



Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Bandung

Cucu Supriyatna; Akmad Djohara
BKSDM Pemda Kabupaten Bandung
email: Coes.supriyatna@gmail.com

ABSTRAK

Pegawai Negeri Sipil (PNS) masih sering dikaitkan dengan pandangan negatif seperti perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, kurang disiplin, kurang kompeten, birokrasi yang panjang, dan inefisiensi. Beberapa faktor diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS, antara lain pendidikan dan pelatihan, membahas kajian terhadap Analisis Pengembangan SDM Teknis Administrasi Umum PNS Golongan II dan III. Metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 113 orang yang ditentukan menggunakan teknik disproporsional *stratified random sampling* berdasarkan strata tingkat pendidikan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kompetensi administrasi umum PNS golongan II dan III perlu ditingkatkan melalui intervensi pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun intervensi non-diklat. Kajian ini mengidentifikasi kompetensi-kompetensi yang perlu dikuasai oleh PNS golongan II dan III serta memberikan saran-saran bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung untuk meningkatkan kinerja administrasi umum PNS. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui diklat teknis yang relevan, seperti komunikasi efektif, pengelolaan informasi, pemecahan masalah, aplikasi komputer, dan membangun tim efektif. Selain itu, intervensi non-diklat seperti monitoring pelaksanaan rencana strategis organisasi, pembinaan hubungan kerja yang kondusif, dan mendorong semangat pembelajaran juga diperlukan.

Kata Kunci: Analisis Pengembangan SDM, Administrasi Umum, Kompetensi, Diklat, Intervensi Non-diklat, Kinerja.

ABSTRACT

Civil Servants (CS) are still often associated with negative views such as corruption, collusion, nepotism, lack of discipline, lack of competence, lengthy bureaucracy, and inefficiency. Several factors are suspected of having an influence on the performance of civil servants, including education and training, discussing the study of the Development Analysis of Technical Human Resources for General Administration of CS Groups II and III. The research method used is an associative method with a quantitative approach. The research sample consisted of 113 people who were determined using a disproportionate stratified random sampling technique based on educational level strata. The conclusion of this study is that the general administration competence of civil servants class II and III needs to be improved through educational and training interventions (training) as well as non-training interventions. This study identifies the competencies that need to be mastered by CS class II and III and provides suggestions for the Regional Government of Bandung Regency to improve the performance of civil servant general administration. Competency enhancement can be carried out through relevant technical training, such as effective communication, information management, problem solving, computer applications, and effective team building. In addition, non-training interventions such as monitoring the implementation of organizational strategic plans, fostering conducive working relationships, and encouraging a spirit of learning are also needed.

Keywords: HR Development Analysis, General Administration, Competence, Training, Non-training Interventions, Performance.

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering dikaitkan dengan pandangan yang menyimpang seperti korupsi, kolusi, nepotisme, ketidakdisiplinan, inkompetensi, panjang birokrasi, inefisiensi, dan penyalahgunaan kekuasaan dan tanggung jawab. Salah satu penyebab sikap psikologis aparatur negara tersebut adalah karena sistem kepegawaian belum mampu menjadikan individu PNS yang profesional, bersih, berprestasi, dan berkarakter. Situasi lain adalah bahwa tingkat pendidikan PNS secara nasional masih rendah, yang juga mempengaruhi kualitas, kemampuan dan kinerja. Demikian pula dengan mentalitas dan integritas yang tidak sesuai dengan harapan, sehingga banyak kritikan pedas dari masyarakat yang bertubi-tubi kepada PNS (Sukmajadi, 2019).

Sumber daya aparatur merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran strategis dan menentukan dalam mencapai keberhasilan organisasi. Berbagai kajian dan penelitian organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan pemerintahan suatu Negara dalam melaksanakan tugas pembangunan dan pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya aparaturnya. Oleh sebab itu perhatian pemerintah dan pembuat kebijakan memberikan perhatian yang sangat besar terhadap kondisi aparaturnya. Begitu juga di kabupaten Bandung secara umum kondisi aparatur masih terdapat kelemahan. Bahkan di Kabupaten Bandung, lemahnya kinerja aparatur menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya krisis di berbagai dimensi. Data kuantitatif dan kualitatif mengindikasikan bahwa sumber daya aparatur pemerintah masih belum sebanding dengan tuntutan dan tantangan tugas yang dihadapi, terutama dalam hal kompetensi (Noe, 2002; Lambert & Lambert, 2012).

Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak aparatur pemerintah di Kabupaten Bandung menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugas mereka secara efektif. Kurangnya kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan publik yang optimal dan menjawab tantangan yang kompleks. Dalam situasi ini, perhatian yang serius perlu diberikan untuk meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah. Pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan harus menjadi prioritas. Selain itu, perlu adanya upaya untuk mengevaluasi dan memperbaiki sistem rekrutmen dan seleksi aparatur pemerintah, sehingga dapat memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Dengan meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah, diharapkan akan terjadi peningkatan kinerja dan kemampuan dalam menghadapi tantangan yang ada. Ini akan menciptakan lingkungan yang lebih produktif, efisien, dan responsif, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat Kabupaten Bandung (Kim et. al., 2017).

Berbagai kajian, seperti yang disebutkan dalam sumber yang disebutkan (Indriyanto, 2014), telah mengungkap beberapa permasalahan yang dihadapi dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di daerah. Salah satu permasalahan yang teridentifikasi adalah jumlah PNS Daerah yang terus meningkat dari tahun ke tahun namun diikuti oleh rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki oleh mereka. Selain itu muncul juga persoalan-persoalan pertama meluasnya praktek-praktek KKN di lingkungan administrasi Negara yang berupa penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang/jabatan/fasilitas/sarana Negara yang merugikan keuangan Negara, Kedua, perlu dicatat bahwa praktek inefisiensi semakin meluas, yang ditandai oleh tindakan pemborosan dan ketidakhematan dalam kegiatan manajemen dan administrasi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Hal ini menyebabkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien dan menghambat pencapaian hasil yang optimal. Ketiga, lemahnya profesionalisme dan kesejahteraan aparatur juga menjadi

perhatian utama. Tingkat pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan disiplin masih rendah. Kurangnya profesionalisme tercermin dalam kurangnya integritas, moral, dan spiritual. Selain itu, ada juga kekurangan dalam menjaga tingkat etika kerja yang baik, seperti kurangnya moralitas dan konsistensi dalam melaksanakan tugas, serta kurang memperhatikan nilai-nilai dan norma etika kerja. Sebagai akibatnya, sering kali terlihat sikap bekerja seadanya dan hanya memenuhi kewajiban dasar yang diberikan, tanpa semangat yang lebih. Keempat, kelemahan moral, etika, dan etos kerja aparatur negara juga menjadi perhatian serius. Hal ini tercermin dalam kurangnya moral dan mental yang kuat, kurangnya disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi dalam bekerja. Aparatur negara perlu lebih memperhatikan nilai-nilai dan norma etika kerja yang seharusnya menjadi landasan dalam melaksanakan tugas mereka. Praktik bekerja seadanya, hanya menyelesaikan kewajiban secara formal, dan kurangnya komitmen terhadap tanggung jawab yang diberikan harus diatasi dengan upaya yang lebih serius dan komprehensif. Kelima, masalah lain yang perlu diperhatikan adalah lemahnya mutu penyelenggaraan pelayanan publik. Praktek pungutan liar (pungli) masih banyak terjadi, dan tidak ada kepastian dalam prosedur yang berbelit-belit. Hal ini menciptakan hambatan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Diperlukan perbaikan sistem, pengawasan yang lebih ketat, dan penegakan hukum yang tegas untuk memastikan mutu penyelenggaraan pelayanan publik yang baik (Hardjana, 2001; Alvarez et. al., 2004).

Selanjutnya berdasarkan kondisi aparatur di PEMDA Kabupaten Bandung dari aspek kuantitas data di tahun 2022 menunjukkan bahwa PNS/ASN berjumlah 14.615, kondisi tersebut maka pemerintah Kabupaten Bandung melakukan berbagai terobosan guna meningkatkan kompetensi ASN. Salah satunya implementasinya adalah Melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari proses pengembangan sumber daya manusia bagi pejabat pemerintah. Ditetapkan bahwa pembinaan dan pengembangan SDM merupakan proses transformasi kualitas SDM robot nasional yang melibatkan empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, psikis dan fisik, serta sumber daya instansi pemerintah untuk perubahan kualitas keempatnya. ukuran. Transformasi yang dibahas ditujukan untuk mencapai citra lembaga pemerintah yang beridentitas lembaga, abdi negara, abdi masyarakat, berlandaskan integritas, komitmen organisasi, kompetensi, profesionalisme tinggi, berorientasi pada pelayanan dan tanggung jawab pemerintahan. Dan misi bangsa untuk memperjuangkan cita-cita dan tujuan bangsa dan negara. Hal ini sejalan dengan visi dan misi Kabupaten Bandung yaitu : BEDAS (Mewujudkan Kabupaten Bandung Bangkit, Edukatif, Dinamis, Agamis, dan sejahtera yang Berbasis Desa).

Dalam mewujudkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berintegritas, kompeten, dan profesional, diperlukan pengaturan regulasi yang mengarah pada pengembangan kompetensi yang terintegrasi bagi PNS melalui pendidikan dan pelatihan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

Selama ini telah banyak program-program pengembangan SDM yang dilaksanakan dalam tujuan untuk meningkatkan kompetensi aparatur di kabupaten Bandung. Sebagaimana telah diatur oleh Undang-Undang No. 05 tahun 2014 tentang pengembangan Kompetensi ASN/Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Bupati Bandung Nomor 63 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi terintegrasi Bagi PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, mencakup tiga jenis Pelatihan bagi peningkatan Kompetensi aparatur yaitu : Pelatihan CPNS, dan Pelatihan dalam jabatan. Selanjutnya dalam jabatan dibagi menjadi Pelatihan PKP, PKA, PKN, Pelatihan fungsional dan Pelatihan teknis. Namun, pada kenyataannya, program-program pelatihan yang ada belum berhasil mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu meningkatkan kompetensi aparatur. Terdapat berbagai persoalan yang menjadi penyebabnya, salah satunya adalah kurangnya pemahaman mengenai kebutuhan

yang sebenarnya, baik dari individu aparatur maupun dari perspektif organisasional. Penyelenggaraan program pelatihan saat ini belum sepenuhnya mengarah pada pemenuhan kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh aparatur dan unit kerjanya.

Selain daripada itu kita pun belum memiliki kerangka tentang standar kompetensi aparatur. Selama ini baru dikembangkan oleh lembaga Pembina kepegawaian yaitu BKN yaitu standar kompetensi bagi aparatur yang memegang posisi jabatan struktural. Sedangkan standar kompetensi bagi aparatur yang sesuai dengan pangkat dan golongan belum dikembangkan. Seyogyanya standar kompetensi bagi aparatur di setiap jenjang pangkat dan golongan sangat penting untuk menunjang berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah Pelatihan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka BKPSDM kabupaten Bandung dalam hal ini bidang evaluasi dan pengembangan sumber daya aparatur dipandang perlu untuk membentuk Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM Pelatihan Latsar Berorientasi Akhlak, dan Pelatihan Managerial, Pelatihan Jabatan fungsional dan Pelatihan Jabatan teknis. Yang diarahkan untuk mengidentifikasi jenis, jenjang Pelatihan teknik administrasi umum yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi aparatur sesuai dengan kebutuhan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Lembaga Kepegawaian Negara memberikan landasan hukum yang mengatur tentang pengembangan kapasitas para pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pasal 70 dalam undang-undang tersebut menegaskan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk memperkuat etika dan integritas, nasionalisme, semangat dan motivasi kebangsaan, serta membangun kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab.

Namun demikian sampai saat ini penyelenggaraan Pelatihan khususnya di daerah dirasakan masih belum mampu menutupi kebutuhan kompetensi SDM Aparatur. Banyak faktor yang menyebabkan pencapaian sasaran penyelenggaraan Pelatihan PNS tersebut belum tercapai. Faktor-faktor tersebut antara lain belum adanya standar kompetensi yang jelas bagi PNS di setiap jenjang dan pangkat golongan, belum adanya analisis kebutuhan Pelatihan yang didasarkan pada kondisi nyata kompetensi PNS, Lemahnya perencanaan dan implementasi berbagai komponen penyelenggaraan Pelatihan. Berdasarkan faktor-faktor tersebut maka pokok permasalahan dalam kajian ini adalah bagaimana kompetensi administrasi umum PNS Golongan II dan III di daerah dan bagaimana kebutuhan Pelatihan yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi administrasi umum PNS golongan II dan III.

METODE PENELITIAN

Analisis kebutuhan Pelatihan dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif yang secara rinci menggambarkan kondisi kompetensi pejabat struktural pada saat ini. Pendekatan yang diterapkan adalah pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang aspek-aspek kualitatif dari kompetensi tersebut. Metode ini memungkinkan identifikasi kesenjangan yang mungkin timbul antara kompetensi yang diharapkan atau standar dengan kompetensi yang sebenarnya atau aktual yang dimiliki oleh pejabat struktural tersebut. Dengan demikian, analisis ini dapat memberikan pandangan yang komprehensif dan mendetail mengenai kebutuhan pelatihan yang spesifik untuk meningkatkan kompetensi pejabat struktural dan mengatasi kesenjangan yang ada (Sugiyono, 2017).

Populasi (AKPSDM) ini adalah seluruh pegawai negeri sipil golongan II dan III di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Provinsi Jawa Barat, yaitu antara lain: BKPSDM,

DISDIK, DISPERINDAG, BKD, BAPPEDA, INSPEKTORAT, BPBD, DINKES, Kecamatan Pangalengan, Kecamatan Ciwidey, Kecamatan Soreang, Kecamatan Margahayu, Kecamatan Majalaya, Kecamatan Ciparay, Kecamatan Nagreg, Kecamatan Cicalengka.

Teknik pengumpulan data .

Untuk memberikan deskripsi kompetensi ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi studi dokumentasi dengan cara mengumpulkan informasi tentang daerah yang dijadikan sampel, studi perpustakaan untuk mendapatkan landasan teoritis tentang kompetensi pangkat pegawai negeri sipil pada golongan III dan golongan II dan studi lapangan dengan cara menyebarkan kuesioner tentang kompetensi pangkat PNS pada golongan III dan II.

Teknis Analisis Data

Dalam AKPSDM (Analisis Kebutuhan Pelatihan Sumber Daya Manusia), teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis kuantitatif dan analisis kualitatif deskriptif. Dalam konteks ini, analisis data sekunder dilakukan untuk memberikan deskripsi tentang kondisi kompetensi dan kondisi aktual pegawai saat ini. Melalui analisis ini, informasi yang relevan dan terperinci mengenai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan situasi aktual di tempat kerja dapat diungkapkan dan dievaluasi. Teknik analisis kuantitatif digunakan untuk mengolah data numerik dan menyajikan hasil dalam bentuk angka dan statistik yang menggambarkan tingkat kompetensi dan distribusinya. Sementara itu, teknik analisis kualitatif deskriptif membantu dalam menjelaskan aspek-aspek kualitatif seperti sikap, perilaku, dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Dengan memanfaatkan kedua teknik ini, analisis kebutuhan pelatihan dapat memberikan pandangan yang komprehensif dan menyeluruh tentang kondisi kompetensi dan kebutuhan pengembangan pegawai dalam organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kompetensi PNS Golongan II

Berdasarkan uraian pada bab 2, Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis standar kompetensi serta tingkat kesenjangan yang terdapat dalam golongan dua. Fokus analisis ini akan difokuskan pada 11 kompetensi umum yang telah dikembangkan dalam kajian ini. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi :

1. Kompetensi pelaksanaan Tugas Pokok dan fungsi (Tupoksi), visi dan misi organisasi di kabupaten Bandung
2. Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif
3. Kompetensi pengelolaan informasi
4. Kompetensi berkomunikasi
5. Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan
6. Kompetensi kerjasama team
7. Kompetensi pemecahan masalah
8. Kompetensi menggunakan informasi
9. Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya
10. Kompetensi pembelajaran
11. Kompetensi dalam memberikan pelayanan bermutu/prima

Pengukuran kompetensi umum tersebut dilakukan melalui penilaian mandiri (self assessment) dalam hal ini PNS dipilih sebagai responden diharuskan menjawab pertanyaan dalam bentuk butir soal pilihan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dengan skala pengukuran sebagai berikut :

1. Nilai 1 adalah bobot terkecil yang menunjukkan bahwa PNS tidak memiliki sama sekali tidak mampu untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam arti pegawai tersebut tidak tahu atau tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut.
2. Nilai 2 artinya Kurang Mampu. Nilai ini menunjukkan bahwa PNS hanya sedikit saja mengetahui dan dapat melakukan pekerjaan tersebut.
3. Nilai 3 Artinya Cukup Mampu, nilai ini menunjukkan bahwa PNS dapat melakukan pekerjaan tetapi belum memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan.
4. Nilai 4 Artinya niali Kompetensi PNS dapat melakukan pekerjaan yang memenuhi standar atau tingkat kinerja yang memuaskan.

Kebutuhan Diklat PNS golongan II

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

1. Kesenjangan tinggi dengan nilai kesenjangan antara 0,68-0,81 nilai kesenjangan ini berarti bahwa pegawai belum memiliki kompetensi sehingga untuk mengisi kesenjangan tersebut dilakukan melalui intervensi program kediklatan yang bersifat off the job training. Dengan kata lain untuk mengisi kesenjangan kompetensi pegawai dilakukan dengan memberikan pelatihan secara khusus baik diselenggarakan sendiri maupun yang diselenggarakan oleh pihak lain.
2. Kesenjangan sedang dengan nilai kesenjangan antara 0,53 - 0,67 .artinya pegawai telah memiliki kompetensi tetapi masih perlu peningkatan. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut dilakukan intervensi program kediklatan. Yang bersifat on the job training.
3. Kesenjangan rendah dengan nilai kesenjangan antara 0,37 - 0,52. Artinya pegawai telah memiliki kompetensi umum tetapi masih terdapat kesenjangan. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan intervensi non diklat seperti kegiatan-kegiatan yang bersifat pembinaan.

Adapun hasil perhitungan kesenjangan dari sebelas kompetensi umum PNS golongan II di Kabupaten Bandung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Kesenjangan Kompetensi Umum PNS Golongan II

NO	Kompetensi	Nilai Rata-rata	Nilai Kesenjangan	Interprestasi
1	Kompetensi pelaksanaan tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi	3.53	0.45	Rendah
2	Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3.54	0.46	Rendah
3	Kompetensi pengelolaan informasi	3.37	0.63	Sedang
4	Kompetensi berkomunikasi	3.42	0.58	Sedang
5	Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian	3.31	0.69	Tinggi
6	Kompetensi kerjasama team	3.40	0.60	Sedang
7	Kompetensi pemecahan masalah	3.32	0.68	Tinggi
8	Kompetensi menggunakan teknologi	3.40	0.60	Sedang
9	Kompetensi teknis Kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	3.25	0.75	Tinggi
10	Kompetensi pembelajaran	3.34	0.66	Sedang
11	Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima/bermutu	3.59	0.41	Rendah

Sumber: data diolah, 2022.

Berdasarkan tabel diatas dapat diidentifikasi kesenjangan kompetensi PNS golongan II adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan kompetensi pemahaman terhadap tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi berada pada kategori sedang 0,58. Yang menunjukkan bahwa PNS golongan II telah memiliki kompetensi dalam aspek ini hanya masih perlu didorong peningkatan kemampuan. Guna meningkatkan kompetensi dalam pemahaman tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan pelatihan yang bersifat *in-house training*. *In-house training* ini dapat dilakukan oleh atasan langsung maupun pimpinan organisasi yang memberikan wawasan tentang tugas pokok unit kerja, serta visi dan Misi Organisasi.
2. Kompetensi dalam Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif memiliki kesenjangan yang rendah yaitu 0,46. Hal ini berarti bahwa PNS golongan II telah memiliki kompetensi yang memadai dalam Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif meningkatkan kompetensi baik dengan rekan kerja maupun pimpinan organisasi. Untuk menutupi kesenjangan dengan tujuan untuk lebih untuk lebih memantapkan kompetensi yang telah ada dalam aspek ini, tidak harus dilakukan intervensi dalam bentuk pelatihan tetapi dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan yang bersifat pembinaan dari pimpinan, dengan cara membentuk team-team kerja, kegiatan-kegiatan informal dan lain-lain.
3. Kesenjangan kompetensi pengelolaan informasi PNS golongan II berada pada kategori sedang yaitu dengan nilai 0,63. Untuk mengisi kesenjangan tersebut dilakukan dengan kegiatan *in-house training* dengan mata ajar seperti :
 - a) Teknik pengumpulan data
 - b) Teknik analisis data
 - c) Manajemen kearsipan

- d) Tata pengelolaan surat/naskah
 - e) Sistem informasi manajemen
4. Kesenjangan kompetensi komunikasi PNS golongan II berada pada posisi sedang yaitu 0,58. Untuk mengisi kesenjangan ini dilakukan intervensi dalam bentuk *in house training*, dimana materi dapat ditekan dengan :
- a) Teknik menyampaikan informasi
 - b) Teknik mendengarkan efektif
 - c) Teknik komunikasi tertulis
 - d) Teknik presentasi efektif
5. kompetensi perencanaan dan pengorganisasian PNS golongan II dimana berada pada kategori tinggi dengan nilai 0,69. Dengan kata lain kompetensi ini perlu peningkatan lebih lanjut, dimana diperlukan dengan intervensi dengan cara *off the job training*. Artinya untuk meningkatkan kompetensi ini PNS golongan II dalam aspek perencanaan dan pengorganisasian diperlukan diklat khusus yang intensif. Dimana diklat yang dapat dikembangkan
- a) Diklat perencanaan
 - b) Diklat organisasi dan manajemen
 - c) Diklat teknik koordinasi
 - d) Diklat pengorganisasian kerja
6. Kesenjangan kompetensi kerjasama tim golongan II berada pada kategori sedang 0,60. Hal ini guna mengisi kesenjangan dapat dilakukan melalui program pelatihan ditempat kerja (*in-house training*) yang dapat berbentuk kegiatan: pelatihan di alam terbuka (*out Bond*), pelatihan team building, pelatihan *Motivation achievement*. Dan lain-lain.
7. Kesenjangan kompetensi pemecahan masalah PNS golongan II berada pada kategori tinggi yaitu 0,69. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya kompetensi PNS golongan II dalam pemecahan masalah belum memadai, sehingga perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi. Oleh sebab itu intervensi yang harus dilakukan guna menutupi kesenjangan tersebut adalah melalui program diklat baik yang diselenggarakan sendiri maupun oleh lembaga lain yang bergerak dibidang diklat. Diklat difokuskan kepada teknik pemecahan masalah dengan fokus materi yang dapat meningkatkan kemampuan PNS untuk mengembangkan inisiatif dalam pemecahan masalah yang dihadapi dalam pekerjaannya sendiri, teknik-teknik pemecahan masalah, pengembangan alternatif pemecahan masalah serta kemampuan mengantisipasi permasalahan yang mungkin muncul.
8. Kompetensi PNS golongan II dalam menggunakan teknologi berada pada kategori sedang dengan nilai 0,60. Artinya PNS golongan II secara umum telah memiliki kompetensi yang memadai dalam menggunakan teknologi tetapi kompetensi tersebut belum optimal sehingga perlu diintervensi dengan pemberian pelatihan yang bersifat *in-house training* yang dapat dilakukan dengan bimbingan atasan langsung dilakukan di tempat kerja atau *outshortshing* dengan mengundang pelatih dari luar. Pelatihan ini penting apabila organisasi memiliki peralatan kantor yang berbasis teknologi yang memerlukan pelatihan khusus dalam pengoperasian. Pelatihan kerja yang diperlukan antara lain : pelatihan program komputer, pemeliharaan komputer, perawatan peralatan kantor, keselamatan dan keamanan kerja.

9. Kesenjangan kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugas PNS golongan II berada pada kategori tinggi dengan nilai 0,75. Menunjukkan kurang atau belum memiliki kompetensi teknis yang memadai dalam bidang yang berkaitan dengan unit kerja masing-masing. Untuk mengisi kesenjangan diperlukan diklat baik yang diselenggarakan sendiri maupun oleh pihak eksternal. Diklat ini dapat dikondisikan dengan unit kerja dimana PNS ditempatkan. Diklat yang diperlukan antara lain: diklat kepegawaian bagi PNS yang ditempatkan di bagian kepegawaian, diklat penataan kelembagaan bagi PNS yang ditempatkan di biro organisasi, diklat keuangan bagi PNS yang ditempatkan di bagian keuangan, diklat kehumasan dan protokoler bagi PNS yang ditempatkan di bagian kehumasan dan protokoler, dan lain-lain.
10. Kesenjangan kompetensi pembelajaran golongan II berada pada kategori sedang dengan nilai 0,66. Artinya PNS golongan II telah memiliki kompetensi pembelajaran yang memadai, tetapi perlu peningkatan lebih lanjut untuk mengisi kesenjangan perlu dilakukan dengan in-house training baik internal maupun eksternal. Selain itu dapat juga dilakukan dengan mempergunakan teknologi seperti Internet. Dengan internet diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan kemampuan tentang bidang ilmu yang diminati. Selain itu dapat menyediakan berbagai media pembelajaran seperti buku, majalah, surat kabar dan lain-lain.
11. Kesenjangan kompetensi pelayanan PNS golongan II berada pada kategori rendah dengan nilai 0,41. Artinya bahwa PNS di kabupaten Bandung telah memiliki kompetensi yang memadai dalam memberikan pelayanan yang prima kepada pihak yang membutuhkan. Tetapi perlu lebih dioptimalkan dan menetapkan kompetensi ini. Organisasi perlu melakukan terobosan-terobosan yang lebih bersifat pembinaan atau penciptaan budaya kerja yang lebih proaktif dalam penetapan prinsip-prinsip serta penegakan peraturan yang berlaku agar publik dapat terpenuhi dalam konteks pelayanan prima.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diidentifikasi diklat bagi PNS golongan II dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi administrasi umum PNS tersebut. Kebutuhan diklat bagi PNS golongan II tersebut sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2. Kebutuhan Diklat Administrasi Umum PNS Golongan II

No	Kompetensi Individual/Pengembangan diri	Jenis Diklat	Kurikulum
1	Kompetensi Berkomunikasi	Diklat teknis komunikasi efektif	- Komunikasi ditempat kerja - Komunikasi lisan - Komunikasi tulisan - Rapat efektif - Presentasi efektif
2	Kompetensi pengelolaan informasi	Diklat teknis pengelolaan informasi dan pekerjaan	- Teknik pengumpulan data - Teknik analisis data - Manajemen kearsipan
3	Kompetensi Perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan	Diklat teknis perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan	- Perencanaan kerja - Pengorganisasian pekerjaan - Koordinasi pekerjaan - Evaluasi pekerjaan
4	Kompetensi pemecahan masalah	Diklat pemecahan masalah	- Masalah pekerjaan teknik pemecahan masalah - Tindak lanjut pemecahan masalah
5	Kompetensi menggunakan teknologi	Diklat teknis aplikasi komputer (<i>hardware & software</i>)	- Teknologi kerja - Hardware komputer - Software komputer - Pemeliharaan komputer - Pemeliharaan peralatan kantor - K 3
6	Kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	Diklat teknis substantif	- Dikondisikan dengan teknis pekerjaan
7	Kompetensi kerjasama team	Membangun Tim Efektif (<i>out bond</i>)	- Keterampilan interpersonal - Team yang efektif - Membangun team efektif - Kepemimpinan dalam team

Sumber: data diolah, 2022.

Sedangkan kebutuhan Non-diklat atau intervensi manajemen yang dikaitkan dengan pemenuhan standar kompetensi umum PNS golongan II tampak pada tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3. Standar Kompetensi Umum PNS Golongan II

No	KOMPETENSI	JENIS PEMBINAAN
1	Kompetensi pelaksanaan Tugas pokok dan fungsi unit kerja serta visi dan misi	<i>Monitoring</i> pelaksanaan Renstra organisasi
2	Kompetensi membangun hubungan dari sikap interpersonal yang efektif	Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif
3	Kompetensi dalam memberikan pelayanan prima	Pembinaan tentang pelayanan prima - Mendorong semangat pembelajaran - Pembeian penghargaan bagi pegawai pembelajar
4	Kompetensi pembelajaran	Keterampilan, pengetahuan, sikap, dan pemahaman yang diperlukan untuk belajar secara efektif

Sumber: data diolah, 2022.

Kebutuhan Diklat PNS Golongan III

Kerangka yang digunakan dalam analisis kebutuhan diklat ini adalah dengan membandingkan skor rata-rata kompetensi dengan skor ideal kompetensi yang akan menghasilkan kesenjangan kompetensi. Dalam arti pengukuran kesenjangan kompetensi dilakukan dengan menghitung selisih antara nilai standar (skala 4) dengan rata-rata yang diperoleh dalam penelitian. Kesenjangan dapat dideskripsikan pada tabel 4 sebagai berikut :

Tabel 4. Kesenjangan Kompetensi PNS Golongan III

NO	KOMPETENSI	Nilai Rata-rata	Nilai Kesenjangan	Intervensi
1	Kompetensi pelaksanaan Tugas Pokok dan fungsi (Tupoksi), visi dan misi organisasi di kabupaten Bandung	3,59	0,41	Rendah
2	Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3,65	0,35	Rendah
3	Kompetensi pengelolaan informasi	3,45	0,55	Sedang
4	Kompetensi berkomunikasi	3,36	0,64	Tinggi
5	Kompetensi perencanaan danpengorganisasian pekerjaan	3,47	0,53	Sedang
6	Kompetensi kerjasama team	3,49	0,51	Sedang
7	Kompetensi pemecahan masalah	3,44	0,36	Rendah
8	Kemampuan pengelolaan kantor	3,55	0,45	Rendah
9	Kompetensi menggunakan teknologi	3,51	0,49	Sedang
10	Kompetensi meningkatkan kinerja secara terus menerus	3,26	0,74	Tinggi
11	Kompetensi memberikan pelayanan prima/bermutu	3,43	0,57	Sedang
12	Kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	3,28	0,72	Tinggi
13	Kompetensi mengambil keputusan	3,29	0,71	Tinggi
14	Kompetensi memberikan motivasi	3,24	0,76	Tinggi
15	Kompetensi melakukan koordinasi	3,27	0,73	Tinggi
16	Kompetensi melakukan evaluasi hasil kerja	3,39	0,61	Sedang
17	Kompetensi mengelola konflik	3,65	0,35	Rendah
18	Kompetensi membangun jejaring kerja	3,45	0,55	sedang

Sumber: data diolah, 2022.

Berdasarkan hasil perhitungan kesenjangan, nampak bahwa kesenjangan tertinggi adalah 0,76 dan kesenjangan terendah 0,35. Maka dapat ditetapkan tiga kategori kesenjangan kompetensi dan intervensi yang diperlukan adalah sebagai berikut :

1. Kesenjangan tinggi dengan nilai kesenjangan antara 0,63 – 0,76. Nilai kesenjangan ini berarti bahwa PNS belum memiliki kompetensi sehingga untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui intervensi program kediklatan yang bersifat off the job training. Artinya untuk mengisi kesenjangan kompetensi PNS dilakukan dengan memberikan pelatihan khusus baik diselenggarakan sendiri maupun diselenggarakan oleh pihak lain yang kompeten. Adapun kompetensi dengan kesenjangan tinggi seperti tampak pada tabel 5, berikut:

Tabel 5. Kompetensi dengan kesenjangan tinggi

No	Kompetensi	Nilai Rata-rata	Nilai kesenjangan	Interpretasi
1	Mengkomunikasikan ide,pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif	3,36	0,64	Tinggi
2	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus	3,26	0,74	Tinggi
3	Memiliki kemampuan teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	3,28	0,72	Tinggi
4	Mengambil keputusan yang tepat dalam perencanaan pekerjaan	3,29	0,71	Tinggi
5	Memberi motivasi kepada rekan kerja	3,24	0,76	Tinggi
6	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja	3,27	0,73	Tinggi

Sumber: data diolah, 2022.

2. Kesenjangan sedang dengan nilai kesenjangan antara 0,64 – 0,62. Artinya PNS telah memiliki kompetensi tetapi perlu peningkatan. Cara mengisi kesenjangan tersebut dengan melakukan intervensi program kediklatan yang bersifat *on the job training*. Maksudnya untuk meningkatkan kompetensi PNS dengan pelatihan di tempat kerja. Adapun kesenjangan kompetensi sedang pada tabel 6 adalah :

Tabel 6. Kesenjangan kompetensi PNS dengan pelatihan di tempat kerja

No	Kompetensi	Nilai Rata-rata	Nilai kesenjangan	Interpretasi
1	Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan	3,45	0,56	Tinggi
2	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif	3,47	0,53	Tinggi
3	Bekerja secara dalam team kerja secara efektif	3,49	0,51	Tinggi
4	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam kelancaran pelaksanaan pekerjaan	3,51	0,49	Tinggi
5	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan	3,43	0,57	Tinggi
6	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja	3,39	0,61	Tinggi
7	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik internal maupun eksternal	3,45	0,55	Tinggi

Sumber: data diolah, 2022.

3. Kesenjangan rendah dengan nilai kesenjangan antara 0,35 – 0,48. Artinya PNS telah memiliki kompetensi tetapi masih terdapat sedikit kesenjangan. Cara mengisi kesenjangan tersebut dengan melakukan intervensi program non diklat seperti kegiatan-kegiatan yang bersifat pembinaan pegawai melalui upaya manajemen.. Adapun kesenjangan kompetensi rendah tampak pada tabel 7 adalah :

Tabel 7. Kesenjangan Kompetensi Rendah Golongan III

No	Kompetensi	Nilai Rata-rata	Nilai kesenjangan	Interpretasi
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerja serta visi dan misi organisasi	3,59	0,41	rendah
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	3,65	0,35	rendah
3	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun team	3,44	0,36	rendah
4	Melakukan pengelolaan kantor (office management) secara efektif	3,55	0,45	rendah
5	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	3,65	0,35	rendah

Sumber: data diolah, 2022.

Adapun rincian kebutuhan diklat berdasarkan tiga kategori tinggi, sedang, dan rendah adalah sebagai berikut :

a. Diklat untuk menutup kesenjangan Kompetensi Tinggi

Kesenjangan tinggi dalam kompetensi ini berarti bahwa PNS golongan III yang menjadi responden penelitian ini belum memiliki kompetensi yang seharusnya mereka miliki. Oleh sebab itu intervensi yang dilakukan adalah proses pembelajaran yang dapat membentuk kompetensi yang diharapkan. Agar proses pembelajaran ini efektif, maka penyelenggaraannya bersifat off the job training dengan kurikulum berasal dari standar kompetensi tersebut. Dengan demikian, kebutuhan diklat yang dapat digunakan untuk menghadapi kesenjangan ini, seperti tampak pada tabel 8, sebagai berikut:

Tabel 8. Daftar diklat kompetensi kesenjangan tinggi

No	Kompetensi	Jenis diklat
1	Mengkomunikasikan ide, pikiran dan informasi tentang pekerjaan secara efektif	Diklat teknis komunikasi efektif
2	Meningkatkan kompetensi kerja secara terus menerus	Diklat teknis pengembangan diri
3	Memiliki kemampuan teknis berkaitan dengan bidang tugasnya	Diklat teknis substantif
4	Mengambil keputusan yang tepat dalam perencanaan pekerjaan	Diklat teknis pengambilan keputusan
5	Memberi motivasi kepada rekan kerja	Diklat Achievement Motivation Training
6	Melakukan koordinasi kerja di dalam dan antar unit kerja	Diklat Teknis Koordinasi Kerja

Sumber: data diolah, 2022.

b. Diklat on the job training untuk menutupi tingkat kesenjangan kompetensi Sedang

Kesenjangan kompetensi sedang berarti bahwa PNS golongan III di kabupaten Bandung ini cukup memiliki kompetensi, tetapi belum mampu mengaktualisasikan kompetensi tersebut secara lengkap dalam pekerjaan. Untuk mengisinya perlu diberikan diklat *on the job training* dimana pegawai diberi pendidikan dan bimbingan

secara langsung ditempat kerja agar kemampuan yang telah dimiliki dapat diaktualisasikan secara nyata. Sifat dari diklat ditempat kerja prosesnya bersifat informal dengan struktur pembelajaran atau kurikulumnya lebih bersifat fleksibel. Diklat yang dapat dilaksanakan seperti tampak pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Diklat *on the job training* untuk menutupi tingkat kesenjangan Sedang

No	Kompetensi	Diklat teknis pengelolaan informasi pekerjaan
1	Mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola informasi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan	Diklat teknis pengelolaan pekerjaan
2	Merencanakan dan mengorganisasikan kegiatan kerja secara efektif	Diklat teknis team building
3	Bekerja secara dalam team kerja secara efektif	Diklat teknis aplikasi Komputer
4	Menggunakan teknologi yang diperlukan dalam kelancaran pelaksanaan pekerjaan	Diklat teknis
5	Memberikan pelayanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan	Diklat teknis pelayanan prima
6	Melakukan evaluasi terhadap hasil kerja	Diklat teknis evaluasi kerja
7	Membangun jejaring kerja dengan unit terkait baik didalam maupun diluar	Diklat teknis jejaring kerja

Sumber: data diolah, 2022.

- c. Tingkat kesenjangan kompetensi rendah berarti bahwa PNS golongan III di kabupaten Bandung ini telah memiliki kompetensi, dan aktualisasi dalam pekerjaan telah ada meskipun belum sempurna. Untuk mengisinya perlu diberikan pembinaan pegawai oleh para pejabat struktural untuk membimbing pegawai secara langsung agar kinerja lebih baik. Adapun bimbingan dan pembinaan seperti tampak pada tabel 10 berikut :

Tabel 10. Pembinaan pegawai untuk menutupi tingkat kesenjangan kompetensi rendah

No	Kompetensi	Jenis Pembinaan
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerja serta visi dan misi organisasi	Monitoring pelaksanaan renstra organisasi
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif
3	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun team	Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan
4	Melakukan pengelolaan kantor (<i>office management</i>) secara efektif	Arahan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif dan efisien
5	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam unit kerja

Sumber: data diolah, 2022.

Tabel 11. Kerangka Kurikulum Peningkatan Kompetensi PNS golongan III

No	KOMPETENSI	JENIS DIKLAT	KURIKULUM
1	Kompetensi Komunikasi	Diklat teknis komunikasi efektif	Komunikasi ditempat kerja Komunikasi lisan Komunikasi tulisan Rapat efektif Presentasi efektif
2	Kompetensi Pembelajaran	Diklat teknis pengembangan organisasi	Belajar efektif Belajar secara team Aktualisasi belajar di organisasi
3	Kompetensi pemberian Motivasi	Diklat Achievement Motivation Training	Motivasi diri Motivasi untuk prestasi Teknik memotivasi diri Teknik memotivasi kolega
4	Kompetensi Pengelolaan Informasi	Diklat Pengelolaan informasi pekerjaan	Pengelolaan informasi Perencanaan kerja Pelaksanaan kerja Evaluasi kerja
5	Kompetensi Pengelolaan Pekerjaan		Kepemimpinan dan pengambilan keputusan Teknik pengambilan keputusan Umpan balik pengambilan keputusan
6	Kompetensi Evaluasi pekerjaan		Prinsip-prinsip evaluasi kinerja Metode evaluasi kinerja, pengumpulan dan analisis data kinerja, memberikan umpan balik yang efektif, serta pengembangan rencana tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi.
7	Kompetensi pengambilan keputusan	Diklat teknis pengambilan keputusan	Konsep pengambilan keputusan, teknik analisis dan evaluasi, proses pengambilan keputusan yang efektif, mengelola risiko, serta latihan dalam situasi pengambilan keputusan yang realistis
8	Kompetensi Aplikasi teknologi Kerja	Diklat teknis aplikasi teknologi Kerja	Teknologi yang relevan dalam pekerjaan, penggunaan perangkat lunak atau peralatan khusus, pengoperasian dan pemeliharaan teknologi, serta latihan praktis dalam mengaplikasikan teknologi
9	Kompetensi Teknis Pekerjaan	Diklat teknis substantif	Pemahaman dan pengembangan keterampilan teknis yang spesifik untuk pekerjaan tertentu. Ini dapat mencakup pemahaman tentang prinsip-prinsip dasar, metode, dan praktik terbaik dalam pekerjaan tersebut, serta latihan praktis untuk menguasai keterampilan yang diperlukan
10	Kompetensi Kerjasama Team	Diklat teknis membangun team (<i>out bond</i>)	Kerjasama tim, komunikasi efektif, penyelesaian konflik, kolaborasi, serta latihan dalam situasi kerjasama tim yang realistis
11	Kompetensi Pemberian Pelayanan Prima	Diklat teknis pelayanan prima	Konsep dan prinsip pelayanan pelanggan, keterampilan komunikasi yang efektif, penanganan keluhan, penyesuaian diri dengan kebutuhan pelanggan, dan latihan dalam situasi pelayanan pelanggan yang realistis
12	Kompetensi Koordinasi Kerja	Diklat teknis koordinasi dan jejaring kerja	Koordinasi dan kolaborasi antar unit kerja, manajemen proyek, komunikasi yang efektif, serta latihan dalam mengelola koordinasi kerja
13	Kompetensi Membangun jejaring kerja		Strategi membangun dan memelihara jejaring kerja, komunikasi lintas tim, kolaborasi, serta latihan dalam membangun hubungan dan menjalin kerjasama dengan pihak eksternal

Sumber: data diolah, 2022.

Sedangkan kebutuhan Non diklat yang relevan dengan pemenuhan standar kompetensi umum PNS golongan III, sebagaimana tampak pada tabel 12, berikut:

Tabel 12. Kebutuhan Non-Diklat PNS Golongan III

No	Kompetensi	Jenis Pembinaan
1	Melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerja serta visi dan misi organisasi	<i>Monitoring</i> pelaksanaan renstra organisasi
2	Membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif	Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfer kerja yang kondusif
3	Memecahkan masalah-masalah pekerjaan baik secara individual maupun team	Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan
4	Melakukan pengelolaan kantor (<i>office management</i>) secara efektif	Arahan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif dan efisien
5	Mengelola konflik di unit kerja secara efektif	Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam unit kerja

Sumber: data diolah, 2022.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kajian terhadap Analisis Pengembangan SDM Teknis Administrasi Umum Pegawai Negeri Sipil Golongan II dan III “ menghasilkan beberapa kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi administrasi umum PNS golongan II dan III merupakan kemampuan umum yang harus dimiliki oleh PNS apapun latar belakang pendidikan, keahlian, keterampilan maupun spesialisasinya. Kemampuan umum ini bersifat lintas pekerjaan, lintas sektor pada prinsipnya semua PNS baik golongan II maupun golongan III harus memilikinya.
2. Kompetensi administrasi umum PNS golongan II dalam kajian ini terdiri dari 11 sebelas kompetensi yaitu: Kompetensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta visi dan misi organisasi; Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif; Kompetensi pengolahan informasi; kompetensi berkomunikasi; Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian kerja; Kompetensi kerjasama tim, Kompetensi pemecahan masalah; Kompetensi menggunakan informasi; Kompetensi teknis yang berkaitan dengan bidang tugasnya; Kompetensi pembelajaran; dan Kompetensi dalam memberikan pelayanan bermutu/prima
3. Kompetensi administrasi umum PNS golongan III dalam kajian ini terdiri dari 18 kompetensi, yaitu: Kompetensi pelaksanaan Tugas Pokok dan fungsi (Tupoksi), visi dan misi organisasi di kabupaten Bandung; Kompetensi membangun hubungan dan sikap interpersonal yang efektif; Kompetensi pengelolaan informasi; Kompetensi berkomunikasi; Kompetensi perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan; Kompetensi kerjasama tim; Kompetensi pemecahan masalah; Kemampuan pengelolaan kantor; Kompetensi menggunakan teknologi; Kompetensi meningkatkan kinerja secara terus menerus; Kompetensi memberikan pelayanan prima/bermutu; Kompetensi teknis berkaitan dengan bidang tugasnya; Kompetensi mengambil keputusan; Kompetensi memberikan motivasi; Kompetensi melakukan koordinasi; Kompetensi melakukan

evaluasi hasil kerja; Kompetensi mengelola konflik; dan Kompetensi membangun jejaring kerja.

4. pengukuran kompetensi administrasi umum PNS golongan II dan III tersebut dilakukan melalui *self assessment* di mana PNS golongan II dan III yang menjadi responden dengan cara melakukan penilaian terhadap kompetensi administrasi umum yang dimilikinya.
5. pengukuran kompetensi administrasi umum PNS golongan II dan III memperlihatkan bahwa secara umum kompetensi mereka PNS golongan II berada pada tingkat cukup mampu. Hal ini menunjukkan bahwa PNS golongan II dapat melakukan pekerjaan, tetapi belum memiliki standar atau tingkat kinerja yang memuaskan. Sehingga kompetensinya masih perlu ditingkatkan lebih lanjut baik melalui intervensi pendidikan dan pelatihan (Diklat) baik diklat maupun intervensi Non-diklat.
6. kebutuhan diklat bagi peningkatan kompetensi administrasi umum golongan II adalah meliputi: Diklat teknis Komunikasi Efektif; Diklat teknis pengelolaan Informasi dan Pekerjaan; Diklat teknis Pemecahan Masalah; Diklat Teknis aplikasi Komputer (*Hardware dan Software*); Diklat teknis membangun Team Efektif (*Outbond Method*); dan Diklat-diklat teknis yang berkaitan dengan Substantif pekerjaan.
7. kebutuhan Pengembangan SDM dalam peningkatan administrasi umum PNS golongan III yaitu: Diklat teknis komunikasi efektif; Diklat teknis pengembangan organisasi; Diklat *Achievement Motivation Training*; Diklat Pengelolaan informasi pekerjaan; Diklat teknis pengambilan keputusan; Diklat teknis Aplikasi Komputer (*hardware dan Software*); Diklat teknis membangun team efektif (*out bond*); Diklat teknis pelayanan prima/publik; Diklat teknis koordinasi dan jejaring kerja; dan Diklat-diklat Teknis yang berkaitan dengan substansi pekerjaan.
8. Peningkatan kompetensi administrasi umum PNS golongan II melalui intervensi non-diklat dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan yaitu: *Monitoring* pelaksanaan Renstra organisasi; Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfir kerja yang kondusif; Pembinaan tentang pelayanan prima; Mendorong semangat pembelajaran; dan Pemberian penghargaan bagi pegawai pembelajar.
9. Peningkatan kompetensi administrasi umum PNS golongan III melalui intervensi non-diklat dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan yaitu: *Monitoring* pelaksanaan renstra organisasi; Pembinaan penciptaan hubungan dan atmosfir kerja yang kondusif; Pembinaan tentang pemecahan masalah-masalah pekerjaan; Arahan praktek langsung tentang pengelolaan kantor yang efektif dan efisien; dan Pembinaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam unit kerja

Saran

Saran yang dapat disampaikan pada kajian selain secara obyektif melalui prosedur penyebaran angket, wawancara dan pengamatan secara langsung dilapangan juga secara empiris penulis mengadakan pendekatan secara empiris agar ditemukan masalah sesungguhnya *research* temuan di lapangan sehingga dapat memberikan masukan untuk selalu berupaya meningkatkan kinerja dalam rangka mewujudkan aparatur yang memiliki komitmen, integritas, profesional mewujudkan kabupaten Bandung yang memiliki kemampuan, berdaya saing tinggi melalui tata kelola pemerintahan yang baik. Pada kesempatan ini khusus kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung dan para pembuat dan pelaksana kebijakan adalah sebagai berikut :

1. Pemerintah Kabupaten Bandung perlu segera menyusun Standar Kompetensi khusus PNS golongan II dan III yang dapat dijadikan acuan dan pedoman bagi pembuat kebijakan mulai dari pengadaan, penempatan, pengembangan, pembinaan sampai pada penilaian kinerja. Karena selama ini sistem klasifikasi PNS masih didasarkan pada pangkat dan golongan belum mencerminkan pada kompetensi sesungguhnya yang dimiliki oleh PNS. Bahkan masih didasarkan pada like in this like, faktor kedekatan, dan lain-lain.
2. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung segera menyusun daftar prioritas kebutuhan penyelenggaraan diklat PNS golongan II, III maupun IV sebagaimana hasil kajian dari kajian ini. Penentuan prioritas penyelenggaraan diklat ini didasarkan pada kemampuan sumber daya, manusia, anggaran serta sarana prasarana yang dimiliki pemerintah Daerah Kabupaten Bandung.
3. Kurikulum Diklat administrasi umum golongan II dan III ini harus mengacu pada pemenuhan standar kompetensi golongan II dan III sehingga hasil pendidikan dan pelatihan benar-benar bermakna, bermanfaat bagi perbaikan kinerja aparatur khususnya golongan II dan III.
4. Selain penyelenggaraan diklat administrasi umum pemerintah Daerah Kabupaten Bandung harus menguatkan peran manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja PNS golongan II dan III. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, beberapa intervensi non diklat seperti penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian *reward and Punishment* terutama penegakan disiplin, suri tauladan dari atasan, dorongan moral serta penguatan semangat sabilulungan dalam rangka pencapaian standar kompetensi umum PNS golongan II dan III serta golongan IV.
5. Analisis pengembangan SDM/ASN khusus bagi PKP dan PKP melakukan seleksi sesuai dengan peraturan kebijakan yang menganut merit system yang profesional maupun proporsional untuk menghasilkan pejabat yang memenuhi kualifikasi dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik.
6. Pemberian apresiasi kepada pegawai/ASN yang memiliki kinerja lebih baik.
7. Pemberian kompensasi yang adil dari gol II, III, IV dan para pejabat eselon. Karena masih menunjukkan ketidakadilan yang balance.
8. Pemberdayaan JPU maupun JPK yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian kinerja yang lebih baik.
9. Perlu dilakukan kaji ulang terhadap desain organisasi yang berbasis pada kompetensi dan peningkatan moral, mental serta budaya kerja yang mampu menopang visi dan misi kabupaten Bandung kedepan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. M. (2004). *An integrated model of training evaluation and effectiveness. Human resource development Review, 3(4), 385- 416.*
- Hardjana, A. M. (2001). *Training SDM yang efektif. Kanisius. Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. Human resource development quarterly, 7(1), 5-21.*
- Indriyanto, B. (2014). Mengkaji Revolusi Mental dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 20(4), 554- 567.*
- Kim, H., Sefcik, J. S., & Bradway, C. (2017). *Characteristics of qualitative descriptive studies: A systematic review. Research in Nursing & Health, 40(1), 23-42.*

- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). *Qualitative descriptive research: An acceptable design*. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256. LAN, PKP2A. 2016.
- Noe, R.A.(2002). *Employee training and development (2nd ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Peraturan Bupati Bandung Nomor 63 Tahun 2017 Tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi terintegrasi Bagi PNS dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sukmajadi, B. (2019). *The role of mental revolution training on the improvement of civil servant professionalism in public services in DKI Jakarta provincial government*. *Monas: Jurnal Inovasi Aparatur*, 1(1), 30-38.
- Undang-Undang No. 05 tahun 2014 tentang pengembangan Kompetensi ASN/Pegawai Negeri Sipil
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Lembaga Kepegawaian Negara

