapat memberikan tindakan yang membangun/konstruktif untuk merespon langsung ke sumber masalah. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan Mengelola Diri Konseling 	Membangun diri untuk dapat mengontrol emosi serta memberikan tindakan yang membangun	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang stress dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya memberikan respon membangun dengan cara <i>study</i> kasus Role play penilaian diri terkait pemberian respon membangun dan <i>role play</i> terkait memberikan respon membangun 		
4-5	Belum dapat menenangkan orang lain dalam situasi stress	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan Menjadi Konselor Konseling 	Membangun diri menjadi konselor sehingga dapat menenangkan orang lain seperti menenangkan dirinya sendiri	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang menenangkan orang lain dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya menenangkan orang lain dan membangun diri untuk agar dapat menenangkan orang lain dengan cara <i>study</i> kasus Role play penilaian diri terkait menenangkan orang lain dan <i>role play</i> terkait menenangkan orang lain 		

Tabel 9 Usulan Peningkatan Kompetensi No. 39 Administrasi Perkantoran (OFF)

No.	Jenjang Level	Identifikasi indikator perilaku	Usulan Metode Peningkatan Kompetensi			Sistem
			Nama Metode	Tujuan Metode	Tahap-tahap	
Administrasi Perkantoran (OFF)						
0-1		Belum mengetahui dasar-dasar administrasi perkantoran sederhana	<ul style="list-style-type: none"> Administrasi Perkantoran Sederhana 	Dapat mengetahui dan mengikuti arahan dalam melakukan pengisian administrasi perkantoran sederhana.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang fungsi dan definisi administrasi perkantoran dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya mengetahui dasar-dasar administrasi perkantoran sehingga membangun diri untuk mengetahui dasar-dasar administrasi perkantoran Role play pengisian administrasi perkantoran sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> Coaching Atasan: Memberi tugas dan melakukan pengawasan mengenai pengisian sederhana.
1-2		Belum memahami arahan prosedur pembuatan surat yang berlaku.	<ul style="list-style-type: none"> Efektifitas Administrasi Perkantoran 	Dapat mengikuti arahan dalam membuat surat yang berlaku di Institut.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang prosedur pembuatan surat dengan cara ceramah Diberi pemahaman tentang prosedur pembuatan surat dengan cara <i>study</i> kasus Latihan membuat surat yang berlaku di Institut dengan cara <i>role play</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan aturan yang konsisten mengenai administrasi perkantoran Menetapkan format surat yang berlaku di Institut. Selelu melakukan sosialisasi jika terjadi perubahan format surat. Coaching Atasan: Memberi tugas dan melakukan pengawasan kepada bawahan ketika membuat surat Institut.
2-3		<ul style="list-style-type: none"> Belum terampil menerapkan administrasi perkantoran Belum mampu mengelola administrasi perkantoran secara global. 	<ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan Administrasi Perkantoran 	Dapat terampil dalam mengelola administrasi perkantoran dibawah peraturan Institut.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang langkah-langkah penyusunan berbagai jenis surat dengan cara ceramah Diberi pemahaman pentingnya mengelola arsip dan peneliharaannya dan membangun diri untuk melakukan pengelolaan administrasi perkantoran dengan studi kasus Role play untuk mengasah keterampilan individu pada saat melakukan pengarsipan. 	<ul style="list-style-type: none"> Coaching Atasan: Memberi tugas pengarsipan dan melakukan pengawasan kepada bawahan dalam mengelola administrasi perkantoran.
3-4		Belum mampu mengevaluasi prosedur administrasi perkantoran.	<ul style="list-style-type: none"> Self Evaluation 	Dapat mengevaluasi dan memperbaiki prosedur administrasi perkantoran.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang kendala dan solusi administrasi perkantoran dengan cara ceramah Studi kasus tentang kendala dan solusi administrasi perkantoran. Role play mengenai dan mengidentifikasi kebutuhan perbaikan prosedur administrasi perkantoran. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan rapat evaluasi dan perbaikan prosedur administrasi perkantoran secara berkala. Sosialisasi perbaikan prosedur administrasi perkantoran.
4-5		Belum mampu mengembangkan sistem administrasi perkantoran yang bermanfaat bagi Institut.	<ul style="list-style-type: none"> Problem Solving 	Dapat mengembangkan dan menciptakan sistem administrasi perkantoran yang lebih baik.	<ul style="list-style-type: none"> Diberi pengetahuan tentang pengembangan sistem administrasi perkantoran dengan cara ceramah Studi Kasus mengembangkan model administrasi perkantoran baru. Role play mengenai sistem administrasi perkantoran yang berlaku dan mengidentifikasi persoalan sistem administrasi perkantoran. 	<ul style="list-style-type: none"> Memberlakukan sistem <i>reward</i> yang konsisten kepada karyawan yang dapat memperbaiki sistem administrasi perkantoran. Atasan melakukan pengawasan kepada bawahan dalam mengembangkan cara baru untuk kepuasan pelanggan.

Pemetaan pegawai yang membutuhkan upaya peningkatan kompetensi di tiap level dilakukan berdasarkan nilai kompetensi individunya. Misalnya terdapat pegawai dengan Level kompetensi (KI) 2, sedangkan kebutuhan kompetensi jabatannya (KKJ) 4, hal ini menunjukkan pegawai tersebut membutuhkan upaya peningkatan kompetensi dari level 2 ke 3 dan dari level 3 ke 4 (2 kali). Pemetaan upaya peningkatan kompetensi pegawai administrasi terdapat pada Tabel 10.

Tabel 10. Jumlah Pegawai Yang Membutuhkan Upaya Peningkatan Kompetensi (orang)

Level upaya peningkatan	Kompetensi									
	CO	SCI	PMG	OFF	CIM	COL	ITG	DEV	CFO	NTW
ke level 1	3	3	19	3	2	11	3	2	3	7
1 ke 2	28	30	58	43	33	59	15	11	10	19
2 ke 3	57	62	23	41	21	27	44	24	33	52
3 ke 4	26	13	16	14	28	16	0	28	21	14
4 ke 5	14	0	0	0	0	0	0	16	0	0
Jumlah	128	108	116	101	84	113	62	81	67	92

4. Kesimpulan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas operasional Institut. Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang perlu dilatih dan ditingkatkan kemampuannya sehingga kapasitasnya dapat berkembang untuk mendukung pencapaian tujuan Institut. Pengembangan sistem pelatihan didasarkan pada upaya meminimisasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki individu (KI) dan kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ).

Hasil pengukuran Kompetensi Individu (KI) pegawai administrasi Itenas menunjukkan bahwa prosentase pegawai administrasi Itenas yang tidak memenuhi kebutuhan kompetensi jabatan (KKJ) di atas 80% adalah sebesar 84,04%. Hal ini mendukung dugaan rendahnya kompetensi pegawai administrasi dan perlunya sistem pengembangan peningkatan kompetensi pegawai.

Implementasi kegiatan pelatihan dan pengembangan pegawai administrasi membutuhkan investasi, waktu, dukungan lingkungan/system, dan kebijakan manajemen yang mendukung., untuk itu diharapkan Itenas mengembangkan sistem pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi dan melaksanakan sistem tersebut secara konsisten.

Daftar Pustaka

- [1] _____ Kamus Kompetensi Pegawai Administrasi Institut Teknologi Nasional, 2012.
- [2] Fitrie, Rizky Rainy, 2011, Tingkat kesenjangan kompetensi Pegawai Administrasi Biro Akademik dan Kemahasiswaan Itenas, Tugas Akhir S1-Itenas, Bandung.
- [3] Ghassani, Nisa Afina, 2012. Usulan Peningkatan Kompetensi Pegawai Administrasi Itenas Berdasarkan Gap Kompetensi (Studi Kasus Unit kerja Biro dan UPT), Tugas Akhir S1-Itenas, Bandung.
- [4] Hadiansyah, Ristandy, 2011, Tingkat kesenjangan kompetensi Pegawai Administrasi FTSP Itenas, Tugas Akhir S1-Itenas, Bandung.
- [5] Kesuma, Maret, 2011, Tingkat kesenjangan kompetensi Pegawai Administrasi FTI Itenas, Tugas Akhir S1-Itenas, Bandung.
- [6] Lyle M Spencer, Jr., Ph.D & Signe M. Spencer, 1993, Competence at Work Models for Superior Performance, John Wiley & Sons, Inc.
- [7] Palan, R., 2007, Competency Management, Jakarta: PPM.
- [8] Putra, Andhanta, 2011, Tingkat kesenjangan kompetensi Pegawai Administrasi Bagian Registrasi dan Nilai Biro Administrasi Akademik Itenas, Tugas Akhir S1-Itenas, Bandung.
- [9] Sukmadi, Prio, 2012, Usulan Peningkatan Kompetensi Pegawai Administrasi Itenas Berdasarkan Gap Kompetensi (Studi Kasus Unit kerja Lembaga, Fakultas, Jurusan) Tugas Akhir S1-Itenas, Bandung.