



UNIVERSITAS INDONESIA

**Analisis Kesenjangan Kompetensi Umum dan Khusus
Pejabat Struktural Eselon III dan IV
Dan Kebutuhan Pelatihan
di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
Departemen Hukum dan HAM RI**

TESIS

**MULYMALEM KARINA ALASEN SEMBIRING
0706308862**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Analisis Kesenjangan Kompetensi Umum dan Khusus
Pejabat Struktural Eselon III dan IV
Dan Kebutuhan Pelatihan
di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
Departemen Hukum dan HAM RI**

TESIS

**MULYMALEM KARINA ALASEN SEMBIRING
0706308862**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK PERENCANAAN
STRATEGI DAN KEBIJAKAN PUBLIK**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : MULYMALEM KARINA ALASEN SEMBIRING
NPM : 0706308862
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Judul Tesis : ANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI UMUM
DAN KHUSUS PEJABAT STRUKTURAL III DAN IV
DAN KEBUTUHAN PELATIHAN DI DIREKTORAT
JENDERAL HKI DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Konsentrasi Pengkajian Strategik Perencanaan, Strategik dan Kebijakan Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Dewi Hanggraini SE, MBA (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya MM, M.Si (.....)

Penguji : Prof. Dr. Suahasil Nazara (.....)

Jakarta, Desember 2009

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mulymalem Karina Alasen Sembiring
NPM : 0706308862
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Kajian : Kajian Perencanaan Strategik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Kesenjangan Kompetensi Umum dan Khusus Pejabat Struktural III dan IV dan Kebutuhan Pelatihan di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai Pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Desember 2009
yang menyatakan :



(Mulymalem Karina Alasen Sembiring)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain Program Studi Ketahanan Nasional, Kajian Perencanaan Strategik, pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Suami tercinta yang telah banyak membantu baik itu materil dan spiritual seta support dan motivasi yang telah diberikan selama proses pembuatan tesis ini.
2. Bapak DR. Chandra Wijaya, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Kedua Orang Tua yang telah banyak memberikan support dan doanya selama menyusun tesis ini.
4. Teman-teman satu instansi yang telah banyak membantu dalam penyebarar kuesioner tesis
5. Teman-teman Renstra 3, senang dan duka telah kita lalui selama 2 tahun ini, semoga persahabatan kita akan terus berlanjut.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan saudara-saudara semua. Dan semoga tesis ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Desember 2009

Penulis



(Mulymalem Karina A.Sembiring)



BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Abad 21 menghadapi keadaan, permasalahan dan tantangan yang berbeda dengan yang dihadapi dalam kurun waktu sebelumnya. Perkembangan lingkungan strategik nasional dan internasional yang kita hadapi pada abad 21 ini dan di masa datang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaruan sistem kelembagaan, dan peningkatan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bangsa yang mengacu pada terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*). Sekretariat Pengembangan *Public Good Governance* BAPPENAS menyatakan setidaknya ada empat belas karakteristik dalam wacana *good governance*, salah satunya adalah profesional dan kompeten, yaitu bahwa di dalam pemberian pelayanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparat pemerintahan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu, dengan profesionalisme yang sesuai. Dibutuhkannya upaya untuk menempatkan aparat secara tepat dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalisme (BAPPENAS:2002)

Agar aparat pemerintahan dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat yang tidak dapat diabaikan karena melalui kompetensi yang berkualitas diharapkan dapat menunjukkan kemampuan (*competency*) sebagaimana yang diharapkan. Menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN) 2001, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemangku jabatan berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Sebagai sebuah organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas dan fungsi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta standarisasi teknis di bidang HKI, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual (DJHKI) sangat menyadari pentingnya peran SDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif



UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
KEKHUSUSAN PERENCANAAN STRATEGI DAN
KEBIJAKAN

ABSTRAK

MULYMALEM KARINA ALASEN SEMBIRING, 0706308862
ANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI UMUM DAN KHUSUS PEJABAT
STRUKTURAL III DAN IV DAN KEBUTUHAN PELATIHAN DI DIREKTORAT
JENDERAL HKI DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM

Daftar Pustaka : 40 buku

Penelitian ini berjudul “ANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI UMUM DAN KHUSUS PEJABAT STRUKTURAL ESELON III DAN IV DAN KEBUTUHAN PELATIHAN DI DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI”. Penelitian dilakukan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dengan metode penelitian sensus (91 populasi).

Latar belakang pemilihan judul ini didasarkan pada fenomena empiris dan teoritis. Secara empiris Kantor Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diindikasikan mengalami peningkatan permohonan HKI sehingga diperlukan SDM yang handal. Selain itu belum terpetakannya kompetensi SDM yang ada di Kantor Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Berdasarkan latar belakan di atas, rumusan masalahnya adalah : (1) Bagaimanakah kesenjangan yang terjadi antara kompetensi yang diperlukan (ideal) dan kompetensi yang tersedia (aktual) pada jenjang eselon III dan IV dalam organisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual saat ini;(2) Bagaimana kebutuhan pelatihan yang dapat dilakukan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut. Metoda pengolahan data yang digunakan untuk mencari jawaban dari rumusan masalah diatas mengarah pada metode Destriptif Statistik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kondisi aktual kompetensi (umum dan khusus) pejabat eselon III dan IV masuk pada kategori *comfort*. sementara itu kebutuhan pelatihan secara umum termasuk kategori cukup walaupun tidak begitu mendesak.

Menperhatikan hasil penelitian diatas, maka perlu dilakukannya analisis kesenjangan kompetensi dan kebutuhan pelatihan secara berkala, sehingga dapat dilakukan perencanaan dan rancangan metode pelatihan yang tepat secara efektif dan efisien untuk menciptakan kualitas SDM yang handal.

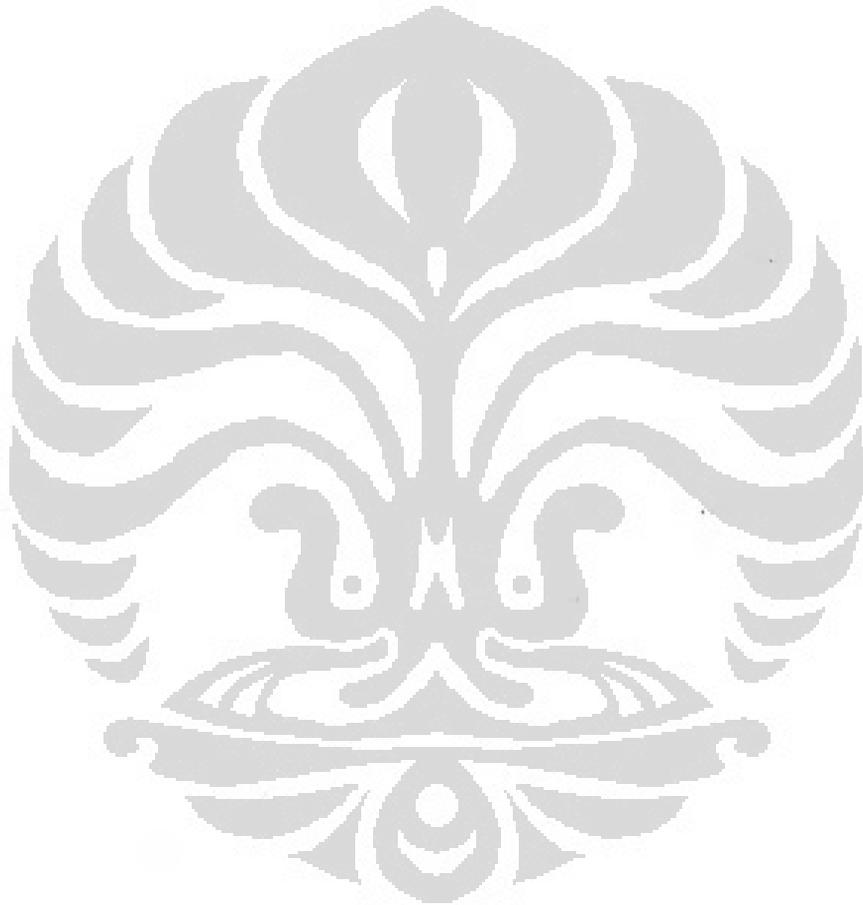
Kata Kunci : Kesenjangan, Kompetensi, Pelatihan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I	PENDAHULUAN
	I.1. Latar Belakang.....1
	I.2. Pokok Permasalahan.....5
	I.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....5
	I.4. Sistematika penulisan.....6
BAB II	LANDASAN TEORI
	II.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....8
	II.2 Pelatihan.....11
	II.3. Pemetaan Kompetensi.....18
	II.4. Training Needs Assesment.....38
BAB III	METODE PENELITIAN
	III.1. Metode Penelitian.....47
	III.2. Tempat dan Objek Penelitian.....47
	III.3. Tehnik Pengumpulan Data.....47
	III.4. Populasi dan Sampel.....49
	III.5. Batasan Penelitian.....49
	III.6. Metode dan Teknik Pengolahan Data.....50
	III.7. Ruang Lingkup dan Tahapan Penelitian.....50
BAB IV	GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL
	IV.1. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.....56
	IV.2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal HKI.....57
	IV.3. Tugas Pokok dan Fungsi58
BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN
	V.1. Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian.....65
	V.2. Gambaran Kondisi Kompetensi.....66
	V.4. Pemetaan Kompetensi.....121
	V.5. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan.....134
	V.6. Implikasi Hasil Penelitian terhadap Kebijakan Direktorat Jenderal HKI.....176

BAB VI	PENUTUP	
	V.1. Kesimpulan.....	181
	V.2. Saran.....	182

DAFTAR TABEL
DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR GAMBAR
LAMPIRAN



tersebut. Kebutuhan terhadap SDM-SDM yang memiliki kinerja unggul terasa semakin mendesak untuk segera dipenuhi mengingat tantangan yang dihadapi Ditjen. HKI di masa depan. Sehingga dengan memiliki pegawai-pegawai yang berkinerja baik maka dapat meningkatkan kinerja organisasi Ditjen HKI, terutama dalam memberikan pelayanan yang baik kepada publik.

Peningkatan kinerja Ditjen HKI sangat dibutuhkan mengingat pada saat ini merupakan era globalisasi yang menimbulkan kesadaran atas pentingnya perlindungan atas kekayaan intelektual. Dampak langsung yang terjadi pada Ditjen HKI terutama timbulnya peningkatan jumlah permohonan perlindungan atas hak kekayaan intelektual. Berdasarkan data statistik pada Direktorat Merek, telah terjadi peningkatan yang cukup tinggi yaitu 28.425 permohonan pada Tahun 2001 menjadi 45839 permohonan pada Tahun 2008 (sumber: www.dgip.go.id).

Berbicara tentang peningkatan kinerja organisasi pemerintahan tidak dapat dilepaskan persoalan bagaimana SDM yang berada pada setiap eselon dalam organisasi tersebut dikelola secara efektif. Dengan perkataan lain, peningkatan kinerja departemen akan sangat terkait dengan peningkatan kompetensi jabatan struktural dan SDM nya, termasuk yang berada di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, mulai dari eselon I sampai dengan IV sebagaimana ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawain Negara Nomor 43/Kep/2001 Tanggal 20 Juli 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan SDM yang efektif dalam organisasi pemerintahan menjadi semakin penting dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 Tentang Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementrian Negara Republik Indonesia, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2005 Tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementrin Negara Republik Indonesia, guna lebih meningkatkan koordinasi serta kelancaran penyelenggaraan pemerintahan negara yang berdaya guna dan berhasil guna.

Untuk itu dalam upaya pembenahan kelembagaan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebagai unit eselon I Dapartemen Hukum dan Hak Assi

Manusia Republik Indonesia, persoalan peningkatan kompetensi SDM pejabat Strukturalnya menjadi salah satu prioritas penting yang perlu diperhatikan. Pentingnya upaya peningkatan kompetensi pejabat struktural dikarenakan tuntutan tugas yang kian kompleks yang harus dihadapi setiap jabatan struktural berdasarkan eselon. Tantangan tugas yang kian kompleks membawa implikasi pada pentingnya upaya identifikasi kompetensi yang diperlukan bagi pejabat struktural pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya.

Identifikasi kompetensi mempunyai makna yang signifikan guna menentukan program pelatihan yang akan dilaksanakan agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi baik secara mikro maupun makro. Ini berarti upaya pelatihan haruslah terkait dengan tuntutan jabatan, pekerjaan dan tuntutan organisasional dalam arti visi dan misi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Sehingga dalam setiap upaya peningkatan kompetensi untuk setiap eselon melalui program pelatihan, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah membuat penilaian kebutuhan pelatihan (*training needs assessment* = TNA) untuk setiap eselon dalam jabatan struktural sesuai dengan kompetensi yang telah distandarisasi atau dirumuskan (Goldstein, 1993:33). TNA ini sangat penting karena pelatihan pada dasarnya hanya salah satu jalan, dan bukan satu-satunya, dalam rangka peningkatan kompetensi SDM menurut eselon.

TNA sendiri pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk melakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi, kebutuhan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas, kebutuhan setiap eselon atau pelaksana tugas sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Kegunaan utama dari TNA sendiri adalah sebagai upaya dalam mendiagnosis terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi pada saat ini dan tantangan masa depan. Dengan adanya TNA berdasarkan kompetensi yang jelas standarnya atau rumusnya maka dapat disusun suatu program pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi (*demand-driver*) dan inefisiensi dalam bentuk apapun dapat dieliminasi seminimal mungkin.

Namun sebelum TNA berdasarkan kompetensi dilakukan, adalah penting untuk melakukan pemetaan kompetensi yang sebenarnya. Sebab, jika pengembangan SDM akan diarahkan pada pengembangan yang berbasis kompetensi untuk setiap eselon, maka adalah perlu bagi setiap eselon di dalam organisasi untuk memiliki informasi yang akurat tentang seluruh kompetensi yang ada pada setiap eselon di dalam organisasinya. Melalui pemetaan kompetensi ini pula dapat diketahui, pada titik kesenjangan mana yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pada bagian mana pula peningkatan kompetensi dilakukan melalui upaya lain di luar pelatihan. Sebab harus disadari bahwa pelatihan bagaimanapun penting artinya bukanlah merupakan satu-satunya upaya untuk mengatasi semua persoalan pada setiap eselon di dalam organisasi.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2005 Tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta standarisasi teknis di bidang HKI. Dalam kaitan ini, maka pejabat struktural pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual merupakan kedudukan/jabatan yang strategis karena tugas, fungsi dan kewenangannya sangat berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka salah satu upaya pembenahan SDM pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dapat dilakukan melalui upaya penilaian kebutuhan pelatihan. Dengan pemikiran tersebut, dalam rangka peningkatan kinerja Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dengan cara melakukan pemetaan kompetensi pejabat struktural serta melakukan penilaian kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pada setiap eselon Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual adalah sangat relevan dan diperlukan.

Setelah penulis kemukakan permasalahan yang riil diatas, maka penulis tertarik mengambil judul "ANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI UMUM DAN KHUSUS PEJABAT STRUKTURAL III DAN IV DAN KEBUTUHAN PELATIHAN DI DIREKTORAT JENDERAL HKI DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM " menjadi tema penelitian tesis ini.

I.2 Pokok Permasalahan

Beranjak dari pentingnya memahami peta kompetensi yang ada serta melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan dengan visi dan misi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual ini, maka persoalan pokok dalam penelitian ini adalah menyangkut hal-hal sebagai berikut :

- 1 Bagaimanakah kesenjangan yang terjadi antara kompetensi umum dan khusus pada jenjang eselon III dan IV dalam organisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual saat ini?
- 2 Bagaimana kebutuhan pelatihan yang dapat dilakukan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi tersebut?

I.3 Tujuan Penelitian

Penyusunan dan pemetaan kompetensi SDM merupakan bagian dari langkah organisasi dalam merencanakan kompetensi SDMnya agar sesuai dengan tuntutan kebutuhan lingkungan. Upaya ini harus dilakukan terus menerus mengingat situasi dan kondisi lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan.

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan dapat dicapai tujuan penelitian sebagai berikut :

- 1 Mengetahui kesenjangan kompetensi umum dan khusus pada jenjang eselon III dan IV dalam organisasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual saat ini
- 2 Untuk mengetahui pelatihan yang bagaimana yang sesuai dan dibutuhkan pada jenjang eselon III, dan IV dalam organisasi Ditjen HKI untuk mengurangi kesenjangan kompetensi tersebut

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan akademis tidak saja kepada Ditjen. HKI sebagai seguah insitusi, namun juga terhadap bidang akademis/keilmuan Pengembangan Sumber Daya Manusia, khususnya

dalam menerapkan sistem MSDM berbasis kompetensi. Uraian dari masing-masing manfaat adalah sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat Praktis

- Ditjen HKI memperoleh jawaban secara empiris tentang pemetaan pengembangan SDM pejabat struktural di lingkungan organisasinya
- Ditjen. HKI mendapatkan informasi yang jelas mengenai pejabat eselon III, dan IV sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan menjadikannya sebagai acuan untuk menempatkan pegawai pada suatu jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya

1.4.2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan lebih lanjut untuk melakukan penelitian-penelitian lain yang membahas masalah kompetensi SDM di organisasi mana pun maupun penelitian terkait dengan MSDM berbasis kompetensi.

I.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan latar belakang dilakukannya penelitian, dilanjutkan dengan perumusan masalah, tujuan dan manfaat yang diperoleh serta sistematika pembahasan penelitian ini.

b. BAB II : LANDASAN TEORI

Terdiri dari sub bab yang berisikan tentang teori dan konsep yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, pengertian kompetensi, pemetaan kompetensi, penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan

c. BAB III : METODE PENELITIAN

Terdiri dari sub bab yang menjelaskan pendekatan yang digunakan dalam penelitian, data yang dibutuhkan, sumber data, pengumpulan data penelitian serta langkah-langkah yang dilakukan dalam mengolah dan menganalisis data penelitian.

d. **BAB IV : GAMBARAN UMUM DITJEN HKI**

Terdiri dari sub bab yang menjelaskan berbagai hal mengenai organisasi Ditjen HKI, seperti visi dan misi organisasi

e. **BAB V : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Terdiri dari sub bab yang dimulai dengan membahas gambaran umum responden, setelah itu dibahas analisis pemetaan kompetensi dan identifikasi kebutuhan kompetensi pegawai di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

f. **BAB VI : PENUTUP**

Pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan yang dihasilkan dan penelitian serta saran-saran yang diberikan agar penelitian ini mampu memberikan manfaat yang konstruktif

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Upaya mengembangkan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan manusia dalam melakukan berbagai kegiatan. Pengembangan sumber daya manusia tersebut dilakukan melalui manajemen sumber daya manusia, seperti juga manajemen umum, tentunya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Manajemen sumberdaya manusia dimaksudkan untuk membina sumber daya manusia sehingga dapat dipergunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai sasaran organisasi.

Pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak saja menambah pengetahuan akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan kerja dengan demikian juga meningkatkan produktivitas kerja. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Pengakuan ini juga mencerminkan besarnya Tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme.

Menurut Syuhadid dalam Atmodiirio (2005:2) sumber daya manusia meliputi eluruh aspek yang berhubungan dengan memperkerjakan manusia, yaitu tentang bagaimana mereka diperoleh, diorganisasikan, diperlakukan, digaji, dipelihara kesehatannya, keselamatannya, kesejahteraannya seraya dikelola dokumen kepegawaian-kepegawainnya.

Kemudian menurut Y.S Almasdi dalam Atmodiwirio (2005;3) sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya, yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.

Sementara itu menurut Irawan (2000;3) , apa yang dimaksud dengan “Sumber daya manusia” adalah “

“Semua orang (baik pimpinan, staf , atasan, bawahan, pegawai tetap, pegawai tidak tetap dan sebagainya) yang tergabung dalam suatu organisasi yang dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan organisasi”.

Pengertian lainnya dari sumber daya manusia adalah menyangkut manusia yang mampu berkarya untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Secara fisik kemampuan bekerja diukur dengan usia. Dengan kata lain, orang dalam usia kerja dianggap mampu bekerja. Kelompok penduduk dalam usia kerja dinamakan tenaga kerja atau man power (Simanjuntak, 1985 : 28).

Noeng berpendapat, bahwa sumber daya manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi (Noeng, 1992:81). Dalam hal ini sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

Selanjutnya Simamora (2001:1) mengatakan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya : finansial, fisik, manusia, dan kemampuan teknologis dan sistem.

Sedangkan , menurut Buchari Zainum bahwa esensi dari sumber daya manusia terletak pada “Daya” yaitu daya yang bersumber pada manusia. Jika demikian daya itu dapat berarti potensi, tenaga, kekuatan atau kemampuan yang perlu diidentifikasi, digali, dikembangkan dan dimanfaatkan baik untuk maksud-maksud yang baik, positif, konstruktif tapi sering pula termanfaatkan untuk maksud jahat yang destruktif dari sudut pandang orang baik-baik. Secara sederhana dalam tulisannya disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah daya yang bersumber dari manusia(Zainunm 2001 : 4).

Melalui pendekatan sumber daya manusia (SDM), manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:22) ada beberapa landasan bagi pedapat SDM : pertama karyawan dipandang sebagai investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif

akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar, kedua manajer menyusun berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para karyawan; ketiga manajer menciptakan lingkungan kerja agar para karyawan dapat dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka semaksimal mungkin; keempat program dan praktik personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan karyawan sekaligus tujuan organisasi.

Dari definisi tersebut dapat ditarik beberapa elemen yang merupakan inti dari sumber daya manusia, yaitu : Manusia (pegawai/pekerja), pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Keempat elemen tersebut sangat penting bagi sumber daya manusia. Bagaimana suatu organisasi dapat menyiapkan tenaga manusia yang siap memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang sangat dibutuhkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kemudian dapat dikatakan pula bahwa aset penting yang harus dimiliki dalam rangka mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (human resources), karena mereka yang manusia yang dapat membuat program, inovasi dan melaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya finansial dan juga menetapkan keseluruhan strategi dan tujuan organisasi.

Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa. Kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan fisik maupun kemampuan non-fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu, untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan kerja dan pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan terpadu guna menghasilkan sumber daya manusia yang handal, profesional dan terampil yang dapat menutupi kesenjangan antara kemampuan dan tuntutan pelaksanaan tugas dari suatu unit kerja atau organisasi.

II.2 PELATIHAN

Adapun mengenai peningkatan kemampuan teknis Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. sebagaimana dinyatakan Soebagio Atmodiwirio (2005:39), dalam peraturan pemerintah tersebut terdapat salah satu jenis Diklat yang disebut : Pendidikan dan Pelatihan Teknis (Diklat Teknis).

Dalam lingkup Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia pendidikan dan pelatihan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Dalam Pegawai Negeri Sipil. Menurut Soebagio Atmodiwirio (2005:36) pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil dalam melaksanakan jabatannya.

Diklat Teknis didefinisikan sebagai pelatihan yang diselenggarakan untuk memberi keterampilan atau penguasaan pengetahuan bidang teknis tertentu kepada pegawai negeri sipil sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sebaik-baiknya.

Menurut T.Hani Handoko (1987:104) dikatakan bahwa pelatihan adalah meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk memperbaiki penguasaan teknis pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin dalam rangka mempersiapkan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Filippo (1976:209) pelatihan adalah sesuatu kegiatan peningkatan pengetahuan dan keahlian pegawai untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan khusus, dimana arti penting training adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai, meningkatkan moral pegawai, mengurangi pengawasan, mengurangi kecelakaan dan meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi, tindakan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk melakukan tugas khusus.

Ranupandojo dan Suad Husnan (1984:77) mendefinisikan latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan efektifitas ekonomi. Latihan akan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Sedangkan British Departement of Employment dalam Bramley (1996:1) dijelaskan bahwa latihan adalah :

“the systematic development of the attitude/knowledge/skill behaviours pattern required by an individual to perform adequately a given task or job”

Menurut Simamora (1997:287) pelatihan adalah serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang individu. Pengertian pelatihan mengajarkan bagaimana melakukan aktifitas atau pekerjaan tertentu

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan :

1. Suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta merubah perilaku secara langsung untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai agar bisa melakukan pekerjaan khusus secara teknis, sehingga dapat diperoleh hasil yang maksimal.
3. Proses sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional.
4. pelatihan untuk menciptakan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kompetensi, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Ada kecenderungan persamaan antara pelatihan dan pengembangan, padahal pengertian dari pelatihan (training) berbeda dengan pengertian pengembangan (development), karena pelatihan diarahkan untuk membantu pegawai menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, sedangkan pengembangan mewakili

suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Karena itu, fokus pelatihan pada bagaimana memberikan keahlian-keahlian dan pengetahuan-pengetahuan yang akan memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat.

Pelatihan terdiri atas program-program yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan atau organisasi. Kinerja yang dimaksud dapat terlihat dari adanya perubahan yang dapat diukur dalam pengetahuan, keahlian, sikap dan atau perilaku dari SDM yang ada.

Suatu organisasi akan dapat mengantisipasi perkembangan lingkungannya baik external maupun internal organisasi bila dapat mengelola SDM yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang kompetitif. Perkembangan teknologi dan globalisasi menuntut kesiapan organisasi untuk mengantisipasinya dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sumber daya manusianya.

Untuk itu tujuan-tujuan utama pelatihan dapat dikelompokkan ke dalam tujuan bidang (Goldstein, 1993:117), yaitu:

1. Memperbaiki kinerja pegawai;
2. Menyesuaikan keahlian pegawai yang sudah ada dengan kemajuan teknologi;
3. Mengurangi waktu belajar bagi para pegawai baru agar memiliki kompetensi dalam melakukan pekerjaan;
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional;
5. Memepersiapkan pegawai untuk promosi;
6. Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi;
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Menurut Beach (1975:372), tujuan pelatihan adalah untuk memperoleh perubahan perilaku dari peserta yang dilatih. Sedangkan menurut Manulang (1978:17), tujuan dari pelatihan adalah : 1) menambah pengetahuan, 2) menambah keterampilan 3) merubah sikap.

Handoko (1997:103) mengatakan bahwa progra pelatihan mempunyai dua tujuan utama, yaitu :

- a) Pelatihan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan;

- b) Program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tujuan daripada training/pelatihan pada dasarnya adalah mempersiapkan karyawan dalam mengantisipasi kemajuan teknologi, mempercepat penguasaan pengetahuan dan kemampuan pada diri karyawan sehingga mampu memecahkan permasalahan yang timbul

Oleh sebab itu dalam menyusun dan mengimplementasikan program pelatihan haruslah terdiri dari tahapan-tahapan (Goldstein, 1993) yang terdiri dari :

1. Tahap Penilaian (*Training Needs Assesment*);
2. Tahap Pelatihan dan Pengembangan;
3. Tahap Evaluasi.

Tahap penilaian (*Training Needs Assesment*) merupakan tahap yang paling penting dalam proses pelatihan (Goldstein, 1993). Apabila suatu organisasi tidak secara akurat menentukan kebutuhannya, proses pelatihan akan diarahkan secara tidak tepat. Tahap penilaian tersebut berfungsi sebagai fondasi bagi keseluruhan upaya pelatihan, sehingga apabila tahap penilaian tidak dilaksanakan dengan tepat, maka program pelatihan secara keseluruhan akan memiliki imbas kecil dalam mencapai tujuannya.

Selain dari hal yang disebutkan diatas, pengetahuan, keahlian dan keterampilan serta sikap pegawai dalam suatu organisasi perlu terus ditingkatkan melalui pelatihan sehingga pegawai mempunyai kemampuan atau kompetensi yang memadai sesuai yang diinginkan oleh organisasi, dengan harapan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pelaksanaan pelatihan itu pula dapat dipetik suatu manfaat yang cukup besar bagi organisasi dan sekaligus bagi individu pegawai atau peserta pelatihan yang bersangkutan. Seperti dikatakan Siagian (1991:183) ,

paling tidak, ada tujuh manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi melalui penyelenggaraan program pelatihan :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan; antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesifik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat dan utuh;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa, baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif;
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manager;
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi;
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif;
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya;
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Sedangkan bagi anggota organisasi, sedikitnya ada sepuluh manfaat yang dapat ditarik dari pelaksanaan program pelatihan, yaitu :

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi;

3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual;
7. Meningkatnya kepuasan kerja;
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
9. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan;
10. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.

Manfaat lain yang diperoleh pegawai dari hasil pelatihan pengembangan lebih jauh diuraikan Tjiptono Diana (1995:212) sebagai berikut : (1) mengurangi kesalahan, (2) meningkatkan produktivitas, (3) meningkatkan dan memperbaiki kualitas, (4) mengurangi tingkat turn over, (5) biaya staf lebih rendah, (6) mengurangi tingkat kecelakaan, (7) meminimasi biaya asuransi, (8) meningkatkan fleksibilitas pegawai, (9) respon yang lebih baik terhadap perubahan, (10) meningkatkan komunikasi, (11) kerja sam tim yang lebih baik, (12) hubungan pegawai lebih harmonis, (13) mengubah budaya kerja, (14) menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas.

Oleh sebab itu dengan dilaksanakannya suatu program pelatihan, diharapkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Simamora (1997:288-290), bahwa tujuan utama pelatihan secara luas dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang :

- Memutakhirkan para karyawan sejalan dengan perubahan teknologi;
- Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan;
- Membantu pemecahan permasalahan operasional;
- Mempersiapkan karyawan untuk promosi;

- Mengkonsentrasikan karyawan terhadap organisasi.

Pelatihan mempunyai hubungan yang erat dengan tugas yang sedang dilaksanakan oleh pegawai dan memberikan keuntungan-keuntungan, antara lain yaitu : (1) mengantisipasi adanya perubahan tugas, (2) meningkatkan produktivitas kerja, (3) meningkatkan keahlian kerja, (4) mengurangi kesalahan dalam bekerja, (5) mendapatkan standarisasi (Sibthorpe, 1994:14)

Pernyataan di atas dapat diartikan bahwa pelatihan sangat berguna bagi pegawai, karena dengan meningkatnya keahlian akan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam bekerja, dapat mengantisipasi perkembangan teknologi, sehingga dapat mengurangi waktu yang hilang dan efektif dalam melaksanakan tugas, pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan yang efektif secara signifikan sangat berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja, hal ini disebabkan karena kesalahan atau kekurangan dalam melaksanakan kinerja di masa silam dapat dikoreksi. Untuk memperbaiki kemampuan kerja pegawai dan mengoreksi kekurangannya di masa silam, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Soeprihanto, 1988:85). Sedangkan menurut Mulia Nasution (1994:70), efisiensi dan efektivitas pelatihan dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai melalui:

1. Pengetahuan karyawan;
2. Keahlian karyawan ;
3. Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Selain proses memperbaiki *knowledge and skills* seseorang, pelatihan juga akan merubah sikap seseorang sehingga pelaksanaan tugasnya dapat dilakukan lebih efektif (Torington, 1994:275). Peran pelatihan yang efektif dalam meningkatkan kapabilitas pegawai dapat dicapai dengan mengkombinasikan berbagai faktor, seperti : tujuan dan sasaran, teknik/metode pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, peserta dan instruktur yang berkompeten, serta komitmen terhadap esensi pelatihan harus dilakukan dengan tahapan yang teratur pada semua level dalam organisasi.

Untuk memperoleh hasil sesuai yang diinginkan, maka langkah pertama yang harus dilakukan dalam membuat program pelatihan adalah menentukan apakah benar dalam suatu organisasi membutuhkan pelatihan bagi para pegawainya. Sejalan dengan hal tersebut Simamora (1997:361) mengatakan bahwa keputusan menyelenggarakan pelatihan haruslah berdasarkan data yang tersedia dari hasil *needs assesment* sehingga dapat ditetapkan cara apa yang paling tepat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian menurut Handoko (1997:108), penilaian kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mendiagnosis masalah saat ini dan tantangan lingkungan di masa mendatang yang dihadapi, kemudian manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan untuk diatasi melalui pelatihan dan pengembangan pegawai.

II.3 PEMETAAN KOMPETENSI

II.3.1 Pengertian kompetensi

Menurut Richard Boyatzis (Armstrong dan Murilis, 1999) Kompetensi adalah : *“an underlying characteristic of an Individual which is causally related to effective or superior performance”*. Implikasi dari definisi tersebut adalah, suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja baik untuk saat ini ataupun saat mendatang. Sehingga yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja masa mendatang.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi (Armstrong dan Murilis, 1999) :

1. *Work based* atau *hard competencies* yang mengarah pada harapan terhadap kinerja kerja, atau standar dan output yang harus dipenuhi seseorang melalui peranan-peranan tertentu. Karena itu, *hard competencies* lebih mengacu pada dampak dari pada usaha, atau pada pengaruh daripada input.
2. *Behavioral* atau *soft competencies* mengarah pada karakteristik seseorang yang terlihat pada saat melakukan pekerjaan termasuk

didalamnya : *team working*, orientasi pencapaian tujuan, kepemimpinan dan perspektif stratejik

Pengertian lain tentang kompetensi menurut Gilbert Thomas F. HRD Press, sebagaimana dikutip Sugiyanto (2001:43), kompetensi manusia adalah fungsi dari performance dimana hal ini merupakan nilai rasio dari nilai tugas yang diselesaikan dibandingkan dengan biaya perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja tersebut. Sedangkan menurut Rhinesmith, Stephen H : 1993, kompetensi adalah kemampuan khusus yang diperlukan untuk melakukan sesuatu pada tingkatan keterampilan yang cukup agar tercapai harapan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan khusus berupa pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Secara umum ada tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai yaitu: (1) kemampuan kognitif (intelektual), (2) kemampuan psikomotorik (gerak), (3) kemampuan attitude (sikap). Berkaitan dengan tiga hal tersebut, sumber masalah yang berhubungan dengan kemampuan dan sikap pegawai menurut Prasetya (1997:111) dapat digolongkan dalam empat kelompok yaitu:

1. keterbatasan kemampuan intelektual pegawai;
2. pegawai tidak terampil karena kurang berlatih atau tidak berbakat mengerjakan hal-hal yang bersifat gerak fisik;
3. Motivasi bekerja yang dimiliki pegawai rendah;
4. Pegawai mempunyai kebiasaan buruk yang mengidap penyakit, misalnya : takut kegelapan atau ketinggian, emosi tidak stabil, mudah frustrasi dan sebagainya.

Selanjutnya menurut Spencer dan Spencer (1993), Mitrani et.al (1992) dalam Surya Dharma (2002) terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives* (motif) adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Motive adalah drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from

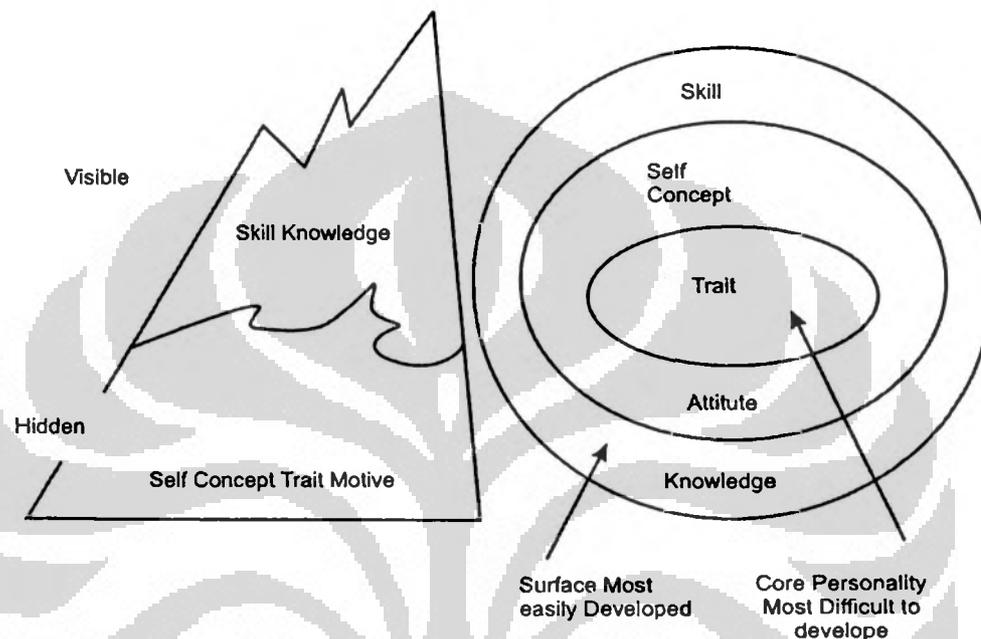
others; atau motive adalah menggerakkan, mengarahkan dan mamilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan cara dari yang lain. Misalnya : orang yang memiliki motivasi berprestasi, ia akan mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya secara konsisten, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan “*feed back*” untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits* adalah watak yang memuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya : percaya diri (self confidence), kontrol diri (sel control), stress resistance atau ketabahan/daya tahan (hardiness)
3. *Self-Concept* adalah sikap atau nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana niali (value) yang dimiliki seseorang, apakah menarik bagi seseorang melakukan sesuatu
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan. Tes pengetahaun mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak dapat melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya : seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Atau seorang programmer komputer mapu mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*). Pada gambar II.1 digambarkan bahwa pengetahuan (*knowledge*) *competencies*) dan keahlian (*skill competencies*)

cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Gambar II.1: Central and Surface Competencies
The Iceberg Model



Sedangkan konsep diri (*self concept*), watak/sifat (*trait*) dan motif (*motive*) kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), di bagian dalam (*deeper*) dan yang berhubungan dengan pusat dari pribadi seseorang.

Selanjutnya menurut Surya Dharma (2002:111), kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada personality iceberg sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan, oleh sebab itu salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau trait yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) tanpa terkecuali termasuk juga kompetensi motif, trait dan konsep diri yang mendorong digunakan pengetahuan dan keahlian (Surya Dharma, 2002:112). Kemudian Spencer and Spencer (1993:13) mengatakan bahwa perilaku tanpa

maksud dan tujuan tidak dapat didefinisikan sebagai kompetensi. Sebagai contoh : pihak manajemen berjalan-jalan di lingkungan kantor, anda tidak dapat mengetahui kompetensi apa yang sedang diperhatikan pihak manajemen. Maksud dan tujuan manajer berjalan-jalan dapat diasumsikan mungkin karena bosan, melemaskan kaki, atau mamantau suatu pekerjaan.

Menurut Spencer and Spencer, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu:

- *Threshold Competencies*, adalah karakteristik utama (biaya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh setiap orang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dari yang berkinerja rata-rata. Contohnya : kompetensi *threshold* untuk seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir.
- *Differentiating Competencies*, adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah. Misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan olehnya adalah penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi. Kompetensi seorang sales yang bermotivasi tinggi dapat menetapkan target yang jauh daripada yang kinerjanya pada tingkat rata-rata (Spencer and Spencer, 1993:15).

Menurut RAO (1996:28), untuk mengembangkan kemampuan perlu diperhatikan 3 (tiga) dimensi yang tercakup di dalam kemampuan pada umumnya, yakni :

- Dimensi *kognitif*
Dimensi kognitif dari sebuah kemampuan meliputi perolehan pengertian, pengetahuan, informasi, pandangan dan sebagainya agar dapat melaksanakan tugasnya.
- Dimensi efektif

Dimensi efektif berkaitan dengan perolehan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pengertian yang dimiliki seseorang.

- Dimensi aktif

Dimensi aktif berhubungan dengan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas.

Untuk menghadapi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan kita hadapi, menurut Spenser and Spencer dalam “*Competence at work*”, dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer dan karyawan.

Untuk tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang :

- a) *Strategic Thinking*, adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “*strategic response*” secara optimum.
- b) *Change Leadership*, adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, dan strategi perusahaan agar dapat ditransformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan akan melahirkan motivasi dan komitmen, sehingga karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan “*entrepreneurship*” terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.
- c) *Relationship Management*, adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

Untuk tingkat manager, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti :

- (1) *Flexibility*, adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial ; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

- (2) *Interpersonal understanding*, adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia
- (3) *Empowering* (pemberdayaan), adalah kemampuan menyerap berbagai informasi dan ide-ide yang disampaikan oleh bawahan, mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja. Semua faktor-faktor tersebut akan membuat karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.
- (4) *Team facilitation*, adalah kemampuan menyatukan orang untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik
- (5) *Postability*, adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manaker harus “*portable*” terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

Konsep persaingan model baru yang diajukan oleh Prahalad dan kawan-kawan, yang sering disebut *core competence* (kompetensi inti) bukan hanya mengubah model teknik bersaing yang tadinya bertumpu pada *Market Based Competition*, tetapi telah digeser ke arah orientasi *Resource Based* dan bahkan lebih ditekankan pada jargon model *Capabilities – Based Competition* (Martani, 1994:24).

Keuntungan dari konsep *Core Competence* dapat membuat kesulitan para pesaing untuk menirunya karena yang dikembangkan bukanlah pola teknologi produk tetapi lebih pada harmonisasi pola koordinasi internal antara *production skill* dan teknologi. Keunggulan daya saing badan usaha disini lebih ditentukan oleh kemampuan yang unik suatu perusahaan dalam proses mengkonsolidasikan berbagai sumber daya sehingga membentuk suatu Kompetensi Inti tertentu.

Penciptaan kompetensi inti tidak secara langsung menimbulkan keunggulan kompetitif, karena disini perlu dilacak terlebih dahulu routing terbentuknya produk/jasa inti di medan persaingan, sehingga yang dilihat

bukanlah produk akhir yang dikonsumsi oleh konsumen tetapi lebih ditekankan pada prosesnya (Martani, 1994:24).

Prahalad dan Hamel (*The Core Competence of The Corporation*, 1990), selain menjelaskan bahwa *core competence* sebagai sistem akar (*root system*) yang menyuburkan, mempertahankan dan menstabilkan batang tanaman (*core product*) dan buah-buahan serta daun sebagai end product, juga menjelaskan bahwa *core competence* sebuah perusahaan dapat merupakan : (1) pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana mengkoordinasikan keahlian produksi yang berbeda dan bagaimana mengintegrasikan jenis teknologi yang berbeda-beda; (2) pengorganisasian kerja dan *delivery of value*; (3) komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang mendalam dalam bekerja melewati batas-batas organisasi, dan (4) perekat yang mengikat unit bisnis-bisnis yang ada dan sebagai esin dalam pengembangan unit bisnis baru. (Zulganif, 2001:35).

Dari beberapa pendapat tersebut maka kompetensi inti adalah hasil dari *collective learning* dalam organisasi agar upaya mengkoordinasikan kemampuan produksi yang beragam dan mengintegrasikannya dengan aliran teknologi yang bermacam-macam dapat menghasilkan secara optimum (Martani, 1994:25)

Kemudian Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi generik pekerja sebagai "karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Sejalan dengan berbagai pendapat di atas, Mieke (2002:22-27) mengatakan bahwa mengingat urgensi peran individu dalam organisasi sangat besar, maka perlu strategi pengembangan kompetensi guna meningkatkan motivasi, kepuasan dan produktifitas kerja.

Salah satu faktor penting dalam meningkatkan SDM adalah upaya mewujudkan ketersediaan dan keandalan sumber daya manusia yang kompeten di bidang-bidang yang paling kritis saat dibutuhkan untuk memenuhi hal tersebut di atas, berkaitan dengan masalah ini menurut Syaiful F. Pribadi (ix:2004) ada tiga unsur pokok yang harus dipenuhi, yaitu :

- Pertama : Informasi progresif yang akurat, andal dan komprehensif mengenai spesifik kemampuan dan karakteristik SDM di setiap level, jabatan dan posisi di seluruh organisasi untuk menghasilkan level kinerja yang efektif hingga level superior, tidak juga di masa kini tai juga di masa mendatang sebagaimana terproyeksinya dalam misi, visi dan strategi dan strategi organisasi.
- Kedua : Informasi progresif yang akurat, andal dan komprehensif mengenai taraf kemampuan dan karakteristik SDM yang dimiliki organisasi pada seluruh jabatan dan fungsinya.
- Ketiga : Metode yang andal dan valid untuk memastikan peralihan SDM dengan spesifikasi kemampuan dan karakteristik terbaik di setiap fungsi dan level jabatan dan posisi dengan kekuasaan masing-masing di seluruh organisasi.

Memperhatikan pendapat tersebut di atas bahwa untuk memperoleh atau menciptakan SDM yang handal di bidangnya perlu tersedia informasi yang jelas dan akurat mengenai kondisi spesifik kemampuan dan karakteristik SDM yang dibutuhkan dan kondisi spesifik kemampuan dan karakteristik SDM yang dimiliki. Kedua informasi tersebut dijadikan dasar untuk menyusun metode yang andal dan valid untuk menciptakan SDM yang mempunyai kompetensi sesuai karakteristik terbaik di bidangnya.

Dalam memahami kompetensi ada kesepakatan di kalangan para pakar dan praktisi kompeten menggunakan istilah *competence* dan *competency*. Menurut Spiritual F. Prihadi (22-4: 850), kompetensi yang berencana di skripsi, tugas-tugas dan output jabatan cenderung disebut *competence*, sementara kompetensi yang berorientasi pada deskripsi perilaku manusia cenderung dipahami sebagai *competency*

Memperhatikan hal tersebut di atas dapat diartikan bahwa pada istilah yang pertama (*competence*) digunakan pada pendekatan output model dengan tujuan untuk mengidentifikasi standar kompetensi pada pelaksanaan bidang kerja tertentu, sedangkan istilah kedua (*competency*) diterapkan untuk pendekatan input

model atau proses model, yang menganggap kompetensi sebagai masukan atau proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik.

Menurut Mitrani (1992), Spencer and Spencer (1993), dan Richard Boyatzis (Amstrong dan Murlis, 1999:300), kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Implikasi dari defenisi tersebut yaitu suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja baik untuk saat ini ataupun saat mendatang. Sehingga yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja masa mendatang.

Sedangkan pengertian kompetensi menurut Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/Kep/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemangku jabatan berupa pengetahuan, keahlian, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

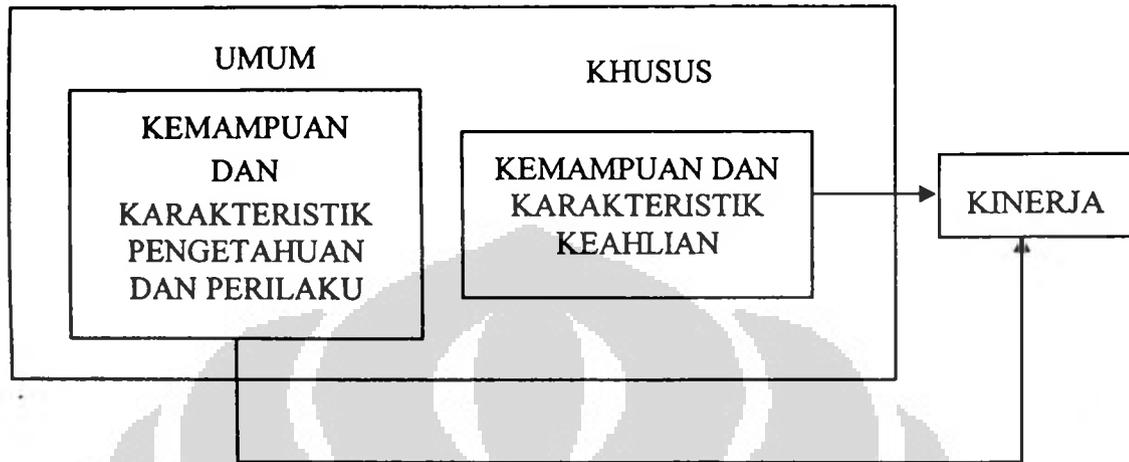
Kompetensi menurut BKN terdiri dari :

1. Kompetensi Umum adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural yang dipangkunya.
2. Kompetensi Khusus adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri berupa keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan struktural

Standar Kompetensi Umum dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun Diklat kepemimpinan, sedangkan standar kompetensi khusus dapat diperoleh melalui Diklat Teknis.

Kompetensi umum secara langsung akan memberikan pengaruh terhadap eksistensi kompetensi khusus, pada gilirannya interaksi keduanya akan memberikan pengaruh terhadap pencapaian efisiensi dan efektifitas kinerja pelaksanaan tugas seorang pemangku jabatan.

Gambar II.2
KOMPETENSI



Sumber : SK Kepala BKN No. 43/Kep/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural

Standar kompetensi umum oleh BKN dibedakan menurut jabatan strukturalnya yaitu eselon I,II,III, IV

Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon III

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris
4. Mampu Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
5. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
6. Mampu mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
7. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

8. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
9. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
10. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya.
11. Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
12. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
13. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.
14. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
15. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya.

Standar Kompetensi Umum Jabatan Struktural Eselon IV

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2. Mampu memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. Mampu mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. Mampu mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya.
6. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
8. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
9. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
10. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya
11. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
12. Mampu melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.
13. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya

Untuk membedakan dan mengukur kompetensi dapat pula dibedakan berdasarkan aspek input, proses, dan output dari suatu kinerja.

1. Pada input, kompetensi dapat diukur melalui kapasitas seseorang dalam melakukan pekerjaannya secara baik. Kapasitas tersebut terdiri dari knowledge, skill dan personal attributes;
2. Pada proses, kompetensi dapat diukur melalui perilaku yang dibutuhkan seseorang dalam merubah input menjadi output secara efektif
3. Pada output, kompetensi dapat diukur melalui hasil dari perilaku dalam menggunakan knowledge, skills, dan personal attributes dengan cara yang paling baik.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kompetensi dapat dilihat dari aspek input yaitu : knowledge, skills, attitudes, attributes dan abilities; aspek output yaitu : kinerja yang efektif; serta aspek proses yaitu perilaku atau bagaimana suatu pekerjaan dapat dilakukan.

II.3.2. Pemetaan Kompetensi dalam Training Needs Assessment

Dalam mendiagnosa kebutuhan pelatihandapat dimulai dimulai dengan mengidentifikasi dan membandingkan dua kondisi kompetensi, antara kompetensi yang diharapkan dengan kompetensi yang ada. Perbedaan dari kedua kondisi kompetensi itu disebut kesenjangan kompetensi (performance gap). Upaya memperbaiki kesenjangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui kebutuhan pelatihan atau non pelatihan.

Proses identifikasi kompetensi yang sudah dimiliki pegawai dilakukan melalui pengumpulan data dan informasi aktual mengenai kompetensi para pegawai dan kinerja mereka dengan menggambarkan kompetensi tersebut dan kemudian mengukurnya secara kuantitatif. Sedangkan untuk mendefinisikan kompetensi standar yang harus dipenuhi untuk mencapai suatu kinerja merupakan hal yang paling sulit dalam proses penilaian kebutuhan pelatihan. Karena itu, biasanya digunakan dua tipe standar kompetensi, yaitu : standar saat ini dan mendatang.

1. Standar saat ini digunakan dengan menilai kompetensi dan kinerja saat ini dengan melihat :
 - Standar yang telah dicapai oleh organisasi lainnya
 - Standar sektoral atau standar nasional seperti : standar yang dianjurkan oleh asosiasi ataupun lembaga konsultan.
 - Standar yang didirikan berdasarkan target kinerja (standar yang direncanakan) yaitu dengan membandingkan kinerja yang telah dicapai pada masa tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu.
 - Standar yang telah digunakan dan dicapai oleh organisasi yang sama pada masa lalu
2. Standar mendatang digunakan untuk menentukan apa yang seharusnya dicapai di masa mendatang.

Setelah dilakukan proses identifikasi kompetensi yang sudah dimiliki dan pendefinisian kompetensi standar yang harus dipenuhi, maka langkah selanjutnya adalah proses penilaian kebutuhan pelatihan. Dalam proses ini, kompetensi perlu dirinci lebih lanjut menjadi beberapa bagian untuk dinilai struktur apa yang perlu

diperbaiki. Struktur-struktur kompetensi yang dapat dinilai dalam analisa kebutuhan pelatihan terdiri dari (Kubr dan Propopenko, 1989) :

1. *Knowledge, Traits dan Attitudes, serta Skills*

Knowledge atau pengetahuan merupakan kemampuan dalam penguasaan informasi yang meliputi fakta, konsep, dan hubungan-hubungan. Sesuai dengan tujuan penilaian kebutuhan pelatihan, pengetahuan dapat terbagi menjadi:

- Pengetahuan terhadap lingkungan ekonomi, bisnis, dan manajemen
- Pengetahuan yang berhubungan dengan sektor produk dan teknologi
- Pengetahuan terhadap organisasi-organisasi tertentu seperti perusahaan, public agency, dan lain sebagainya
- Pengetahuan terhadap konsep, sistem, prinsip, dan metode-metode manajemen
- Pengetahuan terhadap faktor-faktor dan permasalahan sosial, psikologi, budaya dan politik.

Untuk mendefinisikan pengetahuan yang akan dinilai dalam penilaian kebutuhan pelatihan, perlu dibatasi oleh batasan pengetahuan yang dibutuhkan dan diinginkan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Personality Traits atau sifat seseorang didefinisikan oleh Richard Boyatzis (Kubr dan Propopenko, 1989) sebagai cara yang khas yang dimiliki seseorang dalam merespon seperangkat rangsangan. Sifat yang dimiliki seseorang akan menentukan bagaimana ia bereaksi terhadap beberapa kejadian yang dialaminya. Karena itu, sifat tersebut terdiri dari karakteristik perilaku yang dimiliki seseorang dalam beberapa situasi.

Contoh sifat seseorang seperti : kecenderungan dalam mengambil inisiatif, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, percaya diri, agresifitas, toleransi, ketekunan, dan kesabaran.

Attitudes atau sikap terdiri dari perasaan atau pernyataan terhadap permasalahan tertentu. Dalam lingkungan bisnis atau manajemen, sikap merupakan kecenderungan untuk memandang pekerjaannya, orang lain, lingkungan kerja dan lingkungan bisnis dengan cara tertentu. Sikap yang dimiliki

tersebut akan tercermin dalam perilakunya sehari-hari dan mencerminkan nilai (value) yang dianut selama ini.

Hal penting mengenai sikap dalam analisa kebutuhan pelatihan adalah apakah sikap tersebut dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan atau tidak. Apabila sikap tersebut tidak dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan, maka cara untuk memperbaikinya adalah dengan menempatkan seseorang dengan sikap tertentu ke dalam persyaratan kerja yang sesuai dengan sikap yang dimiliki. Karena itu, dalam penilaian kebutuhan pelatihan, sikap yang dapat dianalisa adalah sikap yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang dan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan perilaku seorang karyawan.

Skills atau keterampilan merupakan kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan, kemampuan menerapkan pengetahuan dan bakat yang dimiliki secara efektif di lingkungan pekerjaan.

Keterampilan yang terlibat di lingkungan pekerjaan meliputi : keterampilan teknis, keterampilan manajemen umum dan organisasi, keterampilan analitis dan konseptual, keterampilan sosial dan budaya, keterampilan mengelola sumber daya manusia, keterampilan berkomunikasi, keterampilan kepemimpinan dan keterampilan berpolitik.

Experience atau pengalaman dapat digunakan sebagai indikator kompetensi yang dimiliki karena diasumsikan kompetensi yang dimiliki dapat meningkat sesuai dengan lamanya pengalaman yang dimiliki seseorang.

2. *Technical dan Behavioral Area*

Technical area meliputi pengetahuan, sikap, keterampilan, serta bakat yang menyangkut teknologi, ekonomi, keuangan, dan aspek-aspek prosedural dan struktural suatu pekerjaan.

Behavioural area meliputi aspek-aspek yang berhubungan dengan hubungan manusia yang mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dan berurusan dengan seseorang baik di dalam maupun di luar organisasi

3. *Managerial Behaviour*

Managerial Behaviour merupakan karakteristik tertentu yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan. *Managerial behaviour* ini dapat mengidentifikasi kinerja seseorang karena menggambarkan pola-pola perilaku tertentu dalam usahanya mencapai suatu hasil.

4. *Competency Model*

Competency Model merupakan pendekatan yang meliputi pendekatan-pendekatan dengan mendefinisikan seperangkat karakteristik yang dimiliki individu yang dibutuhkan dalam pencapaian kinerja yang baik dan lebih efektif. Menurut Richard Boyatzis (Kubr dan Propopenko, 1989), *competency model* memiliki dua dimensi :

1. Menggambarkan tipe-tipe yang berneka ragam dari suatu kompetensi.
2. Menggambarkan tingkatan yang mensyaratkan masing-masing kompetensi yang ada.

Boyatzis mendefinisikan *competency model* sebagai kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang yang bisa berupa motivasi, sifat, keterampilan, aspek dari pandangan seseorang dan peranan sosial atau pengetahuan seseorang yang digunakan. kompetensi-kompetensi yang ada dapat terlihat dalam beberapa aktivitas di beberapa lingkungan kerja, sehingga seseorang yang memiliki kompetensi tersebut dapat melakukan pekerjaan dan tugas yang berbeda-beda.

Karena itu, *competency model* merupakan bentuk dari kompetensi dalam melakukan pekerjaan yang membutuhkan latar belakang teoritikal, keterampilan analitikal dan konseptual, fleksibilitas, reaksi cepat terhadap kondisi baru, imajinasi, kreatifitas, kemampuan memimpin dan seterusnya. Contoh dari *Competency model* yang sering digunakan adalah *Management Competencies Clock*, dalam konsep ini digambarkan adanya dua belas kompetensi kinerja yang digabungkan menjadi tingkatan kinerja yang lebih tinggi yang disebut *learning competencies* (D.Kolb,1986).

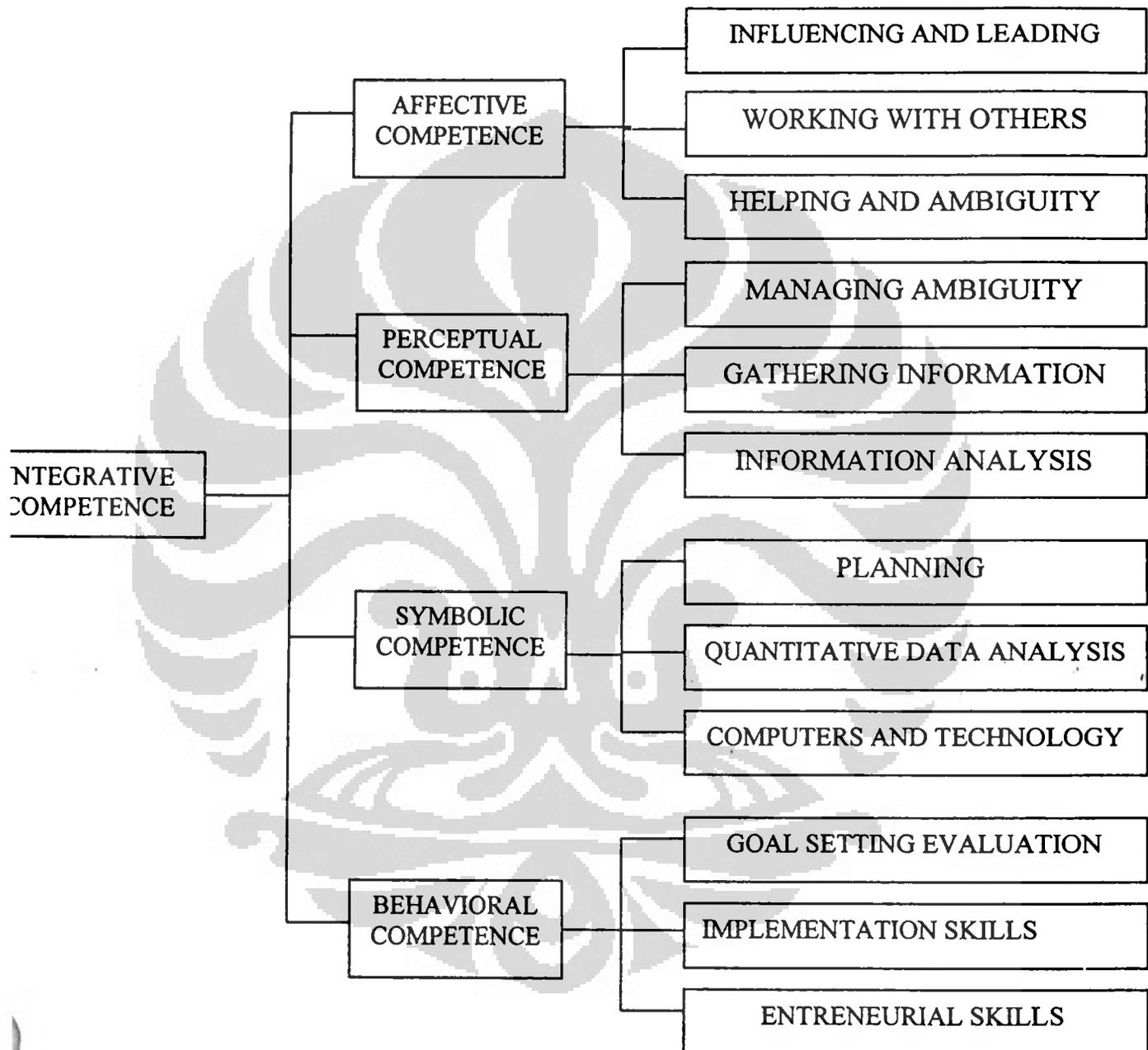
Learning competencies meliputi :

1. *Behavioural competence*, yaitu kompetensi dalam mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam kondisi ketidakpastian dan beresiko.

2. *Perceptual competence*, yaitu kompetensi dalam mengumpulkan dan mengorganisasi informasi
3. *Affective competence* yaitu kompetensi dalam berempati dengan karyawan lain dan menyelesaikan konflik
4. *Symbolic competence*, yaitu kompetensi dalam konseptualisasi organisasi sebagai suatu sistem.

Rincian dua belas kompetensi kinerja umum tersebut digunakan dalam menganalisa kompetensi pegawai di dalam suatu organisasi untuk menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Analisa kebutuhan pelatihan tersebut harus dilengkapi dengan analisis kebutuhan yang terintegrasi dan terfokus pada integrative competence yang dibutuhkan dalam kompleksitas dan ketidakpastian pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi dan berhubungan dengan lingkungan yang semakin kompleks.

Gambar II.3
Management Competenceis Clock



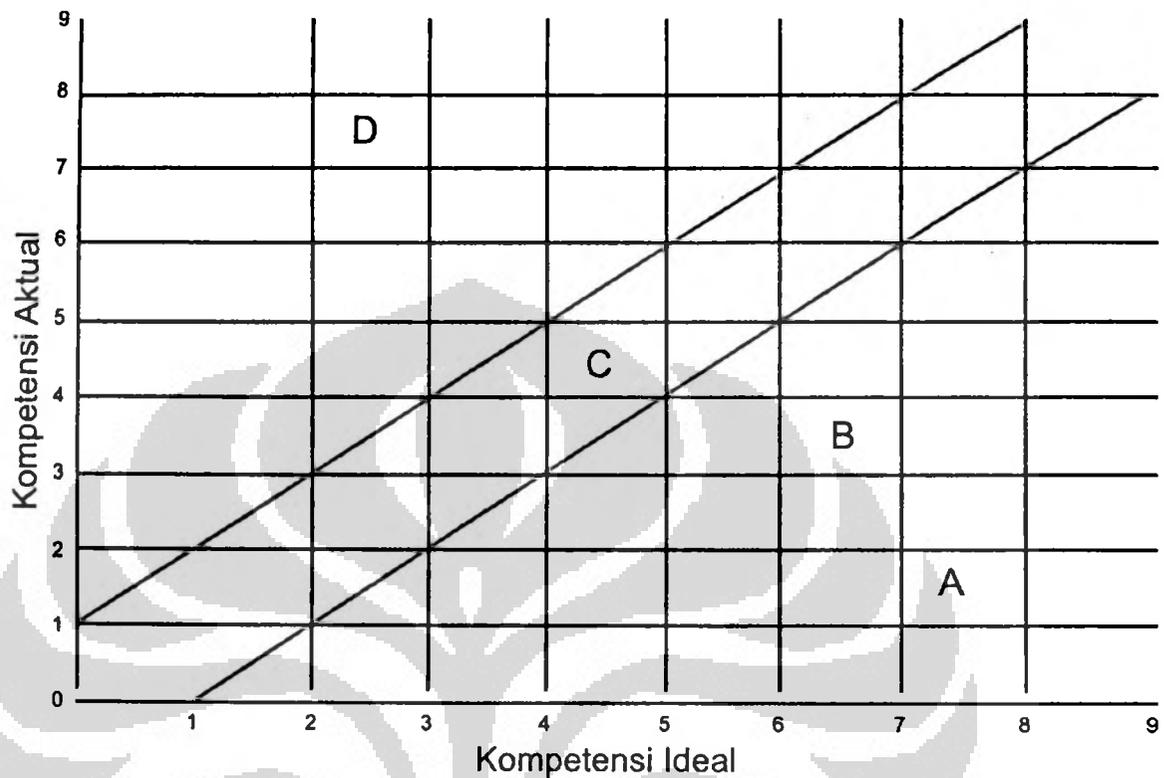
Deskripsi pemetaan kompetensi didasarkan pada alat ukur yang berasal dari pernyataan yang diajukan kepada responden, dari hasil tanggapan tersebut dibuat tingkatan-tingkatan penguasaan. Tingkat penguasaan ini oleh Entegrys

Incorporated tahun 1993 digolongkan ke dalam empat klasifikasi kompetensi yaitu :

- Introductory, nilai antara 0 – 3,9, yang mencerminkan individu hanya memiliki pemahaman yang dangkal mengenai perilaku ini, merasa tidak perlu terlibat dalam perilaku ini, atau memutuskan untuk terlibat dalam perilaku ini.
- Exploratory nilai 4 - , yang berarti bahwa individu masih berusaha untuk memahami perilaku ini, merasakan sedikit kebutuhan untuk terlibat dalam perilaku ini, tapi memilih untuk tidak terlibat di dalamnya secara tetap.
- Comfort, nilai antara 6 – 8,1 , yang menunjukkan bahwa individu memahami dengan baik perilaku ini, sering kali melakukan kegiatan ini, tetapi tidak yakin bisa melaksanakannya secara efektif.
- Mastery, nilai antara 8,1 – 10 yang menunjukkan kemampuan individu memahami perilaku ini, memiliki keyakinan untuk melaksanakannya dengan efektif dan memutuskan untuk terlibat di dalamnya secara tetap.

Dalam menganalisis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh pejabat struktural di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual selain dilakukan pengelompokan kompetensi seperti tersebut di atas, digunakan pula diagram kebutuhan pelatihan Mc. Cann yang akan menunjukkan kompetensi aktual dan kompetensi ideal sebagai berikut :

Gambar II.4
Diagram Kebutuhan Pelatihan

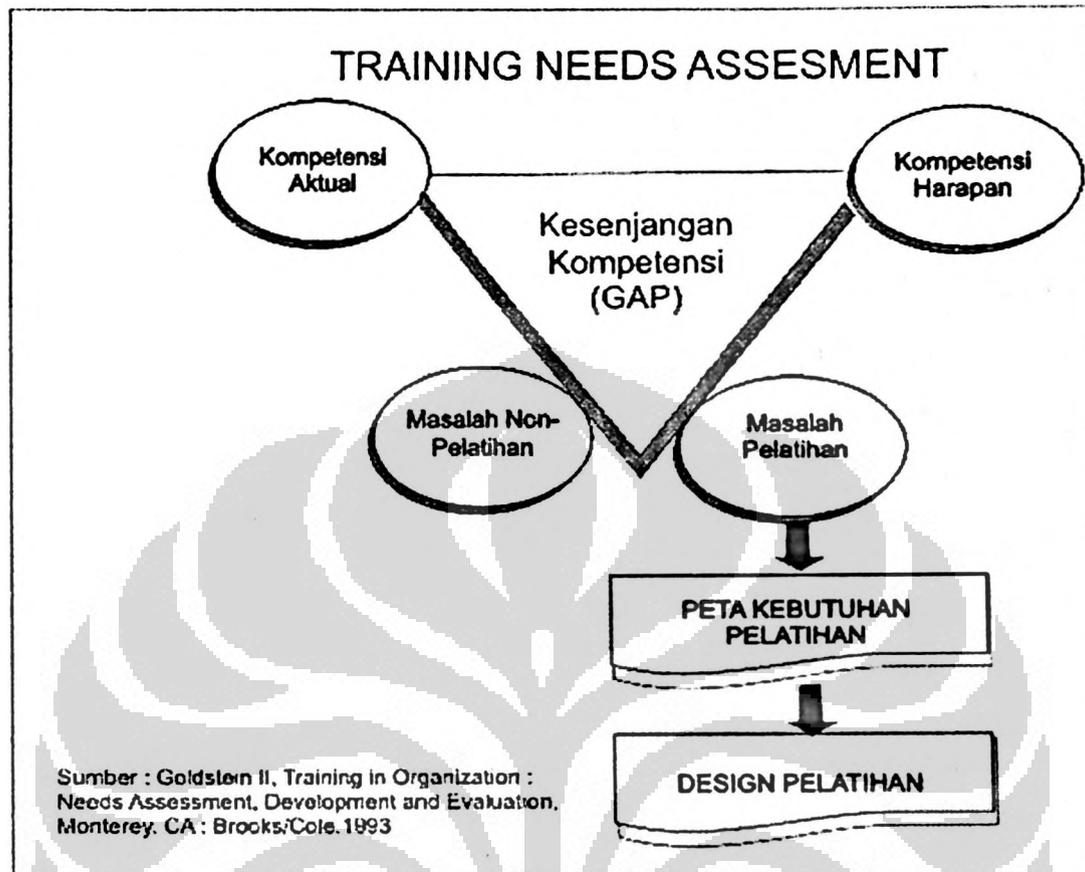


II.4. TRAINING NEEDS ASSESMENT

Tahap awal dan terpenting dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan adalah tahap penilaian kebutuhan (training needs assessment) yang berfokus pada siapa yang harus dilatih dan jenis latihan yang mereka butuhkan.

Training Needs Assesment berupaya mengidentifikasi kesenjangan dari kompetensi dan kinerja yang sudah ada dengan kompetensi dan kinerja yang seharusnya terpenuhi dan apakah kesenjangan tersebut merupakan permasalahan yang dapat diatasi dengan pelatihan atau tidak.

Gambar II.5



Karena itu, training needs assessment bertujuan untuk (Swist) :

1. Menentukan jenis pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.
2. Menentukan jenis pelatihan yang dapat meningkatkan/memperbaiki kinerja pegawai.
3. Menentukan apakah pelatihan akan mempengaruhi kinerja pegawai
4. Membedakan antara kebutuhan pelatihan yang ada dengan permasalahan organisasi.
5. menghubungkan antara kinerja pegawai dengan tujuan organisasi.

Training Needs Assessment memerlukan tiga tipe analisis :

1. Analisis Organisasional

Analisis organisasional mencoba menjawab pertanyaan di mana sebaiknya dilakukan titik berat pelatihan di dalam organisasi dan faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi pelatihan.

Analisis organisasional bertujuan untuk menyelaraskan tujuan pelatihan dengan faktor-faktor berupa : tujuan organisasi itu sendiri, sumber daya yang tersedia, alokasi sumber-sumber daya serta hambatan-hambatan yang mungkin akan ditemui (Goldstein,1993).

Beberapa hal yang dapat dianalisis dealam organisasi yang berkaitan dengan training needs assessment dalam penyusunan program pelatihan meliputi (Salas,2002):

- a. Bagaimana pengaruh konteks organisasi terhadap strategi sumber daya manusia dalam peningkatan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan.
- b. Bagaimana pengaruh konteks organisasi terhadap strategi sumber daya manusia dalam upaya mengelola pengetahuan secara efektif.
- c. Bagaimana pengaruh konteks organisasi terhadap strategi sumber daya manusia dalam menentukan strategi organisasi yang terbaik dalam pembelajaran dan pelatihan.

2. Analisis Operasional

Analisis operasional adalah proses menentukan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar-standar kinerja yang mesti dipenuhi. Analisis operasional sangat tergantung pada kompetensi seorang ahli untuk menentukan perilaku-perilaku tersebut untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Analisis operasional sangat mirip dengan analisis pekerjaan, tetapi analisis operasional terpusat pada karyawan, bukan pada pekerjaan. Analisis ini terpusat pada apa yang harus dilakukan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Nilai dari analisis operasional ini adalah bahwa analisis ini tidak hanya menentukan sasaran-sasaran pelatihan tetapi juga mengindikasikan apa yang akan menjadi kriteria untuk menilai efektifitas pelatihan.

Analisis ini meliputi :

- a. Pengumpulan secara sistematis informasi yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dilaksanakan.
- b. Standar-standar kinerja untuk pekerjaan tersebut dapat ditentukan.

- c. Bagaimana tugas-tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut.
- d. Pengetahuan, keahlian kompetensi, dan karakteristik lainnya yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas yang efektif.

3. Analisis Personalia

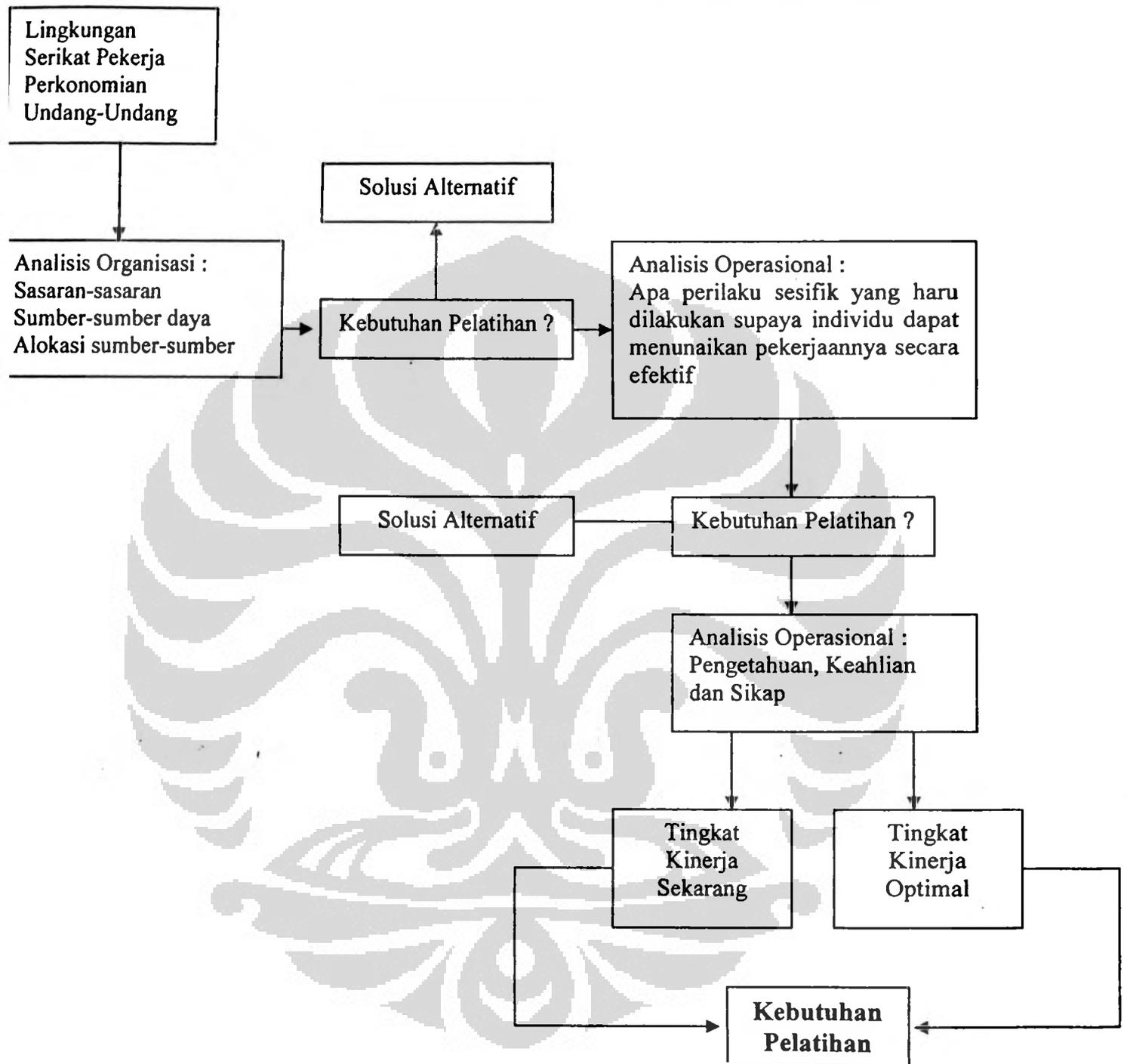
Analisis personalia berupaya mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik-karakteristik dari masing-masing karyawan. Perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang ada dapat diatasi dengan kebutuhan pelatihan atau dengan kebutuhan nonpelatihan.

Kinerja yang diharapkan dapat dilihat melalui tahapan analisis operasional dengan menentukan standar kinerja. Sedangkan kinerja yang ada dapat dilihat melalui data kinerja individu, nilai diagnosa karyawan oleh supervisor, catatan-catatan kinerja, survey sikap, wawancara, atau tes yang akhirnya dapat menunjukkan informasi mengenai kinerja aktual setiap karyawan yang dapat dibandingkan dengan tolok ukur kinerja yang diharapkan. Kesenjangan antara kinerja aktual dan yang diharapkan dapat diatasi oleh pelatihan.

Fokus analisis personalia meliputi : tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta pengetahuan, keahlian-keahlian dan kompetensi dalam melakukan suatu pekerjaan.

Tujuan analisis personalia adalah memeriksa seberapa baik karyawan-karyawan melaksanakan pekerjaannya

Gambar II.6
Training Needs Assesment



Tahapan-tahapan yang terdapat di dalam penilaian kebutuhan pelatihan terdiri dari :

1. Melakukan analisis kesenjangan

Tahap pertama adalah dengan melakukan perbandingan kinerja atau kompetensi aktual yang ada pada setiap pegawai di dalam organisasi dengan standar kinerja atau kompetensi yang telah ditetapkan. Sehingga dalam tahap pertama ini dilakukan analisis yang meliputi :

- a) Situasi saat ini, yaitu menentukan pengetahuan, keterampilan sikap dan kemampuan yang ada pada saat ini. Analisis pada situasi saat ini mencakup tujuan organisasi, iklim organisasi, serta lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- b) Situasi yang diharapkan, yaitu mengidentifikasi kondisi yang diharapkan untuk keberhasilan para pegawai dan organisasi. Karena itu, analisis pada situasi ini berfokus pada standar pekerjaan atau tugas yang diperlukan termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tersebut.

Perbedaan atau kesenjangan yang terjadi diantara analisis pada situasi saat ini dan pada situasi yang diharapkan dapat menghasilkan identifikasi terhadap kebutuhan, tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Hasil dari analisis kesenjangan dapat dianalisis lebih lanjut dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut (Brinkerhoff, 1987):

- a. *Problems or Deficits*, yaitu apakah masalah kesenjangan tersebut dapat diatasi dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau tidak?
- b. *Impeding Change*, yaitu apakah masalah kesenjangan tersebut disebabkan oleh adanya perubahan yang terjadi, seperti adanya penerapan proses dan peralatan baru, persaingan atau pun perubahan staf pegawai?
- c. *Opportunities*, yaitu apakah terdapat kemungkinan adanya suatu keunggulan dari pelaksanaan program pelatihan?
- d. *Strength*, yaitu apakah terdapat kemungkinan para pegawai yang telah dilatih akan mampu menghasilkan keuntungan dari kekuatan organisasi yang ada?

- e. *New Directions*, yaitu apakah hasil dari program pelatihan dapat menghasilkan tingkatan kinerja yang lebih baik?
- f. *Mandated Training*, yaitu apakah terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan di dalam organisasi, seperti kebijakan manajemen ataupun peraturan pemerintah?

2. Identifikasi skala prioritas dan kepentingan

Hasil analisis kebutuhan yang dihasilkan pada tahap pertama haruslah diuji skala prioritas dan kepentingannya. Untuk melakukan hal tersebut, dilakukan berdasarkan (Brinkerhoff, 1987):

- a. *Cost Effectiveness*, yaitu perbandingan antara biaya dari permasalahan dengan biaya yang akan dikeluarkan dari upaya penyelesaian masalah tersebut dengan melakukan cost-benefit analysis.
- b. *Legal Mandates*, yaitu apakah terdapat peraturan-peraturan yang membutuhkan penyelesaian masalah tersebut.
- c. *Executive Pressure*, yaitu apakah terdapat harapan atau keinginan dari puncak pimpinan terhadap penyelesaian masalah
- d. *Population*, yaitu seberapa banyak pihak yang akan terlibat dalam upaya penyelesaian masalah
- e. *Customer*, yaitu apakah terdapat harapan dan permintaan dari konsumen terhadap penyelesaian masalah

3. Identifikasi penyebab permasalahan kinerja

Identifikasi penyebab permasalahan kinerja dapat dilakukan melalui analisis terhadap :

- a. Apakah pekerjaan telah dilakukan secara efektif oleh para pegawai?
- b. Apakah para pegawai telah benar-benar mengetahui pekerjaan mereka? Sehingga, pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap seluruh pegawai dan pekerjaan-pekerjaan mereka serta organisasi itu sendiri baik pada situasi saat ini maupun persiapan situasi mendatang.

4. Identifikasi kemungkinan penyelesaian masalah dan kemungkinan pengembangan

Apabila dari tahap identifikasi penyebab permasalahan kinerja ternyata menunjukkan hasil bahwa para pegawai tidak melakukan pekerjaan secara efektif, maka perlu diupayakan pemecahan masalah tersebut. Upaya pemecahan masalah dapat berupa :

- a. Program pelatihan, apabila penyebab permasalahan kinerja disebabkan oleh masalah yang berkaitan dengan pengetahuan.
- b. Program Pengembangan, apabila penyebab permasalahan kinerja tidak disebabkan oleh masalah kurangnya pengetahuan yang dimiliki, melainkan disebabkan oleh perubahan-perubahan yang sifatnya sistematis. Program pengembangan ini dapat berupa perencanaan stratejik ataupun restrukturisasi organisasi.

Proses analisis pemetaan kompetensi dan penilaian kebutuhan pelatihan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual akan diawali dengan mengelompokkan berbagai standar kompetensi mengacu pada management competencies clock yang dikemukakan oleh Kolb. Hasil pengelompokkan tersebut akan menjadi dasar (dimensi) dalam menganalisis unsur kompetensi (lihat tabel II.1). Kemudian kelompok-kelompok tadi diturunkan lagi menjadi kelompok inti (core cluster). Kelompok inti inilah yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi tersebut secara lebih spesifik.

Tabel II.1
Pengelompokan Kompetensi

DIMENSI	KELOMPOK INTI
INFLUENCING AND LEADING OTHERS	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Manajemen diri sendiri dan orang lain • Melatih dan umpan balik
WORKING WITH PEOPLE	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama kelompok • komunikasi • membangun hubungan
HELPING AND DELEGATING	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pada pelayanan pengguna jasa • Delegasi
MANAGING AMBIGUITY	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan keputusan • Penggunaan Informasi
GATHERING INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan informasi • Akses ke sumber-sumber informasi
INFORMATION ANALYSIS	<ul style="list-style-type: none"> • Keakuratan dan Efisiensi
PLANNING	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan berfikir secara sistematis dan strategis • Strategic Agility • Penyusunan Program Perencanaan
QUANTITATIVE DATA ANALYSIS	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Data Statistik • Analisis Data keuangan
COMPUTER AND TECHNOLOGY	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan Program Komputer • Penggunaan komputer dan teknologi
GOAL SETTING EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Kesadaran organisasi • Semangat berprestasi
IMPLEMENTATION SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen Proyek • Manajemen pelayanan • Standar Operation Procedures (SOP)
ENTREPRENEURIAL SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian diri • Percaya diri • Kemampuan kewirausahaan • Semangat belajar • Manajemen Perubahan

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif analitis yang bersifat kuantitatif. Sedangkan desain penelitian menggunakan metode populasi sebagai metode pelaksanaannya, dengan pendekatan melalui skala pengukuran model likert, dimana informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.

III.2. Tempat dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Satuan Kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan HAM RI.

III.3 Teknik Pengumpulan Data

Untuk keperluan analisis data, penelitian ini memerlukan sejumlah data pendukung yang berasal dari Direktorat Teknologi Informasi. Oleh karena itu teknik pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner.

Teknik dengan penyebaran kuesioner digunakan untuk menggali atau mengumpulkan data tentang persepsi responden terhadap kompetensi umum dan kompetensi khusus pejabat struktural eselon III dan IV. Kuesioner ini berisi pertanyaan yang dirancang untuk mengukur variabel dengan skala Likert. *Skala Likert* berbentuk kuesioner digunakan untuk mengukur pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. *Skala likert* dikembangkan dengan asumsi bahwa instrumen demikian akan memudahkan pengumpulan data, karena dalam waktu yang relatif singkat dapat segera dikumpulkan dalam jumlah yang banyak.

Mengirim atau menyebar daftar pertanyaan untuk mengumpulkan data dari populasi atau responden yang terlibat dengan materi penelitian. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur dijabarkan dalam indikator. Indikator dijabarkan menjadi butir-pertanyaan di dalam kuesioner setiap

variabel. Kuesioner digunakan untuk mengetahui tanggapan atau persepsi dari responden yang diajukan. Kelemahan metode ini terletak adanya unsur yang tidak disadari yang tidak dapat diungkapkan. Dalam *skala likert* jawaban responden mempunyai tingkatan dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Kuesioner yang digunakan adalah *closed question* dengan alternatif jawaban dan skor dari setiap jawaban tersebut adalah :

Tabel III.1. Skala Likert Kuesioner Responden

Alternatif jawaban dengan 9 gradasi pilihan	Skor setiap jawaban dari pertanyaan
Sangat tidak penting/mampu	1
Tidak penting/mampu	2
Kurang tidak penting/mampu	3
Agak tidak penting/mampu	4
Sama saja	5
Kurang penting/mampu	6
Agak penting/mampu	7
Penting/mampu	8
Sangat penting/mampu	9

Sumber: Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

III.4. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi dan sampel merupakan suatu cara untuk mendapatkan data kuantitatif sebagai bahan pemahaman atau pendukung dari penjelasan yang bersifat deskriptif untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam. Menurut pendapat Arikunto (1998:117) tentang populasi dan sampel adalah sebagai berikut :

“Jika kita hanya akan meneliti sebagian dari populasi, maka penelitian tersebut disebut penelitian sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi. Dinamakan sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Yang dimaksud dengan

menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan penelitian sebagai sesuatu yang berlaku bagi populasi.”

Populasi dalam penelitian ini adalah populasi terbatas karena sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 26 pejabat struktural eselon III dan 65 pejabat struktural eselon IV di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

III.5. Batasan Penelitian

Dengan populasi 91 pejabat struktural eselon III dan IV DI lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, penulis mengelompokkan pejabat struktural III dan IV tersebut sebagai berikut :

Unit kerja	Eselon III	Eselon IV
Direktorat Teknologi Informasi	3 orang	10 orang
Direktorat Kerjasama dan Pengembangan	3 orang	10 orang
Direktorat Paten	5 orang	9 orang
Direktorat Hak Cipta	4 orang	8 orang
Direktorat Merek	5 orang	12 orang
Sesditjen	5 orang	16 orang

III.6. Metode dan Teknik Pengolahan Data

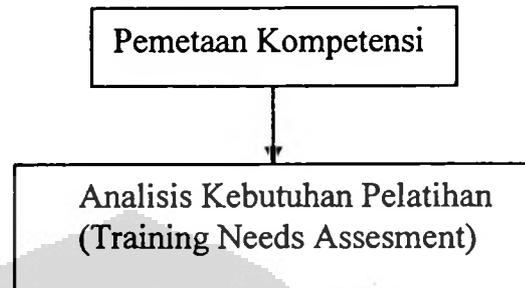
Dalam penelitian ini pemrosesan data akan menggunakan bantuan program SPSS 16.0 (*Statistical Package for Statistical Science*). Untuk menganalisis jawaban-jawaban responden akan dipakai statistik deskriptif. Dalam penelitian ini, data hasil penelitian akan disajikan dalam bentuk tabel karena dianggap lebih efisien dan komunikatif.

III.7. Ruang Lingkup Dan Tahapan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini mencakup dua lingkup penelitian yang dilakukan secara simultan, yakni pemetaan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan. Dua lingkup penelitian ini bukan pekerjaan yang terpisah, karena

analisis kebutuhan pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang berbasis kompetensi. Sehingga kegiatan penelitian ini sekaligus juga menggambarkan tahapan pekerjaan yang dilakukan pada penelitian.

GAMBAR III.1 Tahapan Penelitian



Secara lebih rinci tahapan pada masing-masing tahap penelitian ini akan tergambar pada bagian berikut:

1. Pemetaan Kompetensi

Pada tahap ini fokus penelitian diarahkan untuk membuat pemetaan kompetensi pada organisasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Yang dimaksudkan dengan pemetaan kompetensi ini adalah peta kompetensi yang menggambarkan kondisi ideal dan aktual dari kompetensi yang diharapkan dapat memicu kinerja Direktorat Jenderal HKI.

Penelitian pemetaan kompetensi ini meliputi beberapa tahapan pekerjaan yang terdiri dari:

a. Penelitian organisasi dan Organigram

Tahap penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi sistem organisasi dan subsistem pekerjaan serta subseistem sumber daya manusia. Penelitian organisasi ini berpijak pada asumsi bahwa landasan utama pembangunan sistem organisasi adalah visi dan misi organisasi, yang kemudian diturunkan dalam elaborasi pada masing-masing subsistem

Dalam studi organigram akan diidentifikasi beberapa hal sebagai berikut :

1. unit organisasi dan eselonering;
2. Tugas pokok dan fungsi masing-masing unti organisasi;
3. Uraian dan persyaratan jabatan.

Dalam tahap penelitian ini, sumber data yang utama adalah data sekunder yang diperoleh melalui teknik dokumentasi atau penelusuran dokumen tertulis. Untuk menjamin akurasi data dalam penelitian dokumentasi ini dilakukan kegiatan triangulasi untuk mencocokkan data sehingga identifikasi yang dilakukan benar-benar berdasarkan data yang mutakhir (up to date).

b. Penelitian Literatur

Kegiatan kajian literatur diarahkan untuk mendapatkan pemahaman yang tepat terutama dari sisi akademis sehingga dapat menjadi landasan yang kokoh dan dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks pemetaan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan yang berbasis kompetensi (competency-based assesment). Kegiatan kajian literatur difokuskan pada pengelompokkan kompetensi yang integratif dalam organisasi publik. Melalui kegiatan kajian literatur ini pula dapat disusun daftar kompetensi yang efektif untuk memulai kegiatan pengkajian/pemetaan kompetensi pada Direktorat Jenderal HKI.

c. Penyusunan Instrumen Penelitian (Kuesioner)

Berbasis dua penelitian tadi yaitu penelitian organisasi dan penelitian literatur, selanjutnya dilakukan penyusunan instrumen penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Instrumen penelitian berisikan pertanyaan tertutup, responden hanya diminta untuk memilih jawaban yang tersedia.

Sifat instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah self-appraisal, responden diminta untuk menilai sendiri derajat profisiensi atau kemampuan (kompetensi) dalam melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang dinyatakan dalam item pernyataan kuesioner, prioritas kepentingan dan urgensi pelatihan untuk eliminasi gap. Bentuk pernyataan yang dimintakan responnya kepada responden berupa pernyataan verbal dan jawaban yang tersedia berupa skala Likert.

d. Penelitian Lapangan (Survei)

Penelitian lapangan dilakukan sesuai dengan pendekatan analisis kebutuhan yang diletakkan dalam level jabatan, untuk itu maka akan digunakan pendekatan sensus untuk setiap jabatan yang ada pada Direktorat Teknologi Informasi Ditjen. HKI Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Penelitian lapangan dilakukan dengan perangkat instrumen penelitian yang disusun dalam bentuk kuesioner.

e. Analisis Data

Setelah data dari lapangan selesai dikumpulkan, kemudian akan dilakukan analisis data melalui proses penyuntingan, entri dan display data. Untuk identifikasi keadaan SDM dilakukan dengan menggunakan teknik kuantitatif berupa distribusi frekuensi. Data distribusi frekuensi ini akan dijadikan dasar untuk menyusun peta kompetensi terutama yang berkenaan dengan kesenjangan kompetensi aktual dengan kompetensi ideal. Untuk mengetahui lebih jelas kesenjangan antara kondisi kompetensi aktual dengan kompetensi ideal akan dilakukan uji beda berpasangan. Dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$ (0,05), maka apabila tingkat signifikansi yang dihasilkan kurang dari 0,05 dapat dikatakan terdapat perbedaan yang signifikan antara kondisi ideal dengan kondisi aktual. Sebaliknya apabila tingkat signifikansi yang dihasilkan melebihi 0,05 dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal, atau dengan kata lain kondisi aktual relatif mendekati kondisi idealnya. Penerapan teknik kuantitatif akan menggunakan perangkat lunak SPSS (Statistics Package For Social Science)

f. Konstruksi Model Kompetensi

Setelah proses penelitian lapangan selesai dilakukan dan data selesai diolah, tahap berikutnya adalah menyusun konstruksi model kompetensi. Tahapan ini meliputi dua langkah kegiatan, yakni :

1) Menyusun Kamus Kompetensi

Pertama, diidentifikasi kesamaan dan pola dalam data yang tersedia. Kemudian informasi ini dikelompokkan dalam tema-tema atau kluster ini (core cluster). Misalnya dapat

diidentifikasi dimensi kompetensi menyangkut “Pengaruh dan Memimpin Orang lain”, maka akan dirumuskan apa yang menjadi klaster inti dari dimensi kompetensi ini.

Dalam penyusunan model kompetensi termasuk kamus kompetensi, pertama-tama basis informasi yang digunakan adalah penelitian organisasi dan penelitian literatur. Dari kedua penelitian ini disusun apa yang disebut sebagai inventori kompetensi yang berisikan berbagai dimensi kompetensi. Kemudian, dari hasil survei lapangan akan dilihat bobot dari masing-masing item kuesioner dan melalui hasil analisis kuantitatif dapat diidentifikasi sejumlah kompetensi yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja pada masing-masing unit yang ada di Direktorat Jenderal HKI.

Kemudian melalui pendekatan Interpretatif dengan menggunakan teknik kualitatif dilakukan proses perumusan kompetensi dimana setiap item akan dikelompokkan ke dalam bagian yang lebih besar dan seterusnya

2) Menyusun model kompetensi.

Dengan memanfaatkan hasil analisis data, baik yang menggunakan teknik kuantitatif maupun teknik kualitatif, akan disusun suatu model kompetensi yang berisikan tempat dimensi dan klaster inti kompetensi yang diperlukan untuk melakukan unjuk kerja secara prima.

Contoh : Model Kompetensi.

	Direktur	Kepala Sub Direktorat	Kepala Seksi
Dimensi		Klaster inti	
1. Bekerja dengan orang lain	Team Work Komunikasi Membina hubungan	Kerja sama kelompok Komunikasi Team Work	Kerja sama kelompok Komunikasi Team Work
2.			

g. Ketersediaan Kompetensi (Aktual)

Secara bersamaan juga dilakukan analisis ketersediaan kompetensi. Basis data terutama bersumber dari hasil survey lapangan. Ketersediaan kompetensi merupakan salah satu dokumen penting dalam kompetensi ini.

2. Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Assesment)

Tahap berikutnya adalah Analisis Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Assesment/TNA). Dalam tahap TNA ini terdapat beberapa tahap, yang terinci dalam kegiatan sebagai berikut :

1. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

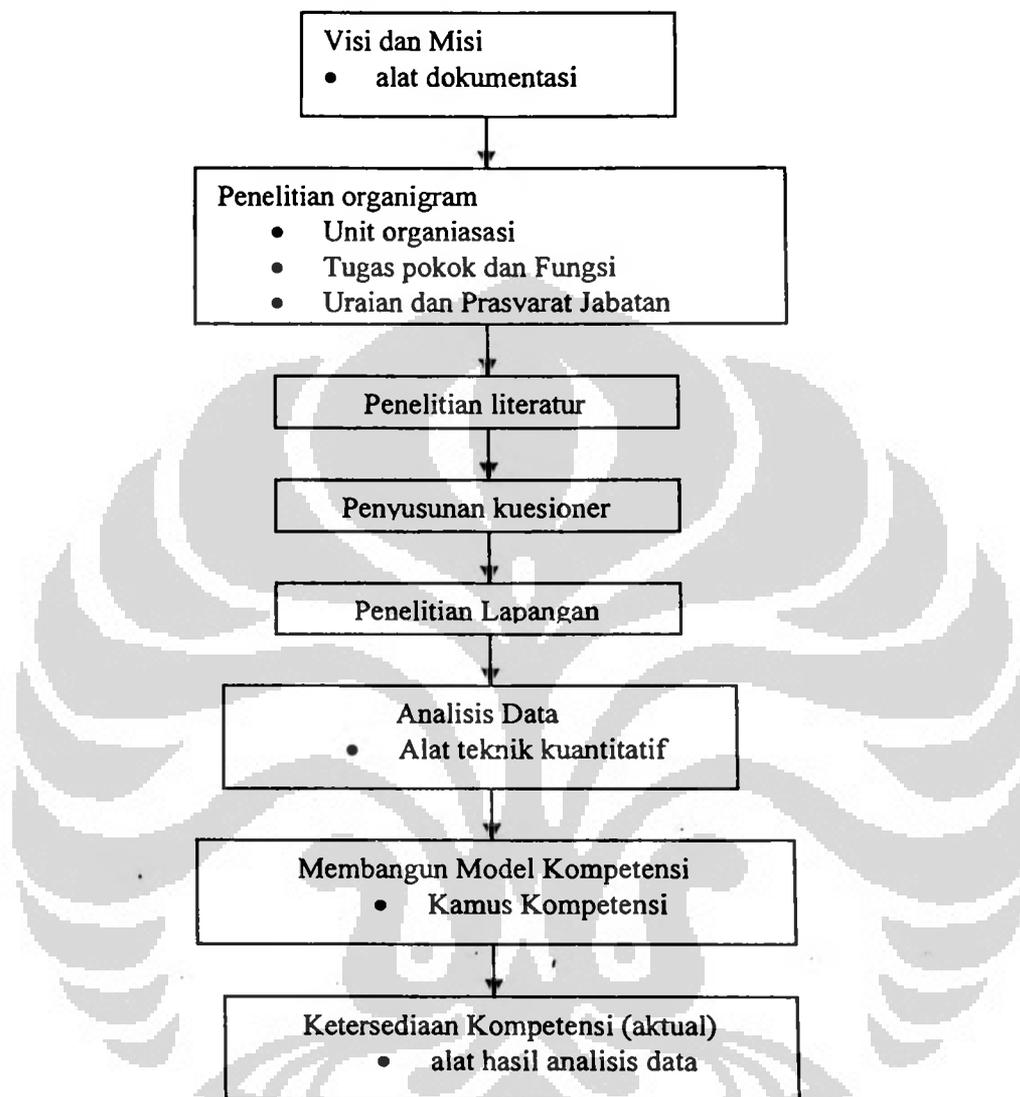
Setelah peta kompetensi diidentifikasi, kemudian dilakukan analisis kesenjangan. Analisis ini difokuskan pada kesenjangan yang terjadi antara kompetensi yang diharapkan (ideal) dengan kompetensi yang ada (aktual). Basis peralatan yang digunakan adalah statistik deskriptif yang menggambarkan kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Melalui analisis ini dapat diperoleh gambaran mengenai kesenjangan kompetensi yang terjadi pada Direktorat Teknologi Informasi.

2. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

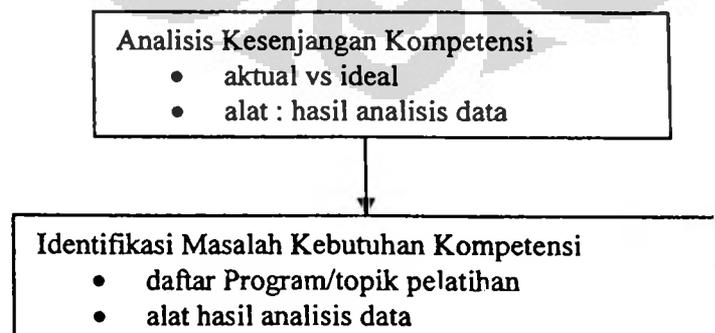
Selesai identifikasi masalah dilakukan dan masalah-masalah pelatihan (training Problem) dapat diketahui, langkah selanjutnya adalah penyusunan identifikasi kebutuhan pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan ini berisikan kategori kebutuhan pelatihan melalui diagram kebutuhan pelatihan. Kategori tersebut dibagi menjadi : kebutuhan pelatihan untuk pengembangan, kebutuhan pelatihan tidak mendesak, kebutuhan pelatihan cukup, dan kebutuhan pelatihan mendesak (kritis).

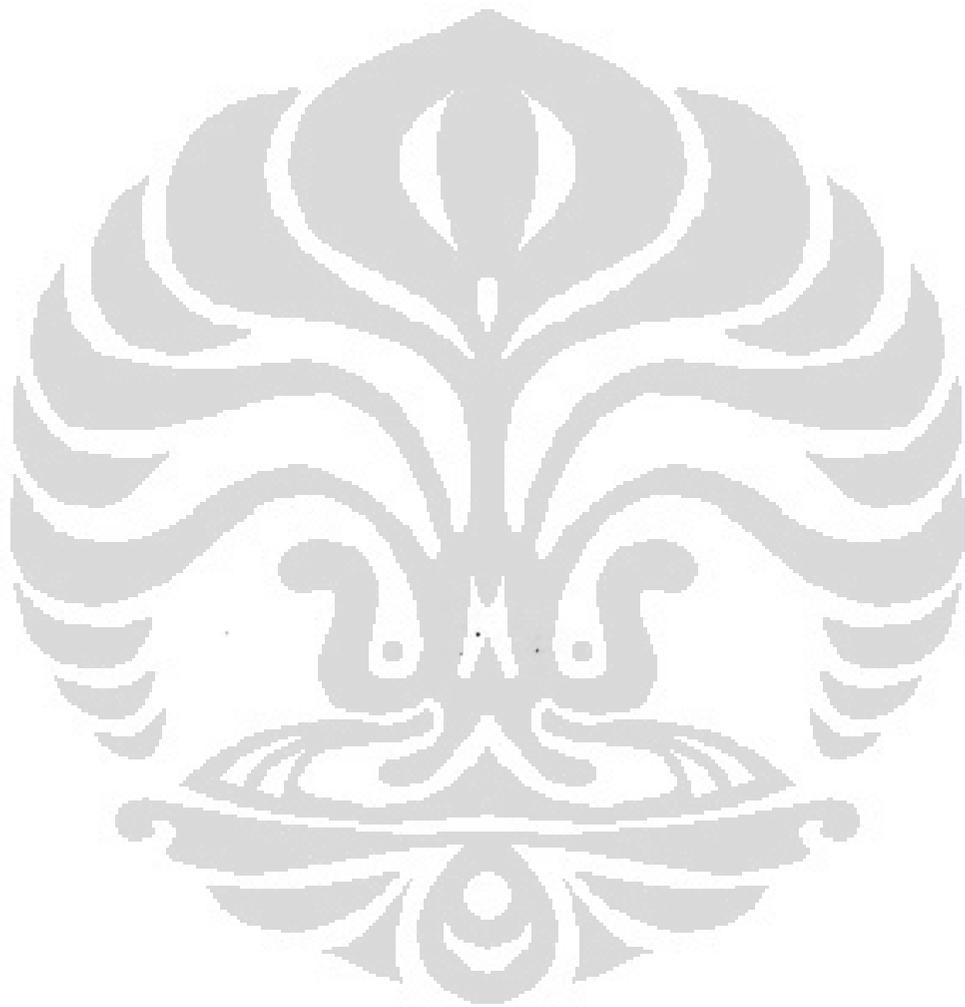
B. Kerangka Tahapan Penelitian

1. Tahap I : Pemetaan Kompetensi



3. Tahap II : Training Needs Assesment





BAB IV

GAMBARAN UMUM

IV.1 Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

Hak Kekayaan Intelektual, disingkat HKI adalah padanan kata yang biasa digunakan untuk *Intellectual Property Rights* (IPR), yakni hak yang timbul bagi hasil olah pikir otak yang menghasilkan suatu produk atau proses yang berguna bagi manusia. Pada intinya HKI adalah hak untuk menikmati secara ekonomis hasil dari suatu kreativitas intelektual. Sistem HKI merupakan hak privat (*private rights*) atau hak eksklusif yang diberikan negara kepada individu pelaku HKI (inventor, pencipta, pendesain dan sebagainya) tiada lain dimaksudkan sebagai penghargaan atas hasil karya (kreativitas)nya dan agar orang lain terangsang untuk dapat lebih mengembangkannya lagi, sehingga dengan sistem HKI tersebut kepentingan masyarakat ditentukan melalui mekanisme pasar.

Secara historis, peraturan perundang-undangan di bidang HKI di Indonesia telah ada sejak tahun 1840-an. Pemerintah kolonial Belanda memperkenalkan undang-undang pertama mengenai perlindungan HKI pada tahun 1844. Selanjutnya, Pemerintah Belanda mengundangkan UU Merek (1885), UU Paten (1910). Indonesia yang pada waktu itu masih bernama *Netherlands East-Indies* telah menjadi anggota *Paris Convention for the Protection of Industrial Property* sejak tahun 1888, anggota *Madrid Convention for the Protection of Literary and Artistic Works* sejak tahun 1914. Pada zaman pendudukan Jepang yaitu tahun 1942 sampai dengan 1945, semua peraturan perundang-undangan di bidang HKI tersebut tetap berlaku.

Pada tahun 1986 dapat disebut sebagai awal era moderen sistem HKI di tanah air. Pada tanggal 23 Juli 1986 Presiden RI membentuk sebuah tim khusus di bidang HKI melalui Keputusan no. 34/1986 (Tim ini dikenal dengan sebutan Tim Keppres 34). Tugas utama Tim Keppres 34 adalah mencakup penyusunan kebijakan nasional di dibidang HKI dan sosialisasi sistem HKI di kalangan instansi pemerintah terkait, aparat penegak hukum dan masyarakat luas. Tim Keppres 34 selanjutnya membuat sejumlah terobosan, antara lain dengan mengambil inisiatif baru dalam menangani perdebatan nasional tentang perlunya

sistem paten di tanah air. Setelah Tim Keppre 34 merevisi kembali RUU Paten yang telah diselesaikan pada tahun 1982, akhirnya pada tahun 1989 Pemerintah mengesahkan UU Paten.

Pada tahun 1988 berdasarkan Keputusan Presiden nomor 32 ditetapkan pembentukan Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten dan Merek (DJ HCPM) untuk mengambil alih fungsi dan tugas Direktorat Paten dan Hak Cipta yang merupakan salah satu unit eselon II dilingkungan Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan, Departemen Kehakiman.

IV.2. Visi dan Misi Direktorat Jenderal HKI

Sebagai sebuah organisasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual telah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi untuk mendukung keberhasilan perjalanan sebuah organisasi dengan merumuskan visi atau cara pandang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar dapat hidup, antisipatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan serta merumuskan misi sebagai pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mempunyai visi dan misi, yaitu:

1. Visi

Terciptanya sistem HKI yang efektif dan kompetitif secara internasional, yang menopang pembangunan nasional dan membantu peningkatan kesejahteraan bangsa.

2. Misi

1. Mengelola sistem HKI dengan memberikan perlindungan, penghargaan, dan pengakuan kreativitas
2. Mempromosikan teknologi, investasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pertumbuhan ekonomi, dan
3. Merangsang pertumbuhan karya dan budaya yang inovatif dan inventif.

IV.3. Tugas Pokok dan Fungsi

IV.3.1. Tugas Pokok

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.03-PR.07.10 Tahun 2005, sebagai salah satu bagian dari unit eselon I di Departemen Hukum dan HAM RI, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang hak kekayaan intelektual.

IV.3.2. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual menyelenggarakan fungsi, yaitu:

1. Penyiapan perumusan kebijakan teknis Departemen di bidang hak kekayaan intelektual
2. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang hak kekayaan intelektual sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku .
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur dibidang hak kekayaan intelektual
4. Memberikan bimbingan teknis dan evaluasi
5. Pelaksanaan urusan administrasi dilingkungan Direktorat Jenderal

Direktorat Jenderal HKI terdiri dari 6 Direktorat, yaitu:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal
2. Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang
3. Direktorat Paten
4. Direktorat Merek
5. Direktorat Kerjasama dan Pengembangan
6. Direktorat Teknologi Informasi

Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada semua unsur dilingkungan Direktorat Jenderal. Dalam

melaksanakan tugas sebagaimana tersebut, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

1. koordinasi penyusunan rancangan kebijakan teknis, rencana dan program kerja serta laporan
2. pengelolaan administrasi kepegawaian
3. penyusunan anggaran dan pengelolaan urusan keuangan
4. penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dibidang HKI, serta pemberian pertimbangan hukum kepada semua unit di Direktorat Jenderal
5. pengelolaan perlengkapan dan rumah tangga
6. pelaksanaan urusan tata usaha

Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut, Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang menyelenggarakan fungsi:

1. perumusan rancangan kebijakan teknis di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang
2. pembinaan dan bimbingan teknis dibidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang
3. pelaksanaan penerimaan permohonan, pemeriksaan kelengkapan persyaratan formalitas dan substantive di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang
4. pelaksanaan bimbingan teknis dan penelusuran dalam menentukan ditolak atau didaftar atas permintaan pendaftaran
5. pelaksanaan pendaftaran, administrasi penolakan, pencatatan lisensi, pengalihan perubahan, pembatalan, penghapusan dan pengumuman di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang
6. evaluasi pelaksanaan kebijakan teknis di bidang hak cipta, desain industri, desain tata letak sirkuit terpadu dan rahasia dagang

7. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat
8. pemberian pertimbangan dan pendapat hukum, litigasi, penegakan, penyidikan dan penyelesaian sengketa
9. pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat

Direktorat Hak Cipta, Desain Industri, Desain Tata Letak Sirkuit Terpadu dan Rahasia Dagang terdiri dari: Subdiraktorat Administrasi dan Pelayanan Teknis, Subdiraktorat Desain Industri, Subdiraktorat HC, DI, DTLST dan RD, Subdiraktorat Pelayanan Hukum, Subdirektorat Tata Usaha.

Direktorat Paten mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang paten berdasarkan kebijakn teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut, Direktorat Paten menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang paten
2. pembinaan teknis dan pemberian bimbingan teknis dibidang paten
3. pelaksanaan penerimaan permohonan paten dan permohonan pemeriksaan substantive, pengadministrasian permohonan paten dan dokumen pemeriksaan substantive, publikasi permohonan paten, dan penyiapan bahan pembuatan sertifikat pemberian paten, pendaftaran lisensi, pengalihan paten, pemantauan pemeliharaan paten, penerimaan permohonan pelaksanaan pembuatan dokumen prioritas
4. pelaksanaan pemeriksaan administratif dan substantive, pengklasifikasian, penelusuran, permohonan paten dan pengambilan keputusan pemberian atau penolakan paten dalam bidang keahlian elktro/fisika, mekanik/teknologi umum dan kimia/farmasi/biologi
5. pemberian pertimbangan, pendapat dan penegakan serta pelayanan hukum, litigasi, penyidikan dan administrasi komisi banding paten

Direktorat Paten terdiri dari: Subdirektorat Administrasi dan Pelayanan Teknis, Subdiraktorat Pemeriksa Paten I, Subdiraktorat Pemeriksa Paten II, Subdiraktorat Pemeriksa Paten III, Subdiraktorat Pelayanan Hukum, Subbagian Tata Usaha, dan Kelompok Jabatan Fungsional

Direktorat Merek mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang merek sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Direktorat Merek menyelenggarakan fungsi:

1. penyiapan rancangan kebijakan teknis Departemen dan fungsional di bidang merek
2. pembinaan dan bimbingan teknis dibidang merek
3. pelaksanaan penerimaan aplikasi, permohonan indikasi geografis dan indikasi asal, pemeriksaan persyaratan aplikasi, pengklasifikasian, pemberian kode unsure konfiguratif, perpanjangan, pengalihan hak, lisensi, pembatalan, penghapusan dan perubahan
4. pengendalian dan pelaksanaan pemeriksaan kelengkapan persyaratan aplikasi, pengolahan dan pendaftaran merek terkenal serta pemeriksaan substantive
5. pelaksanaan pendaftaran, sertifikasi, pencatatan lisensi, pengalihan hak, perubahan nama dan atau alamat, penghapusan dan pembatalan
6. pelaksanaan pengumuman dan publikasi merek
7. pemberian pertimbangan dan pendapat hukum, penegakan, pemantauan, pengawasan, penyidikan, litigasi dan administrasi komisi banding
8. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat

Direktorat Merek terdiri dari: Subdirektorat Permohonan dan Pelayanan Teknis, Subdiraktorat Pemeriksaan, Subdiraktorat Indikasi Geografis, Subdirektorat Sertifikasi dan Pengumuman, Subdirektorat Pelayanan Hukum, Subbagian Tata Usaha, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang kerja sama dan pengembangan system HKI berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan Direktur Jenderal. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Direktorat Kerja Sama dan Pengembangan menyelenggarakan fungsi:

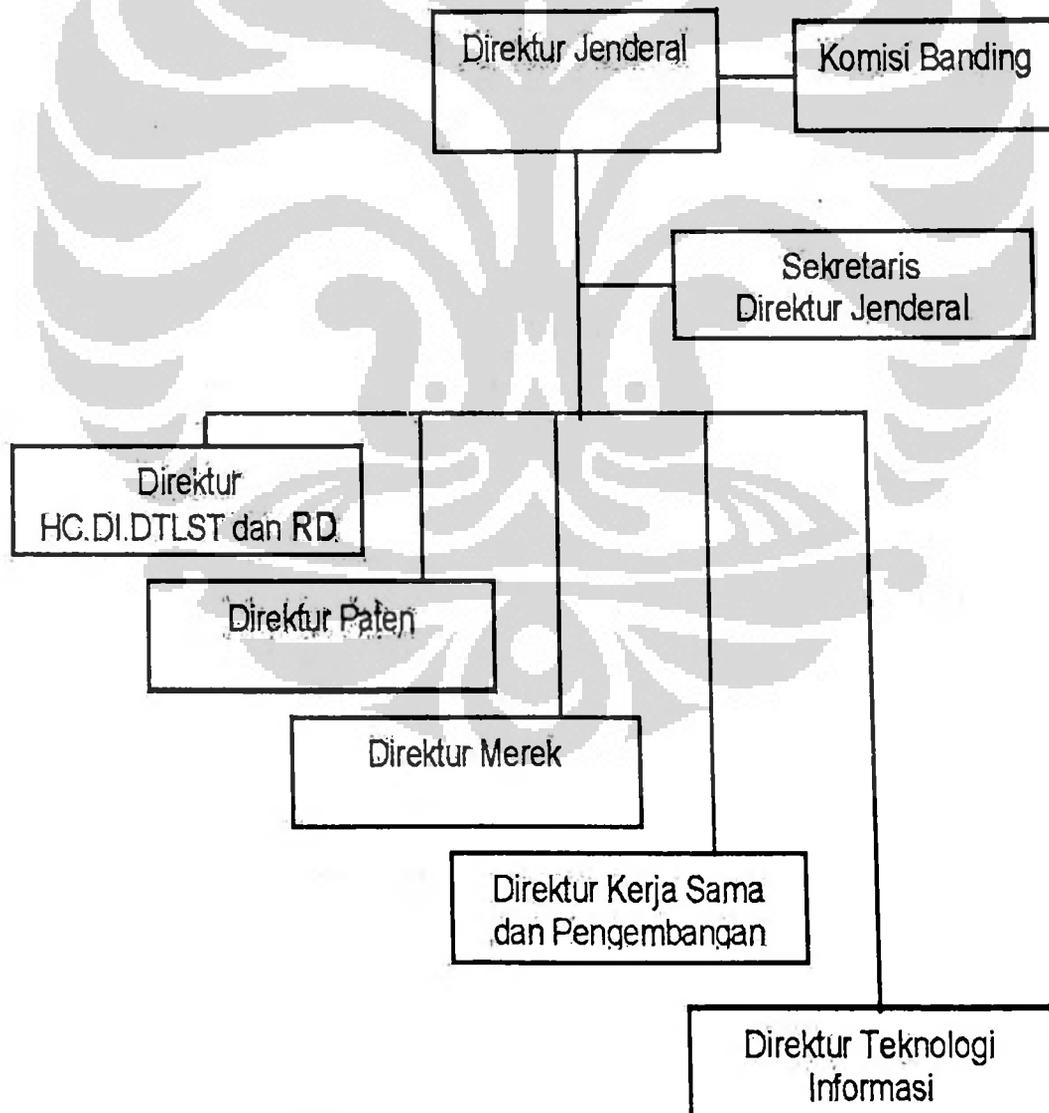
1. penyiapan rancangan kebijakan teknis Departemen di bidang teknologi informasi
2. pelaksanaan pengembangan system teknologi informasi

3. pelaksanaan pendukung system teknologi informasi
4. pengelolaan dokumentasi HKI
5. pelaksanaan manajemen kontrak teknologi informasi
6. pelaksanaan evaluasi kebijakn teknis penggunaan teknologi informasi
7. pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat

Direktorat Teknologi Informasi terdiri dari: Subdirektorat Pengembangan Sistem, Subdiraktorat Pendukung Sistem, Subdirektorat Pengembangan Proses, Subdirektorat Dokumentasi, dan Subbagian Tata Usaha.

IV.4. Struktur Organisasi Ditjen. HKI

Gambar.1V.1



Sumber: Data Sekunder

Komposisi dan Distribusi Pegawai

Berdasarkan data di bagian kepegawaian Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual periode bulan Februari 2007, komposisi pegawai di Ditjen HKI, yaitu

Tabel IV.1.
Komposisi Pegawai Berdasarkan Eselon

Urutan Eselon	Jumlah
I (Direktur Jenderal)	1
II (Direktur)	6
III (Kepala Sub Direktorat/Kabag)	29
IV (Kepala Seksi/Kasubbag)	66
Non Eselon	409
Total	511

Sumber : Data skunder

Pada Tabel IV.1. Direktorat Jenderal HKI memiliki pejabat struktural sebanyak 102 pegawai dan non struktural 409 pegawai.

Tabel IV.2
Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Perempuan	183	36%
Laki-laki	328	64%
Total	511	100%

Sumber : Data skunder

Pada Tabel IV.2 pengelompokan pegawai berdasarkan jenis kelamin, terdapat 64% pegawai berjenis kelamin laki-laki (lebih banyak dibandingkan perempuan)

Tabel IV.3
Komposisi Pegawai Berdasarkan Tipe Posisi

Type Posisi	Jumlah
Posisi Struktural	102
Posisi Fungsional	115
Administrasi	294
Total	511

Sumber : Data skunder

Sementara itu pada Tabel IV.3 komposisi pegawai berdasarkan tipe posisi, sebanyak 102 pegawai menduduki posisi struktural dan 115 pegawai

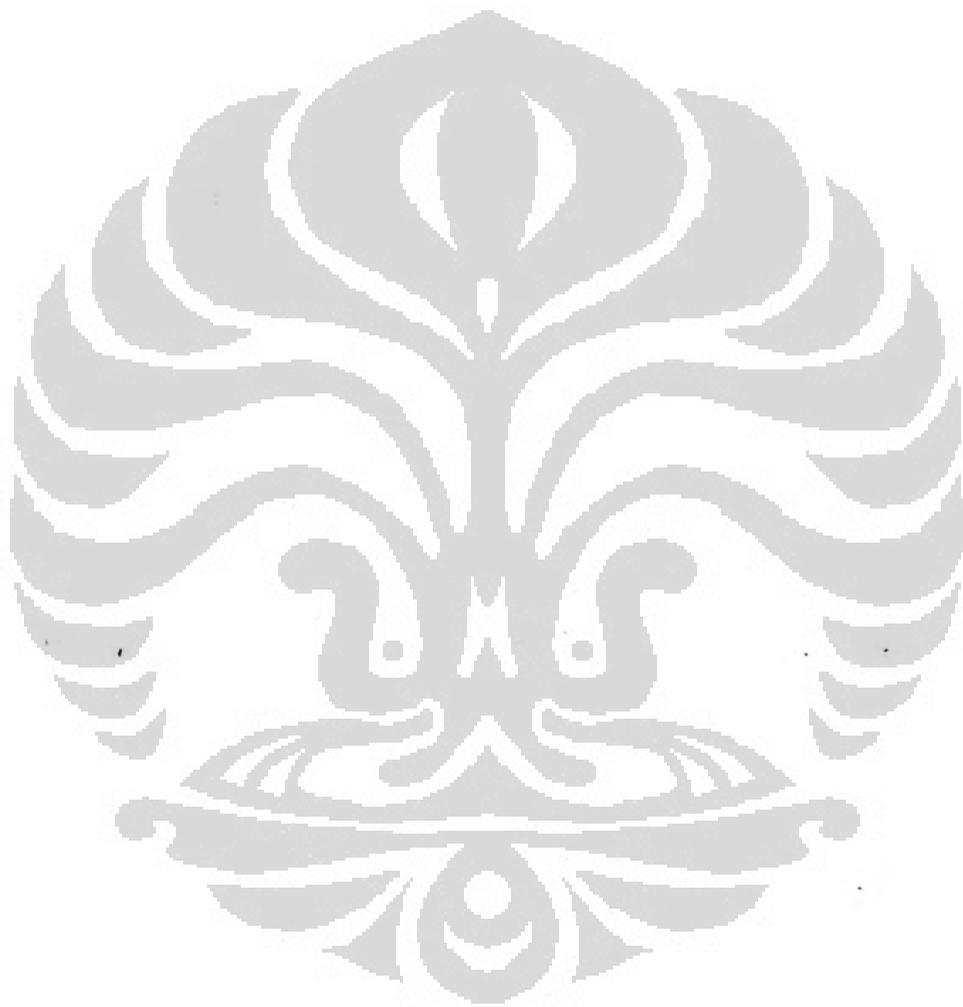
menduduki jabatan fungsional dan 294 pegawai non struktural dan non fungsional.

Tabel IV.4
Komposisi Pegawai Berdasarkan Unit Kerja

Unit/Direktorat	Jumlah
Sekretariat	99
Hak Cipta, DI, DTLST dan RD	62
Paten	130
Merek	144
Kerja Sama dan Pengembangan	38
Teknologi Informasi	38

Sumber : Data skunder

Berdasarkan unit kerja, Direktorat Jenderal HKI memiliki 6 direktorat dimana Direktorat Merek memiliki jumlah pegawai paling banyak.



BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

V.1. Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian

V.1.1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini uji validitas dimaksudkan untuk memastikan apakah butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian dapat benar-benar mengukur obyek penelitian dengan tepat. Instrumen penelitian yang valid adalah bila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) sesuai (dapat digunakan) dengan pa yang hendak diukur. Sedangkan instrumen penelitian yang realibel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Hasil penelitian yang valid adalah hasil penelitian yang memiliki kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Sedangkan hasil penelitian yang realibel adalah hasil penelitian yang data hsil penelitiannya memiliki kesamaan dari beberapa kegiatan penelitian yang dilakukan dalam waktu yang berbeda.

Instrumen yang tidak diuji validitas dan realibilitasnya, bila digunakan untuk penelitian akan menghasilkan data yang sulit dipercaya kebenarannya, Dengan demikian insrumen yang valid dan realibel merupakan syarat utama untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan realibel.

Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir pernyataan pada semua variabel dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir pernyataan pada variabel yang bersangkutan. Untuk menyatakan kerfisien korelasi validitas digunakan rumus korelasi product moment Pearson dengan rumus (Sugiono 2001: 148) sebagai berikut :

$$r_{yx} = \frac{n\sum x_1y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{\{n\sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n\sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

r_{yx} = Koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total

x = Skor butir

y = Skor total

n = Jumlah responden

Pengoperasian rumus tersebut menggunakan program SPSS (Statistical Program or Social Science). Hal ini dilakukan terhadap seluruh variabel yang diperoleh dari seluruh responden. Bila harga koefisien korelasi dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiono 2001:16).

V.1.2. Uji Realibilitas Instrumen

Pengujian realibilitas instrumen dilakukan dengan internal konsistensi teknik belah dua (split half). Butir instrumen pada masing-masing variabel dikelompokkan menjadi dua kelompok (dibelah dua), yaitu kelompok pernyataan (instrumen) ganjil dan genap. Selanjutnya total skor masing-masing kelompok dikorelasikan. Kemudian untuk mengetahui realibilitas instrumen, hasil korelasi tersebut diatas dimasukkan ke dalam rumus Spearman Brown sebagai berikut :

$$r_1 = \frac{2rb}{1 + rb}$$

r_1 = Realibilitas Internal seluruh instrumen

rb = Korelasi product moment Pearson antara belahan pertama (Instrumen ganjil) dengan belahan kedua (instrumen genap)

Instrumen dikatakan realibel apabila $r_1 > r$ tabel pada taraf signifikansi 0,001 (Irawan. 2002 : 2004).

V.2. Gambaran Kondisi Kompetensi

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang kompetensi umum dan kompetensi khusus untuk responden yang terdiri dari pejabat Eselon III dan Eselon IV. Analisis kompetensi difokuskan pada tanggapan responden terhadap : nilai pentingnya item

kompetensi, kesenjangan kompetensi (perbedaan kompetensi aktual dan ideal) dan pencapaian kompetensi.

Untuk mengukur kompetensi pada tingkat kemampuan aktual, dilakukan melalui pengelompokan tingkat penguasaan kompetensi responden yang oleh Entegrys Incorporate (1993), tingkat penguasaan kompetensi digolongkan menjadi empat kelompok atau klasifikasi kompetensi yaitu *introductory* (nilai 0 – 3,9), *exploratory* (nilai 4 – 6), *comfort* (6,1 – 8) dan *mastery* (nilai 8,1 – 10,0). Berdasarkan teori tersebut di atas, maka dalam penelitian ini, data tingkat penguasaan kompetensi dikelompokkan sebagai berikut :

Tingkat kemampuan aktual dengan penilaian :

a) 0 – 3,9 (*introductory*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pernyataan (instrumen penelitian) ini sebatas pada pemahaman yang sangat dangkal.

b) 4 – 6 (*exploratory*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pernyataan (instrumen penelitian) ini masih dalam upaya untuk memahami.

c) 6,1 – 8 (*comfort*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pernyataan (instrumen penelitian) ini cukup sampai dengan baik dalam pemahaman, namun kurang yakin untuk melaksanakannya.

d) 8,1 – 9 (*mastery*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pernyataan (instrumen penelitian) ini sangat mampu/kompeten dan yakin dapat merealisasikannya dengan efektif.

Untuk dapat melihat dengan jelas kesenjangan antara kompetensi aktual dengan ideal akan dilakukan uji beda atas nilai kompetensi melalui Uji T. Apabila hasil uji T (dua sample) menunjukkan hasil di bawah 0,05 (tingkat kepercayaan yang digunakan 95%), maka dapat dikatakan terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara kompetensi ideal dengan aktual. Sebaliknya apabila hasil menunjukkan di atas 0,05, maka dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kompetensi aktual dan ideal, dalam arti bahwa kompetensi aktual responden sudah mendekati ideal.

Sementara itu yang dimaksud dengan kesenjangan kompetensi adalah perbedaan yang terjadi antara kondisi kompetensi ideal (kompetensi individu yang diharapkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan) dengan kondisi kompetensi aktual (kompetensi yang dimiliki individu pada saat melaksanakan pekerjaan/jabatan). Apabila perbedaan yang terjadi positif, penulis mengartikannya bahwa kondisi kompetensi pejabat struktural tersebut dapat dikatakan “under competence”, sebaliknya apabila perbedaannya negatif, maka disebut “over competence”.

V.3.1. Gambaran Kondisi Kompetensi Direktorat Jenderal HKI

A. Direktorat Teknologi Informasi

A.1. Gambaran Kompetensi Umum

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III (4 orang) terhadap 15 item pernyataan dalam kompetensi umum berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.6
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat TI terhadap kompetensi umum

No	Uraian	Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)	8.75	7.50	7.75	0.25
2	Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	9.00	7.50	8.00	0.5
3.	Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris	7.25	6.75	6.75	0
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.50	7.50	7.75	0.25
5	Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya	8.00	7.00	7.25	0.25
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.00	7.00	7.25	0.25
7	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.25	7.25	7.25	0
8	Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.25	7.25	7.50	0.25
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.50	7.00	7.50	0.5
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.25	7.50	7.50	0
11	Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	8.25	7.75	7.75	0
12	Menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	7.75	7.00	7.25	0.25
13	Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	7.50	6.75	7.00	0.25
14	Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	7.50	7.25	7.00	-0.25
15	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	8.00	6.75	7.50	0.75

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat Teknologi Informasi di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Dari 4 responden pejabat eselon III Direktorat Teknologi Informasi di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah;

1. Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)
2. Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. Mampu menumbuhkembangkan inovasi , kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil penting adalah Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris yang mempunyai bobot nilai 7.25.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 7.18 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar terutama pada indikator Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas yang inempunyai bobot 7.75.

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat Teknologi Informasi di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Dari 4 responden pejabat eselon III Direktorat Teknologi Informasi di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah;

1. Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)
2. Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. Mampu menumbuhkembangkan inovasi , kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil penting adalah Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris yang mempunyai bobot nilai 7.25.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 7.18 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar terutama pada indikator Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas yang mempunyai bobot 7.75.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris.

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi secara tidak signifikan pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Akan tetapi terdapat indikator yang memperlihatkan kesenjangan antara kondisi aktual dan ideal yang terjadi menunjukkan *over competence* yaitu pada indikator Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi berjumlah 10 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel V.7 berikut ini :

Tabel V.7
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Direktorat TI
terhadap kompetensi umum

No	Uraian	Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	8.10	6.69	8.00	1.31
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.50	6.72	7.50	0.78
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	7.70	6.79	7.70	0.91
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.00	6.34	7.30	0.96
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	7.90	6.41	7.60	1.19
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.00	6.38	7.90	1.52
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	7.90	6.28	7.30	1.02
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	7.60	6.34	7.40	1.06
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.10	6.79	8.00	1.21
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya	7.60	6.69	8.00	1.31
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	7.90	6.55	7.60	1.05
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	7.40	6.34	6.80	0.46
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	7.80	6.72	7.20	0.48

Dari 10 responden eselon IV Direktorat Teknologi Informasi disebarkan kuesioner berisi 13 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 13 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata indikator kompetensi umum yang paling penting memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.

Bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa rata-rata masih kurang baik. Karena bobot rata-rata kondisi aktualnya adalah 5,6. Indikator kompetensi yang mempunyai bobot paling kecil adalah melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.

Responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada 3 indikator yaitu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya, Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya dan Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada

indikator melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

Kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal yang paling besar terdapat pada indikator Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya. Sementara itu indikator kompetensi umum yang mempunyai kesenjangan yang kecil adalah melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

A.2. Gambaran Kompetensi Khusus

Kompetensi Khusus menurut Badan Kepegawaian Negara (2001) adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa keahlian yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan.

Berikut ini akan diuraikan gambaran kondisi kompetensi khusus pada eselon III dan eselon IV.

1. Pejabat Eselon III

Responden pejabat Eselon III berjumlah 4 orang yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 39 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi khusus. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel V.8 berikut ini :

Tabel V.8
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat TI
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	7.00	6.25	7.00	0.75
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.00	7.25	8.00	0.75
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	6.50	5.75	6.25	0.5
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.00	7.25	7.75	0.5
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	7.75	6.25	7.25	1
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	7.75	6.75	7.75	1
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.25	7.00	7.75	0.75
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.25	7.00	8.00	1
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.25	7.00	7.75	0.75
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.00	7.25	7.75	0.5
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.00	6.75	7.50	0.75
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.50	7.25	8.25	1
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.25	7.25	8.25	1
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	8.50	7.25	8.00	0.75
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.25	7.00	7.75	0.75
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	7.75	6.75	7.50	0.75
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.50	7.00	7.75	0.75
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.25	7.00	7.50	0.5
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.00	7.00	7.75	0.75
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.00	6.75	7.50	0.75
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	7.75	6.75	7.25	0.5
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	7.50	6.50	7.00	0.5
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.25	7.25	7.75	0.5
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.25	7.00	7.75	0.75
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	7.50	6.50	7.00	0.5
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.00	6.25	6.75	0.5
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.50	6.25	6.75	0.5
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.50	7.50	8.00	0.5
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.25	7.25	7.50	0.25
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.75	7.00	7.50	0.5
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	7.50	6.75	7.25	0.5
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	7.50	6.75	7.25	0.5
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.25	7.25	8.00	0.75
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.00	7.00	7.75	0.75
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.50	7.00	7.50	0.5
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.00	6.75	7.50	0.75
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.00	6.75	7.50	0.75
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.25	6.75	7.75	1
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.50	7.25	8.00	0.75

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden **belum** memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.8 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain. yang mempunyai bobot 5.75.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap 2 indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan dan Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi secara tidak signifikan pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon III Direktorat Teknologi Informasi adalah "under competence"

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV berjumlah 10 orang yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 39 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi khusus. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal.

Tabel V.9
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon IV Direktorat TI
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	7.50	6.00	7.00	1
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	7.40	5.90	7.50	1.6
3.	Membangun Tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	7.60	5.70	6.90	1.2
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	7.40	5.90	7.20	1.3
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	7.20	5.50	7.00	1.5
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	7.40	6.20	7.30	1.1
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.00	6.80	7.90	1.1
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	7.10	6.40	7.60	1.2
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	7.70	6.00	7.50	1.5
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.10	6.70	7.80	1.1
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	7.40	6.50	7.50	1
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.50	6.90	8.10	1.2
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	7.10	5.80	7.30	1.5
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	7.60	6.10	7.60	1.5
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.20	5.60	7.20	1.6
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	7.40	5.50	7.00	1.5
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	7.60	6.10	7.10	1
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.00	5.60	7.20	1.6
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	7.90	6.10	7.30	1.2
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	7.40	6.00	7.00	1
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.00	6.60	7.90	1.3
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	7.70	5.80	7.40	1.6
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	7.60	5.60	8.00	2.4
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.10	5.40	7.70	2.3
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	7.50	6.00	7.40	1.4
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.80	6.20	7.70	1.5
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.00	5.90	7.40	1.5
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.30	6.40	8.10	1.7
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.50	6.60	7.80	1.2
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.40	5.70	7.20	1.5
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	7.00	5.90	7.30	1.4
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	6.90	6.10	7.40	1.3
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.00	6.20	7.40	1.2
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.10	6.90	7.80	0.9
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	6.70	6.20	7.00	0.8
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	7.40	6.60	7.50	0.9
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.00	6.20	7.30	1.1
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	7.60	6.20	7.20	1
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	7.30	6.40	7.70	1.3

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang

bobotnya paling kecil pada tingkat pentingnya adalah Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden **belum** juga memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.10 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis yang mempunyai bobot nilai 5.50.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain.

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi secara tidak signifikan pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon IV Direktorat Teknologi Informasi adalah “under competence”

Tabel.V.10

MODEL KOMPETENSI KHUSUS ESELON III DIREKTORAT TI

No	Dimensi	Kluster Inti
1	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan
2.	Working With People	Membangun Hubungan
3.	Helping and Delegating	Orientasi pada pelayanan pengguna jasa
4.	Planning	Penyusunan Program Perencanaan
5.	Enterpreneurial Skills	Manajemen Perubahan
		Percaya Diri
6.	Computer and Technology	Pengetahuan Program Komputer

Sumber : Data Primer, diolah

Tabel V.11

MODEL KOMPETENSI KHUSUS ESELON IV DIREKTORAT TI

No.	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan
2	Planning	Penyusunan Program Perencanaan

Sumber : Data Primer, diolah

B. Direktorat Merek

B.1. Gambaran Kompetensi Umum

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Merek (5 orang) terhadap 15 item pernyataan dalam kompetensi umum berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.12
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat Merek terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)	8.80	6.80	7.80	1
2	Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.60	6.40	7.80	1.4
3.	Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris	8.60	6.60	7.60	1
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.00	6.40	7.40	1
5	Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya	8.40	7.00	8.00	1
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.40	6.60	7.60	i
7	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	7.80	6.40	7.40	1
8	Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.20	6.40	7.40	1
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.00	6.40	7.60	1.2
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.60	6.20	7.60	1.4
11	Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	8.20	6.60	7.60	1
12	Menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	8.60	6.60	7.60	1
13	Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.20	6.40	7.80	1.4
14	Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.40	7.00	7.80	0.8
15	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tetnang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	8.40	6.60	7.80	1.2

Sumber : Data Primer, diolah

bobotnya paling kecil pada tingkat pentingnya adalah Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum juga memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.10 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis yang mempunyai bobot nilai 5.50.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain.

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi secara tidak signifikan pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon IV Direktorat Teknologi Informasi adalah "under competence"

Tabel.V.10

MODEL KOMPETENSI KHUSUS ESELON III DIREKTORAT TI

No	Dimensi	Kluster Inti
1	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan
2.	Working With People	Membangun Hubungan
3.	Helping and Delegating	Orientasi pada pelayanan pengguna jasa
4.	Planning	Penyusunan Program Perencanaan
5.	Enterpreneurial Skills	Manajemen Perubahan
		Percaya Diri
6.	Computer and Technology	Pengetahuan Program Komputer

Sumber : Data Primer, diolah

Tabel V.11

MODEL KOMPETENSI KHUSUS ESELON IV DIREKTORAT TI

No.	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan
2	Planning	Penyusunan Program Perencanaan

Sumber : Data Primer, diolah

... kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka ... kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya dan ... kemampuan kinerja unit organisasinya.

Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi berjumlah 12 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.13
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Direktorat Merek terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	9.00	6.87	8.00	1.13
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	9.00	6.81	8.08	1.27
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.67	6.84	7.92	1.08
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.50	6.39	8.00	1.61
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	8.50	6.61	7.83	1.22
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.50	6.55	7.75	1.2
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.50	6.48	7.75	1.27
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.50	6.61	7.75	1.14
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.25	6.65	7.83	1.18
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya	8.67	6.68	7.92	1.24
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.67	6.45	7.83	1.38
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.25	6.45	7.75	1.3
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	8.25	6.61	7.75	1.14

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat Merek di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 5 responden pejabat eselon III Direktorat Merek di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil penting adalah Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya yang mempunyai bobot 7.80.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.56 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada 2 indikator yaitu : Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya dan Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada 3 indikator yaitu : Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit

organisasinya, menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya dan Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya.

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi berjumlah 12 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.13
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Direktorat Merek terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	9.00	6.87	8.00	1.13
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	9.00	6.81	8.08	1.27
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.67	6.84	7.92	1.08
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.50	6.39	8.00	1.61
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	8.50	6.61	7.83	1.22
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.50	6.55	7.75	1.2
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.50	6.48	7.75	1.27
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.50	6.61	7.75	1.14
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.25	6.65	7.83	1.18
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarah dalam unit organisasinya	8.67	6.68	7.92	1.24
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.67	6.45	7.83	1.38
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.25	6.45	7.75	1.3
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	8.25	6.61	7.75	1.14

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon IV di Direktorat Merek di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 13 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 12 responden pejabat eselon III Direktorat Merek di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 13 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 13 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya, sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil penting adalah melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan dan memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya yang masing-masing mempunyai bobot 8.25.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.64 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator yaitu : memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.

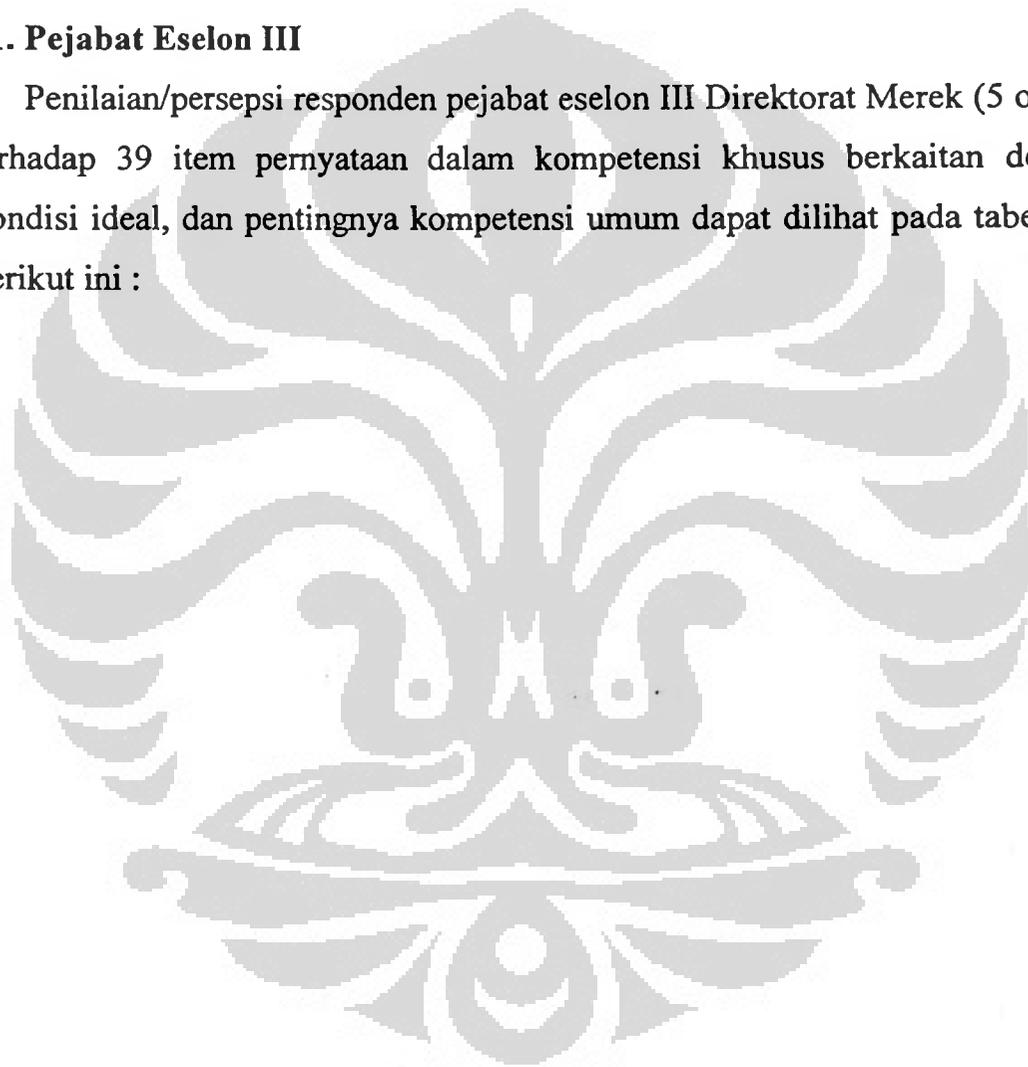
Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.

B.2. Gambaran Kompetensi Khusus

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Merek (5 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :



Tabel V.14
 Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat Merek terhadap kompetensi khusus

No	Uraian	Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.20	6.40	7.60	1.2
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.00	6.20	7.40	1.2
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.60	6.20	7.80	1.6
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.20	6.20	7.60	1.4
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	7.80	6.20	7.80	1.6
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.00	7.00	8.00	1
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.60	6.00	7.60	1.6
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	7.80	6.80	7.40	0.6
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.00	7.00	8.00	1
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	7.80	6.80	7.60	0.8
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	7.80	6.20	7.60	1.4
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.20	7.00	8.00	1
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.40	6.60	8.00	1.4
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.40	6.60	7.80	1.2
16	Memberikan keluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.00	6.00	7.00	1
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.20	7.00	8.00	1
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.20	6.80	7.80	1
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.40	7.20	8.00	0.8
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.60	7.00	8.00	1
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.00	6.60	7.40	0.8
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	7.40	5.60	6.80	1.2
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.20	6.20	7.60	1.4
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.40	6.20	7.80	1.6
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.20	5.40	7.60	2.2
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.20	5.60	7.60	2
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.00	6.80	7.80	1
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.00	6.40	7.80	1.4
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	8.00	6.00	7.80	1.8
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	7.40	5.60	7.20	1.6
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	7.40	6.60	7.60	1
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.60	7.00	8.00	1
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.00	6.40	7.80	1.4
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.20	6.60	7.60	1
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.20	6.00	7.60	1.6
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	7.20	5.40	7.00	1.6
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.00	6.00	7.80	1.8
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	7.80	5.60	7.40	1.8

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.35 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan yang mempunyai bobot 5.40.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap 8 indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis.

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi secara tidak signifikan pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon III Direktorat Merek adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

2. Pejabat Eselon IV

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Merek (5 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.15
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon IV Direktorat Merek terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.75	6.58	7.83	1.25
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.75	6.58	7.92	1.34
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.33	6.25	7.58	1.33
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.50	6.17	7.67	1.5
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.50	6.08	7.75	1.67
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.08	6.17	7.58	1.41
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.42	6.17	7.42	1.25
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.25	6.42	7.58	1.16
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.08	6.42	7.67	1.25
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.08	6.58	7.75	1.17
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.50	6.58	8.00	1.42
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.25	6.75	7.92	1.17
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.50	6.67	7.92	1.25
15	Berikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.58	6.25	7.83	1.58
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.50	6.33	7.83	1.5
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.50	6.33	8.00	1.67
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.08	6.42	7.50	1.08
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.17	6.42	7.58	1.16
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.33	6.58	7.67	1.09
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.33	6.00	8.00	2
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.00	6.67	7.58	0.91
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.17	6.33	7.67	1.34
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	8.50	6.33	7.75	1.42
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.33	6.42	7.75	1.33
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.17	6.25	7.58	1.33
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.58	6.50	7.92	1.42
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.17	6.50	7.50	1
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.92	6.75	7.58	0.83
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.00	6.25	7.58	1.33
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.08	6.08	7.33	1.25
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.08	6.08	7.58	1.5
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.33	6.25	7.83	1.58
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.17	6.58	7.75	1.17
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.33	6.42	7.83	1.41
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.58	6.33	8.00	1.67
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.17	6.17	7.75	1.58
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.17	5.83	7.75	1.92

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.37 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru yang mempunyai bobot 5.83.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap 4 indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi yaitu : Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan, Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi dan Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan .Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi komeptensi pejabat eselon IV Direktorat Merek adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi.

Tabel V.15
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon IV Direktorat Merek terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.75	6.58	7.83	1.25
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.75	6.58	7.92	1.34
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.33	6.25	7.58	1.33
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.50	6.17	7.67	1.5
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.50	6.08	7.75	1.67
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.08	6.17	7.58	1.41
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.42	6.17	7.42	1.25
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.25	6.42	7.58	1.16
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.08	6.42	7.67	1.25
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.08	6.58	7.75	1.17
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.50	6.58	8.00	1.42
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.25	6.75	7.92	1.17
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.50	6.67	7.92	1.25
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.58	6.25	7.83	1.58
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.50	6.33	7.83	1.5
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.50	6.33	8.00	1.67
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.08	6.42	7.50	1.08
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.17	6.42	7.58	1.16
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.33	6.58	7.67	1.09
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.33	6.00	8.00	2
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.00	6.67	7.58	0.91
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.17	6.33	7.67	1.34
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	8.50	6.33	7.75	1.42
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.33	6.42	7.75	1.33
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.17	6.25	7.58	1.33
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.58	6.50	7.92	1.42
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.17	6.50	7.50	1
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.92	6.75	7.58	0.83
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.00	6.25	7.58	1.33
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.08	6.08	7.33	1.25
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.08	6.08	7.58	1.5
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.33	6.25	7.83	1.58
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.17	6.58	7.75	1.17
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.33	6.42	7.83	1.41
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.58	6.33	8.00	1.67
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.17	6.17	7.75	1.58
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.17	5.83	7.75	1.92

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.37 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru yang mempunyai bobot 5.83.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap 4 indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi yaitu : Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan, Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi dan Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan .Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi komeptensi pejabat eselon IV Direktorat Merek adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi.

C. Direktorat Paten

C.1. Gambaran Kompetensi Umum

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Paten (5 orang) terhadap 15 item pernyataan dalam kompetensi umum berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.18
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat Paten terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)	9.00	6.60	8.40	1.8
2	Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.80	6.80	7.80	1
3.	Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris	8.40	6.20	7.60	1.4
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.00	6.20	7.80	1.6
5	Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya	8.00	6.60	8.00	1.4
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.60	6.00	7.80	1.8
7	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.40	5.80	7.80	2
8	Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.00	6.20	7.80	1.6
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.20	6.20	7.80	1.6
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.60	6.40	7.40	1
11	Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	8.80	6.20	8.20	2
12	Menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	8.60	6.20	7.80	1.6
13	Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.40	5.80	7.20	1.4
14	Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.60	6.40	8.00	1.6
15	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	8.20	6.60	8.00	1.4

Sumber : Data Primer, diolah

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat Paten di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 5 responden pejabat eselon III Direktorat Paten di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance), sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil penting adalah Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya yang mempunyai bobot 8.20.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.28 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat

pada indikator Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi umum berjumlah 9 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.19
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Direktorat Paten terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	8.78	6.75	7.78	1.03
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.89	6.61	7.78	1.17
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.67	6.68	7.67	0.99
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.44	6.21	7.67	1.46
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	8.44	6.50	7.67	1.17
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.56	6.32	7.44	1.12
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.22	6.21	7.44	1.23
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.22	6.18	7.33	1.15
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.56	6.46	7.67	1.21
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahannya dalam unit organisasinya	8.67	6.46	7.56	1.1
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.44	6.32	7.56	1.24
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.56	6.29	7.78	1.49
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	8.33	6.50	7.56	1.06

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon IV di Direktorat Paten di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

diuraikan dalam 13 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 9 responden pejabat eselon III Direktorat Paten di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 13 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 13 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya, sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil penting adalah melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya dan menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya yang masing-masing mempunyai bobot 8.22.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.42 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator yaitu : memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.

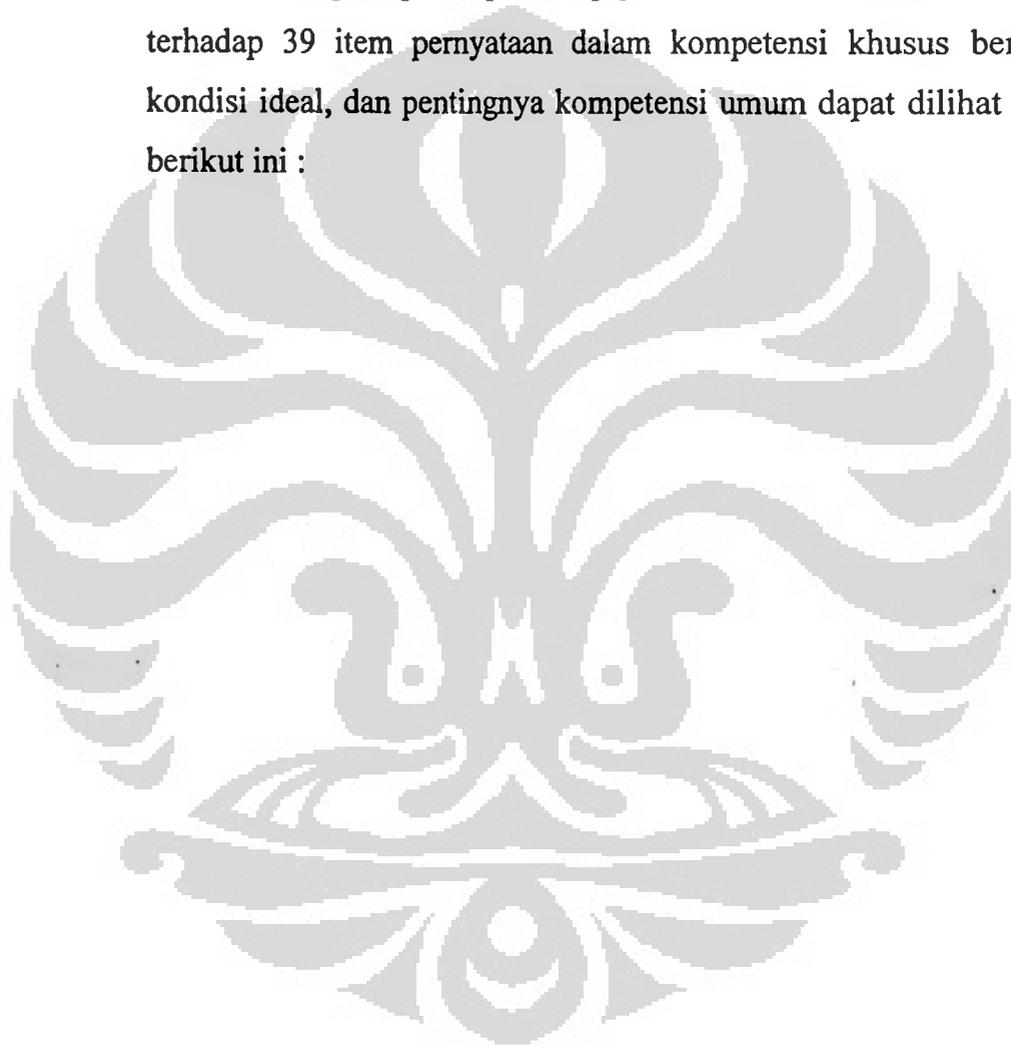
Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya, memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya dan melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

C.2. Gambaran Kompetensi Khusus

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Paten (5 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :



Tabel V.20
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat Paten terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	9.00	6.40	8.20	1.8
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	9.00	6.60	8.20	1.6
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.60	6.60	7.60	1
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.60	6.80	8.00	1.2
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.60	6.60	8.20	1.6
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.40	6.80	8.00	1.2
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.80	6.60	8.20	1.6
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.80	6.40	8.20	1.8
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.20	6.60	8.00	1.4
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.80	6.60	8.20	1.6
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.60	6.60	8.20	1.6
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.40	6.80	8.20	1.4
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.20	6.00	8.00	2
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	9.00	6.00	8.00	2
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	9.00	6.40	8.20	1.8
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	9.00	6.20	8.40	2.2
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.40	5.80	8.20	2.4
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.60	5.60	8.20	2.6
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.80	5.80	8.00	2.2
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	9.00	6.20	8.20	2
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.40	6.40	8.20	1.8
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	8.60	5.40	8.00	2.6
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.60	5.60	8.20	2.6
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.80	6.20	8.00	1.8
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	8.80	6.20	8.20	2
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.80	6.00	8.40	2.4
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.40	5.60	8.20	2.6
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.20	5.60	8.20	2.6
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.40	5.60	8.20	2.6
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	8.20	5.20	8.00	2.8
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.40	4.80	8.00	3.2
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.20	6.80	8.00	1.2
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.60	7.00	8.40	1.4
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.20	6.60	8.20	1.6
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.60	6.80	8.20	1.4
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.60	6.60	8.40	1.8
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.20	5.60	8.00	2.4
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.60	5.80	8.00	2.2
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.40	5.60	7.80	2.2

Sumber : Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting terdapat pada 8 indikator yaitu pada item 9, 13, 28, 30, 32, 34 dan 37

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden **belum** memperlihatkan hal yang mengembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.17 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja yang mempunyai bobot 4.8.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling kecil pada indikator Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain .

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi secara signifikan pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi komeptensi pejabat eselon III Direktorat Paten adalah “under competence”. Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja.

2. Pejabat Eselon IV

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon IV Direktorat Paten (9 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.21
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon IV Direktorat Paten
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.67	6.00	7.56	1.56
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.78	5.89	7.78	1.89
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.33	6.00	7.67	1.67
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.67	6.44	7.67	1.23
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.78	6.00	7.67	1.67
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.33	5.67	7.56	1.89
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.11	6.00	7.67	1.67
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.44	5.89	7.67	1.78
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.00	5.89	7.56	1.67
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.44	5.89	7.56	1.67
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	7.89	5.33	7.22	1.89
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.00	5.56	7.67	2.11
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.22	6.00	7.44	1.44
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	8.00	6.00	7.56	1.56
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.67	5.67	7.56	1.89
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.44	5.78	7.56	1.78
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.44	5.89	7.78	1.89
18	Mencelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.00	5.50	7.56	2
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	7.78	5.44	7.22	1.78
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.22	5.78	7.56	1.78
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	7.89	5.44	7.22	1.78
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	8.00	5.11	7.00	1.89
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.22	5.44	7.44	2
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.33	5.22	7.44	2.22
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	8.33	5.11	7.33	2.22
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.11	5.22	7.22	2
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.89	5.00	7.11	2.11
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.11	6.44	7.56	1.12
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.22	5.67	7.33	1.66
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.78	5.44	7.33	1.89
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	7.89	5.11	7.11	2
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.11	6.33	7.44	1.11
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.22	6.78	7.67	0.89
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.33	6.56	7.78	1.22
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.33	6.44	7.89	1.45
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.00	5.44	7.22	1.78
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.44	5.44	7.33	1.89
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.33	6.11	7.56	1.45
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	7.89	5.78	7.11	1.33

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi dan Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden **belum** memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 5.76 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi dan Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data yang masing-masing mempunyai bobot nilai 5.11.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap 4 indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi yaitu : Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan dan Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi komeptensi pejabat eselon IV Direktorat Paten adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubaha di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi

dan Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data.

Tabel V.22

MODEL KOMPETENSI KHUSUS ESELON III DIREKTORAT PATEN

No	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan Manajemen Diri Sendiri dan Orang Lain
2.	Working With People	Membangun Hubungan Komunikasi
3.	Information and Analysis	Keakuratan dan Efisiensi
4.	Planning	Penyusunan Program Perencanaan Kemampuan Berpikir secara sistematis
5.	Enterpreneural Skills	Pengendalian Diri Percaya Diri Manajemen Perubahan
6	Quantitative Data Statistik	Analisis Data Statistik Analisis Data Keuangan
7	Computer dan Technology	Pengetahuan Program Komputer
8	Implementation Skills	Standar Operation Prosedur
9	Managing Ambiguity	Penggunaan Informasi Pengambilan Keputusan
10	Helping and Delegating	Orientasi pada pelayanan Pengguna Jasa
11	Gathering Information	Pengumpulan Informasi Akses ke Sumber Informasi

Sumber: Data Primer, diolah

Tabel V.23

MODEL KOMPETENSI KHUSUS ESELON IV DEIREKTORAT PATEN

No.	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan Manajemen Diri Sendiri dan Orang Lain
2	Planning	Penyusunan Program Perencanaan
3.	Working With People	Kerjasama Kelompok Membangun Hubungan Komunikasi
4	Helping and Delegating	Orientasi pada pelayanan pengguna jasa
5	Enterpreneural Skills	Pengendalian diri
6	Managing Ambiguity	Penggunaan Informasi Pengambilan Keputusan
7.	Gathering Information	Akses ke sumber-sumber informasi
10	Computer and Technology	Pengetahuan Program Komputer

Sumber: Data Primer, diolah

D. Direktorat Hak Cipta

D.1. Gambaran Kompetensi Umum

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Hak Cipta (4 orang) terhadap 15 item pernyataan dalam kompetensi umum berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.24
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat Hak Cipta terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)	8.75	7.50	8.25	0.75
2	Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	9.00	7.50	8.75	1.25
3.	Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris	8.25	7.25	8.00	0.75
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.50	6.50	8.00	1.5
5	Melakukan penndelegasian wewenang terhadap bawahannya	8.75	7.75	8.75	1
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.75	7.50	8.50	1
7	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.50	7.25	8.25	1
8	Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.25	7.00	8.25	1.25
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.50	7.25	8.50	1.25
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.50	6.50	8.25	1.75
11	Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	8.50	6.50	8.00	1.5
12	Menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	8.75	7.25	8.50	1.25
13	Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.50	7.50	8.50	1
14	Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.50	7.00	8.25	1.25
15	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tetnang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	8.50	7.00	8.50	1.5

Sumber: Data Primer, diolah

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat Hak Cipta di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 4 responden pejabat eselon III Direktorat Hak Cipta di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya, sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil penting adalah Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris dan Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya yang mempunyai bobot 8.25.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden cukup memperlihatkan hal yang menggembarakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 7.15 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi umum berjumlah 8 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.25
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Direktorat Hak Cipta terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	8.75	7.00	8.25	1.25
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.88	6.89	8.25	1.36
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.88	7.04	8.25	1.21
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.75	6.56	8.00	1.44
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	8.62	6.67	7.86	1.19
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.75	6.74	8.25	1.51
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.62	6.52	8.00	1.48
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.38	6.67	7.88	1.21
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	9.00	7.04	8.25	1.21
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya	8.75	6.85	8.25	1.4
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.62	6.67	8.12	1.45
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.50	6.56	8.00	1.44
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	8.38	6.74	7.88	1.14

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon IV di Direktorat Hak Cipta di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 13 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 8 responden pejabat eselon III Direktorat Hak Cipta di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 13 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 13 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya, sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil penting adalah menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya dan memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya yang masing-masing mempunyai bobot 8.38.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.76 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator yaitu : Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya dan Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya

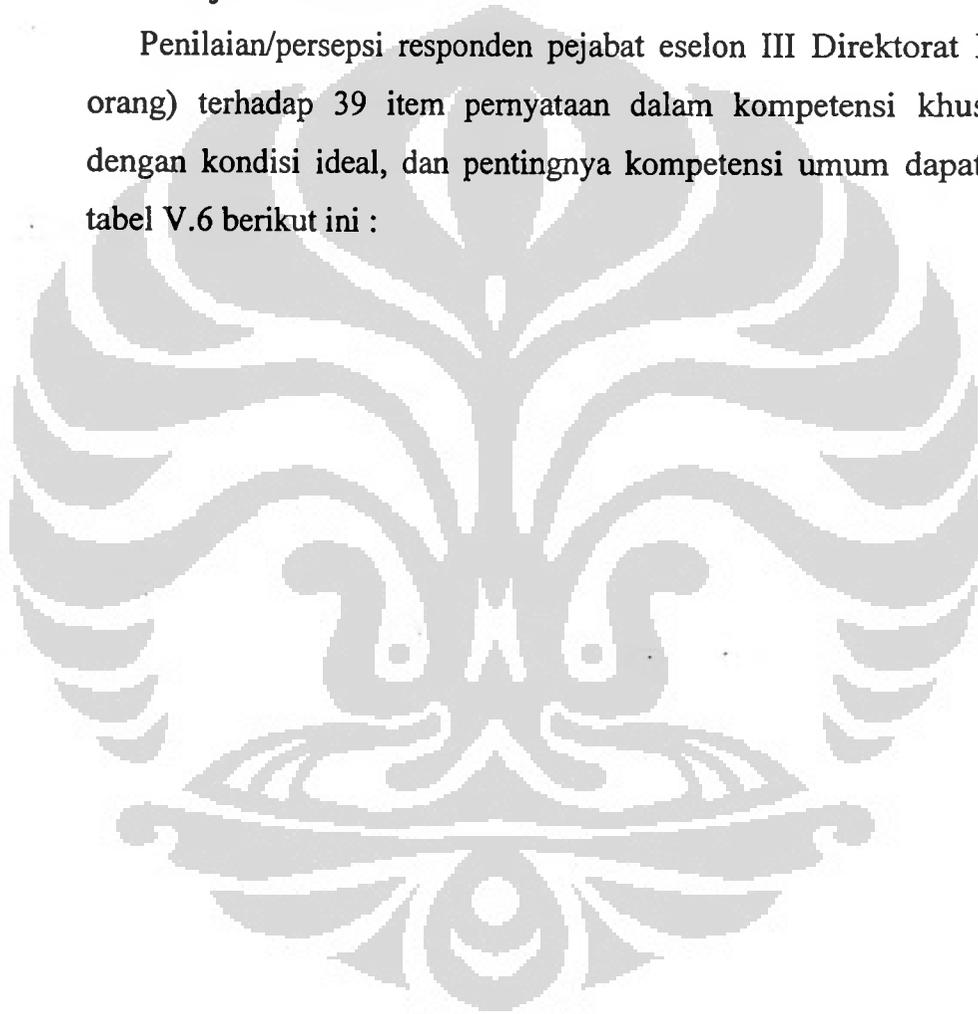
Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling rendah pada indikator menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya dan

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

D.2. Gambaran Kompetensi Khusus

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat Hak Cipta (4 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :



Tabel V.26
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat Hak Cipta
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	9.00	7.25	8.50	1.25
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	9.00	6.25	8.00	1.75
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	9.00	7.50	8.50	1
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	9.00	7.00	8.50	1.5
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.25	6.50	7.50	1
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.25	6.75	7.50	0.75
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	7.75	6.75	7.50	0.75
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	7.75	6.50	7.50	1
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.25	7.00	8.00	1
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.75	7.75	8.50	0.75
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	9.00	7.75	8.75	1
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.50	6.75	8.00	1.25
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	9.00	7.25	8.25	1
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	9.00	8.00	9.00	1
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.75	7.50	8.50	1
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.25	7.00	8.00	1
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.50	7.50	8.25	0.75
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.75	7.50	8.25	0.75
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	7.75	6.75	7.25	0.5
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.50	7.50	8.25	0.75
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.50	7.75	8.50	0.75
22	Mempunyai tolak ukur, atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	8.75	8.00	8.75	0.75
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.75	6.75	8.25	1.5
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	9.00	7.50	8.50	1
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	9.00	7.75	9.00	1.25
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.75	7.00	8.25	1.25
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.50	7.25	8.25	1
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.50	7.75	8.50	0.75
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	8.25	7.25	8.25	1
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	8.50	7.25	8.25	1
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.50	6.75	7.75	1
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.25	6.25	7.50	1.25
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	9.00	7.50	8.75	1.25
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.75	7.25	8.25	1
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.75	7.25	8.50	1.25
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	9.00	7.75	8.75	1
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.50	7.25	8.50	1.25
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.75	7.75	8.50	0.75
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.75	7.25	8.25	1

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting terdapat pada 8 indikator yaitu pada item 1,2,3,4,11,13,14,24,25,34 dan 36.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden cukup memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 7.23 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan dan Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling kecil pada indikator d,6,7,8, dan 32

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon III Direktorat Paten adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan.

2. Pejabat Eselon IV

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon IV Direktorat Hak Cipta (8 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.27
Tanggapan/persepsi responden eselon IV Direktorat Hak Cipta terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.88	7.00	8.12	1.12
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.88	7.00	7.88	0.88
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.75	7.00	8.00	1
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.75	6.75	8.00	1.25
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.62	7.00	7.75	0.75
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.50	6.88	8.00	1.12
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.50	6.88	8.00	1.12
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.50	7.00	8.00	1
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.25	6.88	7.62	0.74
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.62	7.12	8.25	1.13
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.50	7.00	7.88	0.88
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.38	6.75	8.00	1.25
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.50	7.00	8.00	1
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	8.12	6.50	7.62	1.12
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.75	7.00	8.25	1.25
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.50	6.75	8.00	1.25
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.38	6.50	7.88	1.38
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.62	7.12	8.12	1
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.25	6.62	7.88	1.26
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	7.88	6.00	7.12	1.12
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.25	6.62	7.75	1.13
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	7.88	6.12	7.38	1.26
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.38	6.88	8.00	1.12
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.50	6.25	7.62	1.37
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	8.62	6.50	7.75	1.25
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.75	6.75	7.88	1.13
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	8.62	7.12	8.00	0.88
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.50	6.75	8.00	1.25
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	7.62	5.88	7.00	1.12
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	8.00	6.75	7.50	0.75
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.12	7.00	7.50	0.5
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.38	7.00	8.00	1
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.38	7.25	8.12	0.87
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.38	7.00	8.00	1
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.62	7.75	8.38	0.63
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	7.88	6.12	7.12	1
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.25	6.12	7.25	1.13
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.62	6.88	7.88	1
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.50	7.12	8.12	1

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.78 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan yang mempunyai bobot nilai 5.11.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi yaitu : Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain dan Mengindenfikasikan kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi komeptensi pejabat eselon IV Direktorat Hak Cipta adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Menggunakan data yang relavan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan

E. Direktorat Kerjasama dan Pengembangan (KSP)

E.1 Gambaran Kompetensi Umum

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat KSP (3 orang) terhadap 15 item pernyataan dalam kompetensi umum berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.30
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat KSP
terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)	8.67	7.33	8.33	1
2	Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.67	6.67	8.67	2
3.	Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris	8.67	6.67	8.33	1.66
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.67	6.00	8.33	2.33
5	Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya	8.67	7.00	8.33	1.33
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.67	6.33	8.00	1.67
7	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	9.00	7.00	9.00	2
8	Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.67	6.00	8.67	2.67
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.33	5.67	8.33	2.66
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.67	6.33	8.00	1.67
11	Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	8.33	6.33	7.67	1.34
12	Menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	8.33	6.00	7.67	1.67
13	Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.33	5.67	8.00	2.33
14	Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.33	6.00	8.33	2.33
15	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	9.00	7.00	8.33	1.33

Sumber: Data Primer, diolah

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat KSP di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 3 responden pejabat eselon III Direktorat KSP di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya dan Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.4 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*)

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan kompetensi umum berjumlah 10 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi,

tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.31
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Direktorat KSP
terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	9.00	7.10	8.60	1.5
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	9.00	6.93	8.30	1.37
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	9.00	6.97	8.30	1.33
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	9.00	6.62	8.40	1.78
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	9.00	6.79	8.30	1.51
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.80	6.55	8.30	1.75
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.70	6.55	7.90	1.35
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.90	6.62	8.00	1.38
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	9.00	6.76	8.20	1.44
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya	8.80	6.72	8.00	1.28
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.80	6.55	8.00	1.45
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.90	6.52	8.00	1.48
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	9.00	6.76	8.20	1.44

Sumber: Data Primer, diolah

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon IV di Direktorat KSP di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 13 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 10 responden pejabat eselon IV Direktorat KSP di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 13 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 13

pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar indikator kompetensi umum tersebut adalah paling penting, karena sebagian besar dari indikator kompetensi umum tersebut memiliki bobot 9 yaitu sangat penting. Sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi umum yang bobotnya paling kecil adalah melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya yang mempunyai bobot 8.70.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.72 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator yaitu : memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling rendah pada indikator melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi

E.2 Gambaran Kompetensi Khusus

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Direktorat KSP (3 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.32
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Direktorat KSP
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	9.00	6.67	8.00	1.33
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	9.00	6.33	8.00	1.67
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.67	6.00	8.00	2
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	9.00	6.00	8.00	2
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.33	5.67	7.67	2
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.67	7.00	7.67	0.67
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.67	6.67	8.00	1.33
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.67	6.67	8.00	1.33
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	9.00	6.67	8.00	1.33
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	9.00	6.67	8.00	1.33
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	9.00	7.00	8.33	1.33
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.33	6.33	8.00	1.67
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.00	6.00	7.67	1.67
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	9.00	6.67	8.33	1.66
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	9.00	6.67	8.33	1.66
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	9.00	6.33	8.00	1.67
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	9.00	6.33	8.33	2
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.67	5.67	7.67	2
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.67	6.33	7.67	1.34
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	9.00	7.33	8.33	1
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	9.00	6.67	8.33	1.66
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	8.00	6.00	8.00	2
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.67	6.67	8.33	1.66
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.33	6.00	8.00	2
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	7.00	5.67	7.67	2
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	6.67	5.00	7.67	2.67
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.00	4.67	6.67	2
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.00	6.67	7.33	0.66
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	7.00	6.00	6.67	0.67
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	8.00	5.67	7.33	1.66
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.33	5.67	7.67	2
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	7.33	6.33	7.67	1.34
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	9.00	6.67	8.00	1.33
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.67	6.33	8.00	1.67
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.33	6.00	7.67	1.67
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	8.67	5.33	7.67	1
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.00	6.00	7.67	1.13
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.67	6.00	7.67	1
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	9.00	6.00	8.00	1

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting terdapat pada indikator Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.28 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling kecil pada indikator Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan dan Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan.

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon III Direktorat KSP adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

2. Pejabat Eselon IV

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon IV Direktorat KSP (10 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.33
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon IV Direktorat KSP
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	9.00	7.00	8.10	1.1
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	9.00	6.80	7.90	1.1
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.30	6.60	7.50	0.9
4	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	9.00	6.60	7.90	1.3
5	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	9.00	6.50	7.90	1.4
6	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.80	6.20	7.40	1.2
7	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.60	6.40	7.70	1.3
8	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.50	6.30	7.60	1.3
9	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.30	6.50	7.70	1.2
10	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.30	6.50	7.70	1.2
11	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.40	6.20	7.80	1.6
12	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.20	6.30	7.60	1.3
13	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.10	6.40	7.60	1.2
14	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.40	6.20	7.50	1.3
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.80	6.70	8.00	1.3
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.80	6.50	8.00	1.5
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.50	6.30	7.80	1.5
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.40	6.30	7.90	1.6
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.10	6.50	7.70	1.2
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.10	7.00	7.60	0.6
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.00	6.40	7.70	1.3
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	8.00	6.10	7.70	1.6
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.20	5.90	7.40	1.5
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.00	6.20	7.30	1.1
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	7.10	4.70	6.30	1.6
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	6.90	4.80	6.30	1.5
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	6.70	4.90	6.20	1.3
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	7.70	7.10	7.50	0.4
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	7.50	6.00	6.80	0.8
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.70	5.90	7.10	1.2
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	7.50	5.60	7.00	1.4
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.00	6.60	7.50	0.9
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.20	6.70	7.60	0.9
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.30	6.70	7.80	1.1
35	Mengcrjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.00	6.60	7.70	1.1
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	7.40	5.50	6.90	1.4
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	7.60	6.00	7.20	1.2
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	7.90	6.10	7.30	1.2
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	7.90	6.00	7.11	1.11

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden **belum** memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.24 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data yang mempunyai bobot nilai 4.70.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi yaitu : Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon IV Direktorat KSP adalah "under competence". Terdapat 4 Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar yaitu : Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan, Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan, Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi dan Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data. Keempat indikator tersebut mempunyai bobot 1.6.

F. Sekretaris Direktorat Jenderal (Sesditjen)

F.1 Gambaran Kompetensi Umum

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III Sesditjen (5 orang) terhadap 15 item pernyataan dalam kompetensi umum berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.36
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Sesditjen
terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)	8.80	7.20	8.20	1
2	Memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.60	7.00	7.80	0.8
3.	Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris	8.60	6.80	8.00	1.2
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.60	6.80	7.60	0.8
5	Melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya	8.80	6.60	8.00	1.2
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.80	6.40	7.80	0.8
7	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.60	6.20	8.00	1.4
8	Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.60	6.00	7.60	1.4
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.60	6.00	7.60	1.6
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.60	6.20	7.40	1.2
11	Mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas	8.20	5.80	7.40	1.6
12	Menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya	8.40	6.00	7.40	1.4
13	Memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.40	6.00	7.20	1.2
14	Melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.00	5.80	7.40	1.6
15	Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tetnang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya	8.40	6.20	7.40	1.2

Pengukuran kompetensi umum pejabat eselon III di Direktorat KSP di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 15 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas.

Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 3 responden pejabat eselon III Direktorat KSP di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disebarkan kuesioner berisi 15 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 15 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi umum, ternyata sebagian besar menjawab indikator kompetensi umum yang paling penting adalah Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya dan Memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tetnang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.4 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi pada indikator Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

2. Pejabat Eselon IV

Responden pejabat Eselon IV yang telah memberi tanggapan/persepsi terhadap 13 (tiga puluh sembilan) item pertanyaan

kompetensi umum berjumlah 16 orang. Tanggapan/persepsi dari para responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kompetensi pada kondisi aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan/persepsi yang diberikan oleh responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.37
Deskripsi tanggapan responden pejabat Eselon IV Seditjen
terhadap kompetensi umum

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya	8.88	7.20	8.25	1.05
2	memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.75	7.09	8.56	1.47
3.	Melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya	8.56	7.14	8.19	1.05
4	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi	8.56	6.63	8.06	1.43
5	mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya	8.75	6.97	8.31	1.34
6	Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya	8.62	6.74	8.25	1.51
7	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya	8.44	6.69	8.00	1.31
8	menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya	8.56	6.89	8.19	1.3
9	Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya	8.81	7.14	8.38	1.24
10	Melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya	8.81	7.03	8.25	1.22
11	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya	8.38	6.89	8.00	1.11
12	melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan	8.19	6.57	7.69	1.12
13	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya	8.31	6.77	7.81	1.04

Pengukuran kompetensi pejabat eselon IV di Seditjen di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual diuraikan dalam 13 indikator besar, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Beberapa catatan perihal penilaian terhadap indikator tersebut diuraikan berikut ini :

Pertama, dari 10 responden pejabat eselon IV Seditjen di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual disembarkan

kuesioner berisi 13 pertanyaan kompetensi umum sebagai tindak lanjut dari pemetaan pentingnya kompetensi umum, ideal, dan aktual. Dari 13 pertanyaan yang menjadi indikator kompetensi, ternyata indikator kompetensi yang memiliki bobot paling besar adalah memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya. Sementara itu responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi yang bobotnya paling kecil adalah melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan yang memiliki bobot 8.19.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi umum memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan juga. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.90 (maksimal 9 minimal 1). Bobot aktual yang paling besar ada pada indikator yaitu : memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling rendah pada indikator melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Kesenjangan yang mempunyai bobot paling besar terdapat pada indikator Membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

F.2. Gambaran Kompetensi Khusus

1. Pejabat Eselon III

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon III **Sesditjen** (5 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum pada tabel V.38 berikut ini :

Tabel V.38
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon III Seditjen
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.80	6.40	7.80	1.4
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.80	6.00	7.60	1.6
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.40	6.40	7.60	1.2
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.20	6.20	7.20	1
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.00	6.00	7.60	1.6
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.00	6.80	7.80	1
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.20	6.60	7.80	1.2
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	7.80	6.60	7.80	1.2
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	8.20	6.80	7.80	1
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.60	7.00	7.80	0.8
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.20	6.60	7.60	1
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	8.00	6.60	7.60	1
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	7.80	6.40	7.40	1
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	8.40	6.40	7.60	1.2
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.20	6.60	7.60	1
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.00	6.40	7.60	1.2
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.00	6.20	7.40	1.2
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.00	6.00	7.60	1.6
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.00	6.40	7.60	1.2
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.40	6.40	7.60	1.2
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.40	6.20	7.20	1
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	8.20	6.00	7.40	1.4
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	8.20	5.40	7.20	1.8
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.20	6.60	7.80	1.2
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	8.00	5.40	7.80	2.4
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.40	5.20	7.20	2
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.40	5.60	7.20	1.6
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.00	6.80	7.60	0.8
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	7.80	6.00	7.20	1.2
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.60	5.60	7.20	1.6
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	8.00	5.60	7.60	2
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	8.20	6.60	7.80	1.2
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.20	7.00	8.00	1
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	8.40	6.40	7.80	1.4
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.40	6.80	8.00	1.2
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menerjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	7.80	6.20	7.60	1.4
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	8.20	6.60	7.80	1.2
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	8.20	6.80	8.00	1.2
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.40	6.60	8.00	1.4

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting terdapat pada indikator Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan dan Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden **belum** memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.3 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan.

Ketiga, responden memberikan penilaian bahwa terdapat 6 indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling kecil pada indikator 21, 23, 26, 27, 29 dan 30.

Keempat, kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal umumnya terjadi pada semua indikator teknis yang ditanyakan. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon III Seditjen adalah "under competence". Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar adalah Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data.

2. Pejabat Eselon IV

Penilaian/persepsi responden pejabat eselon IV Seditjen (16 orang) terhadap 39 item pernyataan dalam kompetensi khusus berkaitan dengan kondisi ideal, dan pentingnya kompetensi umum dapat dilihat pada tabel V.6 berikut ini :

Tabel V.39
Deskripsi tanggapan/persepsi responden eselon IV Seditjen
terhadap kompetensi khusus

No		Tingkat Pentingnya	Kemampuan aktual	Kemampuan ideal	Kesenjangan kompetensi
1.	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela	8.56	7.06	7.94	0.88
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan	8.38	7.25	8.12	0.87
3.	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain	8.31	7.00	7.94	0.94
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)	8.25	7.06	8.00	0.94
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima	8.25	7.00	7.94	0.94
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati	8.00	6.88	7.88	1
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku	8.31	6.81	8.00	1.19
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja	8.19	6.88	7.88	1
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja	7.94	7.00	7.75	0.75
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan	8.12	6.69	7.88	1.19
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi	8.00	6.69	7.69	1
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan	7.94	6.56	7.81	1.25
13	Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa	8.12	7.00	8.12	1.12
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa	8.19	6.75	7.94	1.19
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun	8.50	7.12	8.19	1.07
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis	8.38	7.00	8.06	1.06
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan	8.31	7.06	8.12	1.06
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan	8.38	7.00	8.00	1
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi	8.00	6.50	7.62	1.12
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain	8.06	7.25	8.00	0.75
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi	8.00	6.38	7.56	1.18
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi	7.94	6.75	7.69	0.94
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja	7.94	6.50	7.58	1.06
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi	8.19	6.56	7.81	1.25
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data	7.94	6.38	7.44	1.06
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.56	6.19	7.25	1.25
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan	7.56	6.00	7.06	1.06
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet	8.19	7.19	7.94	0.75
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan	7.81	6.56	7.38	0.82
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan	7.75	6.38	7.38	1
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja	7.06	5.81	6.81	1
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan	7.88	6.94	7.69	0.75
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas	8.12	7.19	7.81	0.62
34	Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan	7.94	6.88	7.69	0.81
35	Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain	8.31	7.25	8.19	0.94
36	Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen	7.81	6.38	7.50	1.12
37	Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan	7.94	6.69	7.58	0.87
38	Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi	7.88	6.19	7.44	1.25
39	Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru	8.00	6.50	7.69	1.19

Sumber: Data Primer, diolah

Pertama, responden memberikan penilaian terhadap tingkat pentingnya indikator kompetensi khusus, secara umum cukup penting. Indikator yang bobotnya paling kecil pada tingkat penting adalah Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja.

Kedua, bobot penilaian yang diberikan responden terhadap kondisi aktual yang terjadi pada kompetensi khusus memperlihatkan bahwa secara aktual responden belum memperlihatkan hal yang menggembirakan. rata-rata indikator baru mendapatkan bobot penilaian sebesar 6.75 (maksimal 9 minimal 1). Bobot kompetensi aktual yang paling kecil terutama pada indikator Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja yang mempunyai bobot nilai 5.81.

Ketiga, responden memberikan penilaian terhadap indikator kompetensi yang ideal dengan bobot yang paling tinggi yaitu : Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun. Bobot kurang besar terkait dengan kondisi ideal diberikan pada indikator Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja.

Keempat, terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Semua indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi kompetensi pejabat eselon IV **Sesditjen** adalah "under competence". Terdapat 4 Indikator yang mempunyai kesenjangan paling besar yaitu : Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi, Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan dan Merancang cara berkerja yang efektif di organisasi

V.4. Pemetaan Kompetensi

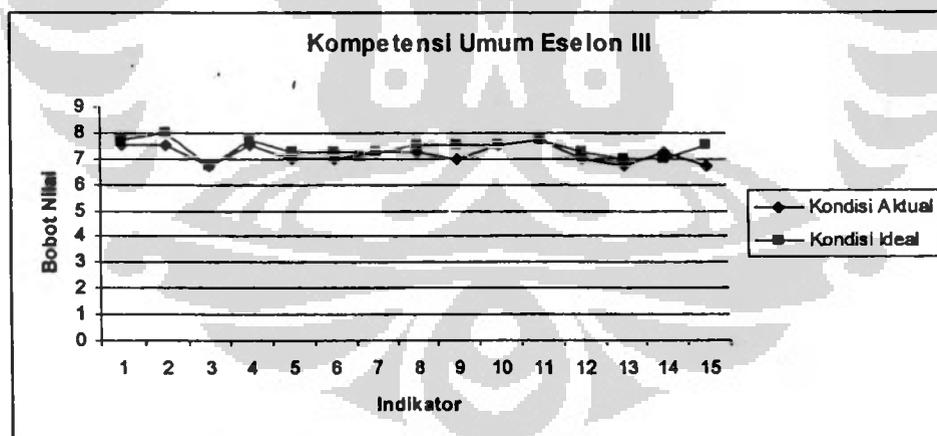
Pemetaan kompetensi ini menggambarkan kondisi aktual dan ideal dari kompetensi umum dan kompetensi khusus yang dapat memicu kinerja pejabat struktural eselon III dan IV. Walaupun pola nilai aktual dan ideal relatif sama namun nilai aktual lebih kecil daripada nilai ideal, tapi perbedaannya tidak begitu signifikan (nilai signifikansinya $< 0,05$) sehingga tidak memerlukan pelatihan yang mendesak. Berikut di bawah ini gambar peta kompetensi masing-masing eselon pada tiap direktorat di lingkungan Direktorat Jendral HKI

1. Peta kompetensi Umum dan Khusus Pejabat Struktural Direktorat Teknologi Informasi

Peta kompetensi umum dan khusus pejabat struktural eselon III dan eselon IV pada Direktorat Teknologi Informasi dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar V.1

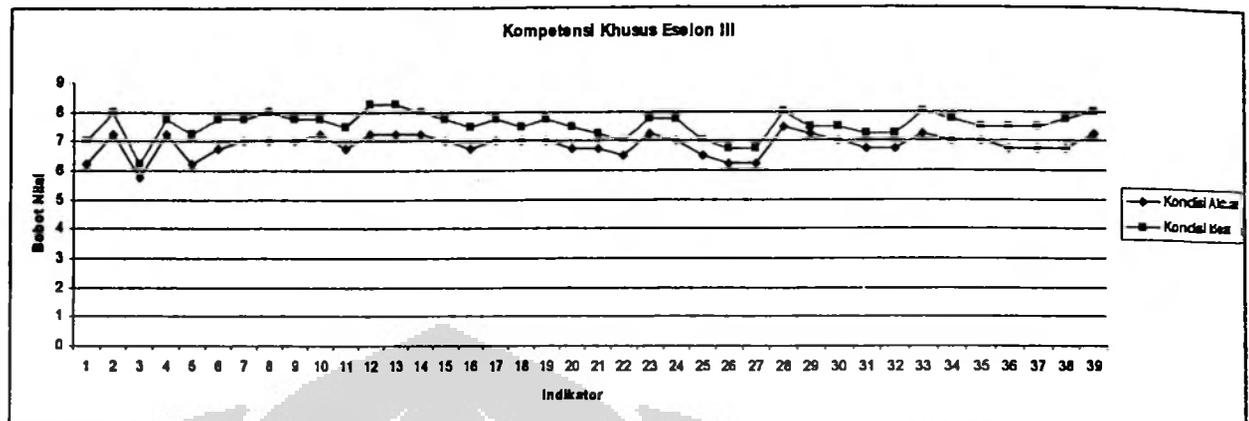
Peta Kompetensi Umum Eselon III Direktorat TI



Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.1 dapat dilihat bahwa kompetensi umum pejabat struktural eselon III Direktorat TI seluruhnya berada pada kategori *comfort* (individu memahami dengan baik namun tidak yakin bisa melaksanakannya secara efektif) dan dapat dilihat juga bahwa kesenjangan yang terjadi tidak begitu besar, bahkan pada item 3 kompetensi aktual sudah berada pada kondisi idealnya (kompetensi yang diharapkan)

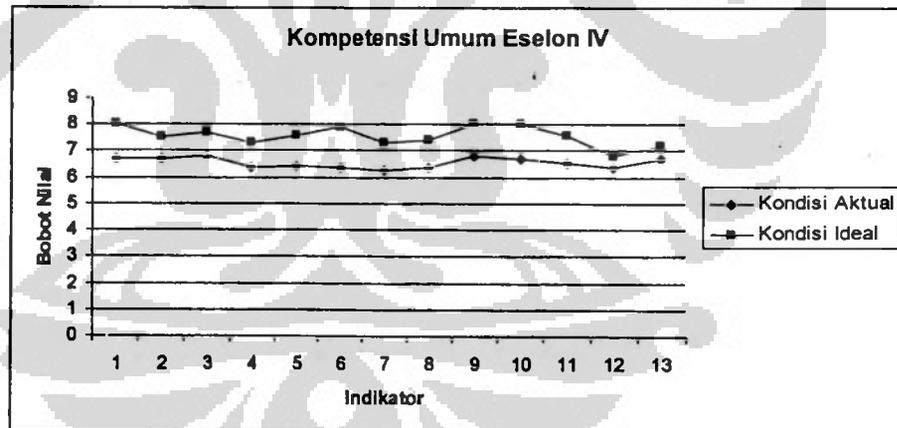
Gambar V.2
Peta Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat TI



Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.2. terlihat bahwa kompetensi khusus pejabat struktural eselon III Direktorat TI berada pada kategori comfort, namun pada item 3 berada pada kategori exploratory yaitu individu masih dalam upaya pemahaman.

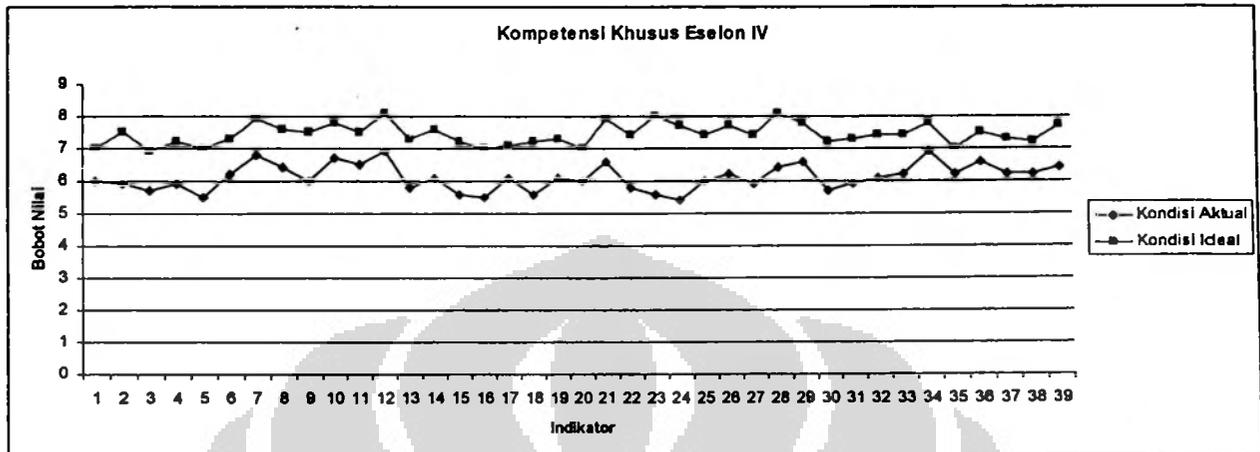
Gambar V.3
Peta Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat TI



Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.3 kondisi aktual pejabat eselon IV seluruhnya juga berada pada kategori comfort yaitu individu memahami dengan baik namun tidak yakin bisa melaksanakannya secara efektif), namun kesenjangan yang terjadi cukup besar, terutama pada item 6 yaitu membangun jaringan kerja/kerjasama dengan instansi terkait.

Gambar V.4
Peta Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat TI



Sumber: Data Primer, diolah

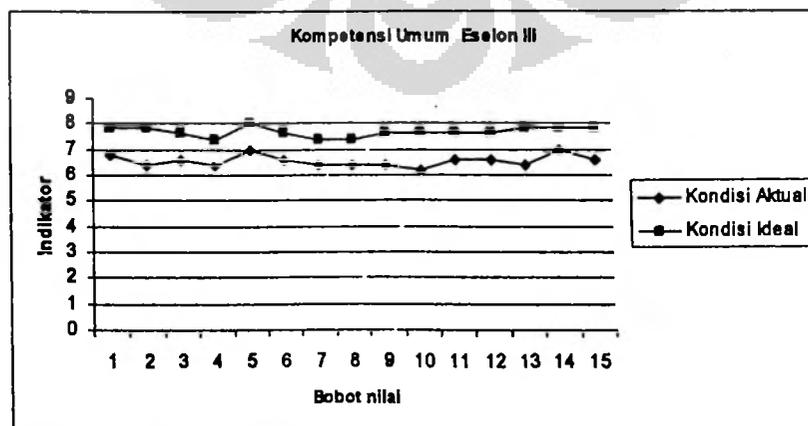
Pada Gambar V.4. sebagian besar pejabat eselon IV Direktorat TI berada pada kategori exploratory (individu masih dalam usaha memahami). Pada gambar tersebut juga terlihat kesenjangan yang cukup besar antara kondisi aktual dengan kondisi idealnya.

2. Peta kompetensi Umum dan Khusus Pejabat Struktural Direktorat Merek

Peta kompetensi umum dan khusus pejabat struktural eselon III dan eselon IV pada Direktorat Merek dapat dilihat pada gambar berikut ini :

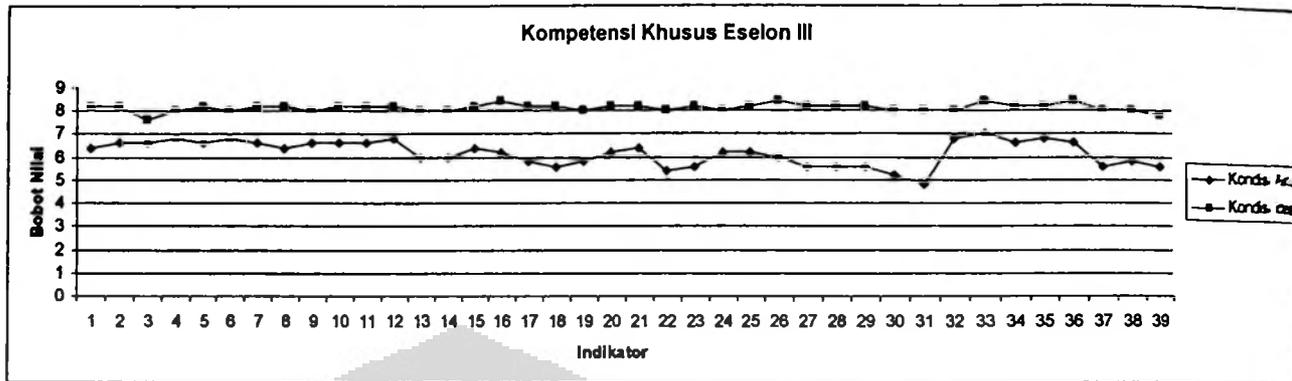
Gambar V.5

Peta Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Merek



Sumber: Data Primer, diolah

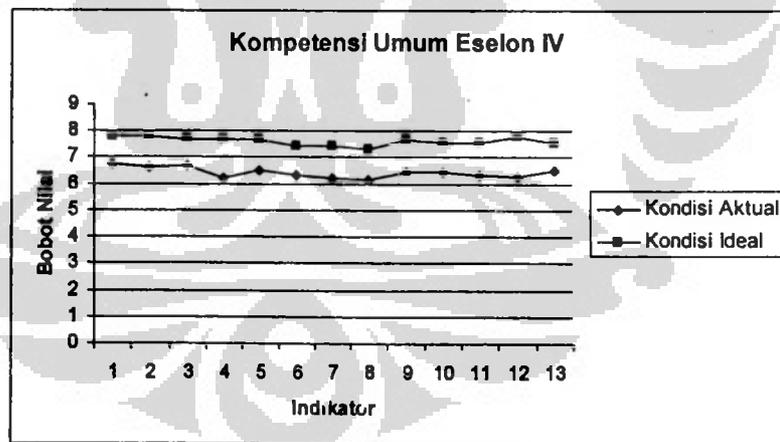
Gambar V.10
Peta Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Paten



Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.10, kompetensi khusus pejabat Eselon IV Direktrat Paten, ada sebagian berada pada kategori comfort dan sebagian berada pada kategory exploratory. Dan kesenjangan yang terjadi cukup signifikan terutama pada item kompetensi khusus 31 yang berada pada explortory juga yaitu melakukan studi kelayakan terhadap suatu produk

Gambar V.11
Peta Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Paten

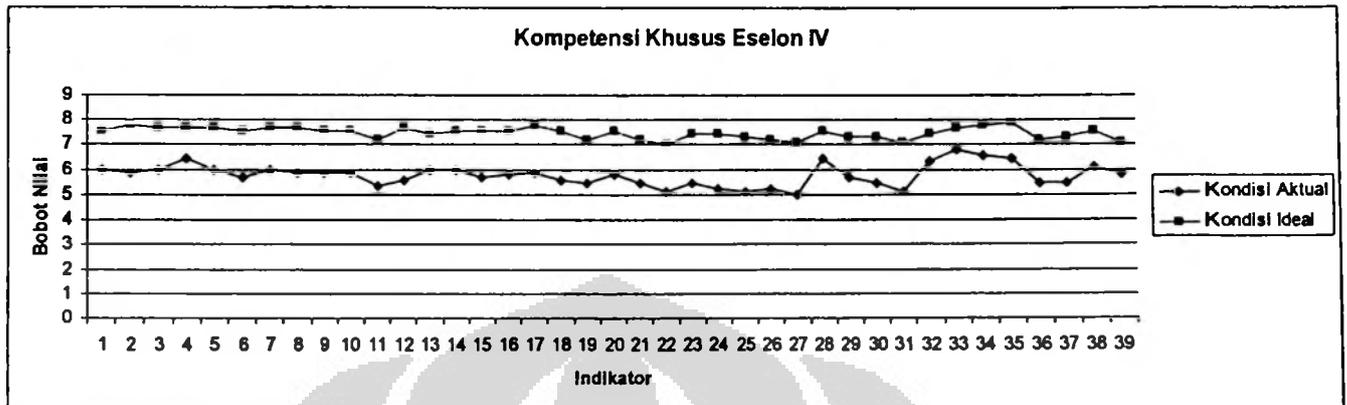


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.11 kompetensi umum pejabat eselon IV Direktorat Paten berada pada kategori comfort yaitu individu memahami dengan baik namun tidak yakin melaksanakannya. Pada gambar tersebut juga menunjukkan terjadinya kesenjangan kompetensi.

Gambar V.12

Peta Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Paten



Sumber: Data Primer, diolah

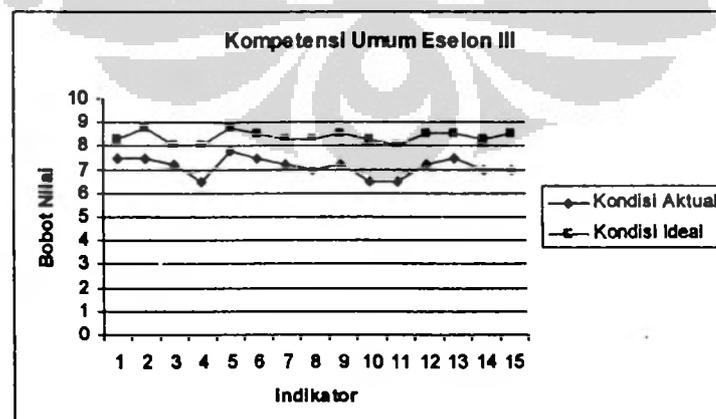
Pada Gambar V.12, kompetensi khusus pejabat struktural eselon IV Direktorat Paten sebagian besar berada pada category exploratory dan kesenjangan kompetensi ktualnya juga sangat signifikan

4. Peta kompetensi Umum dan Khusus Pejabat Struktural Direktorat Hak Cipta.

Peta kompetensi umum dan khusus pejabat struktural eselon III dan eselon IV pada Direktorat Hak Cipta dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar V.13

Peta Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Hak Cipta

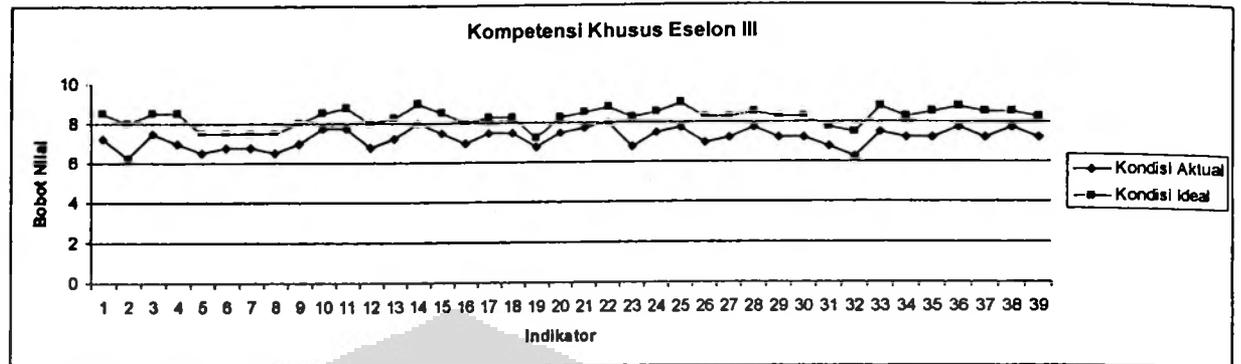


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.13 kompetensi umum pejabat eselon III Direktorat Hak Cipta semuanya berada pada category comfort dan terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kondisi aktual dengan kondisi idealnya.

Gambar V.14

Peta Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat Hak Cipta

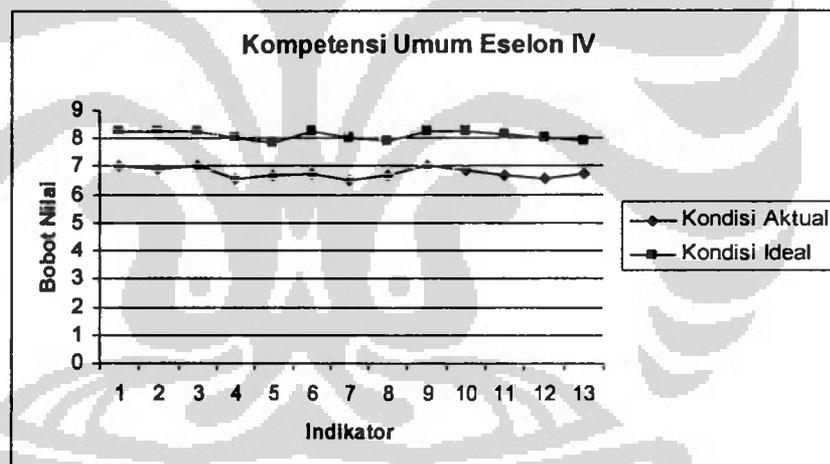


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.14, peta kompetensi khusus pejabat eselon III Direktorat Hak Cipta berada pada kategori comfort dan juga terjadi kesenjangan kompetensi.

Gambar V.15

Peta Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Hak Cipta

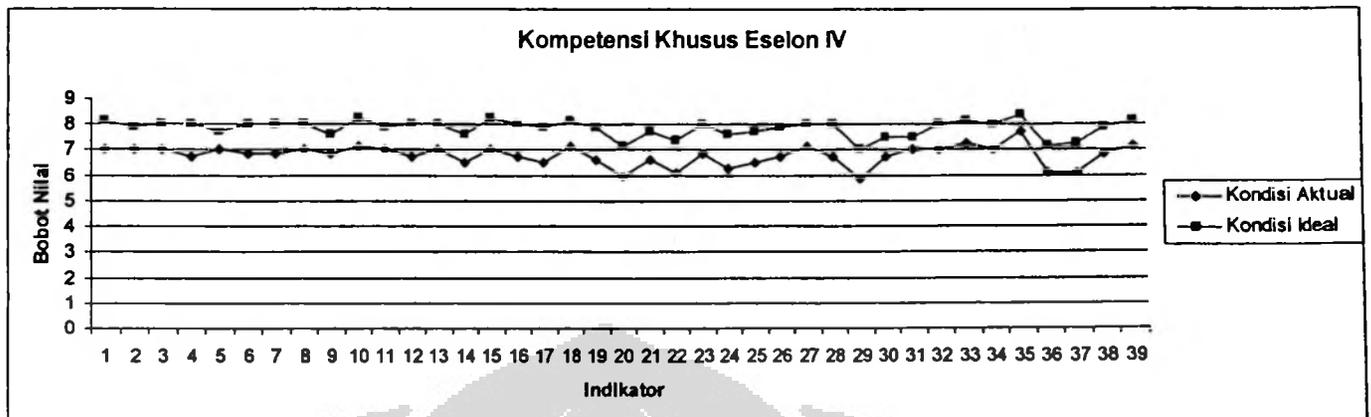


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.15 peta kompetensi umum pejabat eselon IV Direktorat Hak Cipta menunjukkan bahwa kondisi aktual kompetensi umumnya berada pada kategori comfort dan terjadi kesenjangan kompetensi. Kesenjangan yang paling besar terdapat pada item 7 yaitu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam organisasi.

Gambar V.16

Peta Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Hak Cipta



Sumber: Data Primer, diolah

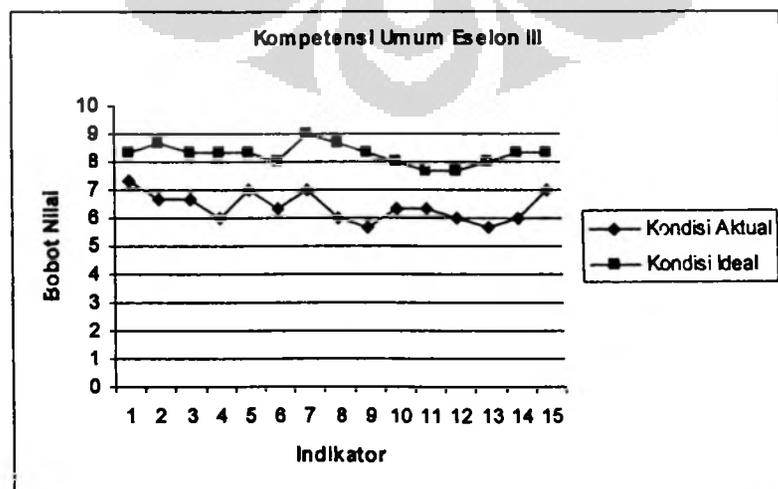
Pada Gambar V.16, kompetensi khusus pejabat eselon IV Direktorat Hak Cipta berada pada kategori comfort, namun terdapat 3 item yang berada pada kategori exploratory pada item 29, 36 dan 37 yaitu penguasaan Standar Operasi Prosedur, manajemen perubahan dan kesadaran organisasi .

5. Peta kompetensi Umum dan Khusus Pejabat Struktural Direktorat Kerjasama dan Pengembangan

Peta kompetensi umum dan khusus pejabat struktural eselon III dan eselon IV pada Direktorat Kerjasama dan Pengembangan dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar V.17

Peta Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Kerjasama

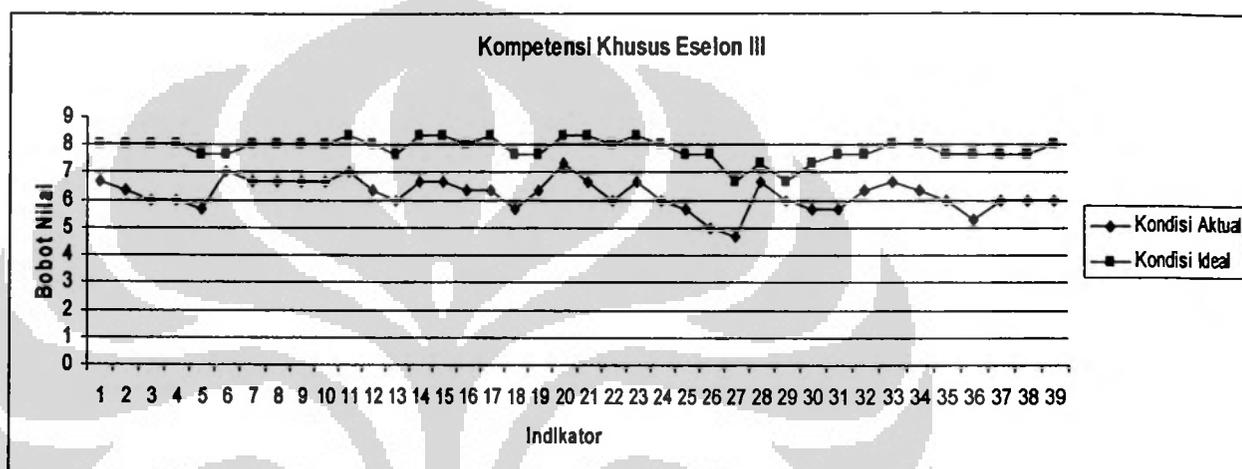


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.17, kompetensi umum pejabat eselon III Direktorat Kerjasama berada pada kategori *comfort* dan *exploratory*, terutama pada item kompetensi 9 dan 13 yaitu kemampuan menumbuhkembangkan inovasi dan motivasi pegawai serta kemampuan memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi.

Gambar V.18

Peta Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat Kerjasama

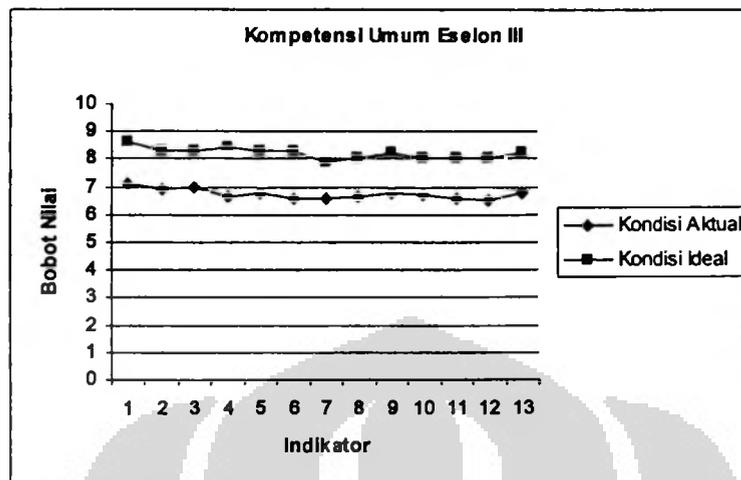


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.18, kompetensi khusus pejabat eselon III Direktorat Kerjasama berada pada kategori *comfort*, namun terdapat juga pada kategori *exploratory* bahkan hampir berada pada kategori *introductory*. Hal ini terlihat pada item 27 yaitu kemampuan analisis terhadap data keuangan. Kesenjangan yang terjadi juga cukup signifikan.

Gambar V.19

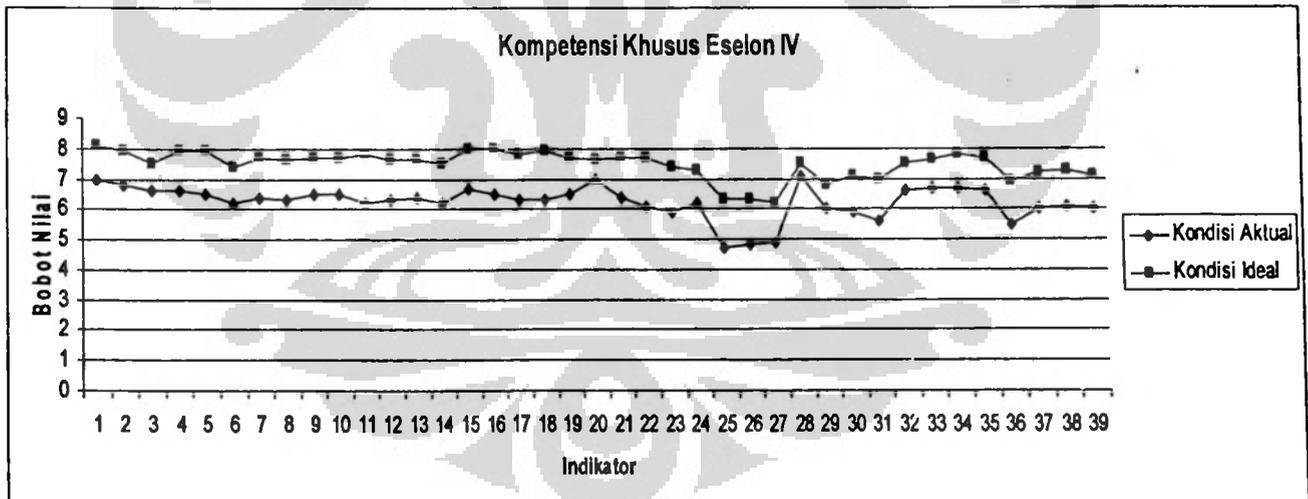
Peta Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Kerjasama



Sumber: Data Primer, diolah
 Pada Gambar V.19, kompetensi umum eselon IV Direktorat Kerjasama berada pada category comfort dan kesenjangan kompetensi yang terjadi juga cukup besar.

Gambar V.20

Peta Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Kerjasama



Sumber: Data Primer, diolah

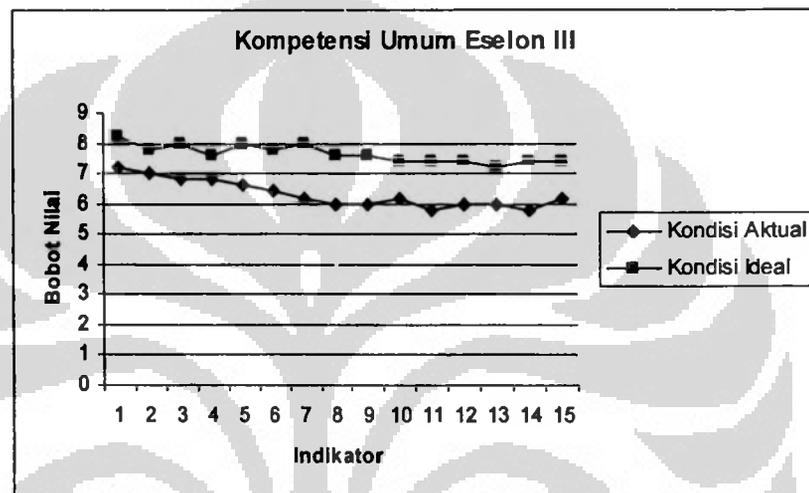
Pada Gambar V.20 kompetensi khusus pejabat eselon IV Direktorat Kerjasama sangat bervariasi. Ada yang berada pada kategori comfort dan exploratory. Terdapat 13 item yang berada pada category exploratory. Kesenjangan yang terjadi juga bervariasi antara besar dan yang kecil. Pada umumnya kesenjangan yang terjadi cukup besar. Namun kesenjangan yang paling kecil terdapat pada item 28 yaitu kemampuan komputer seperti Ms. Office dan penggunaan internet.

6. Peta kompetensi Umum dan Khusus Pejabat Struktural Sekretaris Direktorat Jenderal HKI (Sesditjen)

Peta kompetensi umum dan khusus pejabat struktural eselon III dan eselon IV pada Direktorat Kerjasama dan Pengembangan dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar V.21

Peta Kompetensi Umum Eselon III Sesditjen

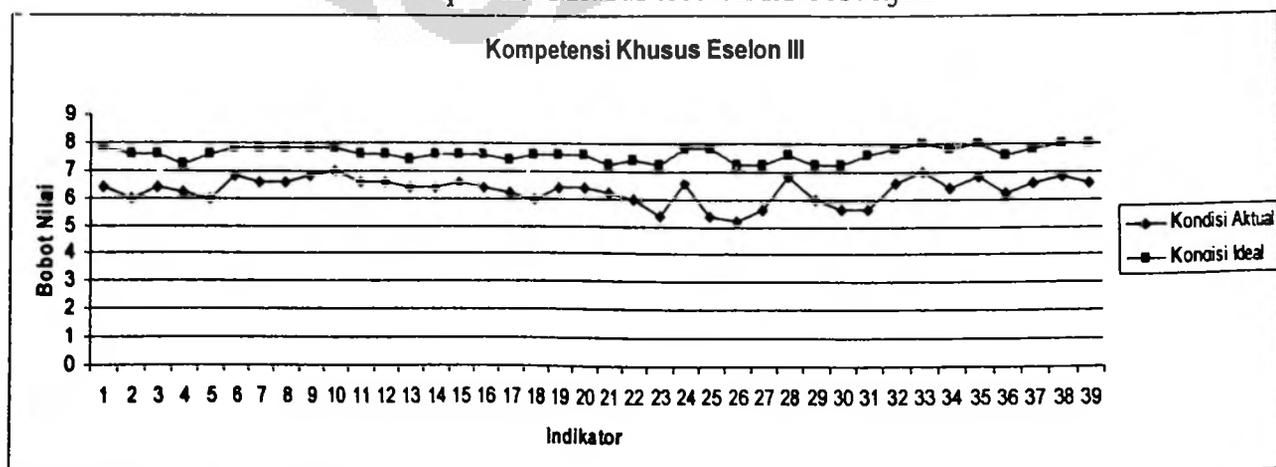


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.21. kompetensi umum eselon III berada pada kategori comfort, namun terdapat 6 kompetensi umum yang berada pada exploratory. Kesenjangan yang terjadi juga cukup besar terutama pada item 7 dan item 11 yaitu membangun jaringan kerja dan penggunaan teknologi informasi untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Gambar V.22

Peta Kompetensi Khusus Eselon III Sesditjen

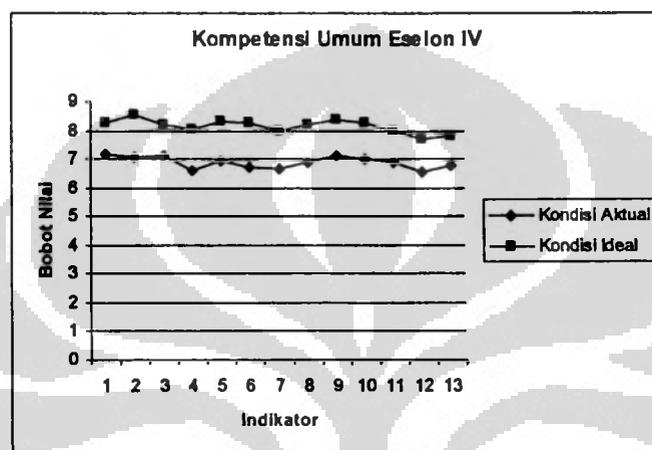


Sumber: Data Primer, diolah

Pada Gambar V.23 kompetensi khusus pejabat eselon III berada pada kategori comfort dan exploratory. Terdapat 12 item kompetensi khususnya pada kategori exploratory. Kesenjangan yang terjadi juga cukup besar terutama pada item 23 dan item 26 yaitu kemampuan menetapkan rencana kerja secara spesifik,realistik dan terukur serta kemampuan analisis data statistik.

Gambar V.23

Peta Kompetensi Umum Eselon IV Seditjen

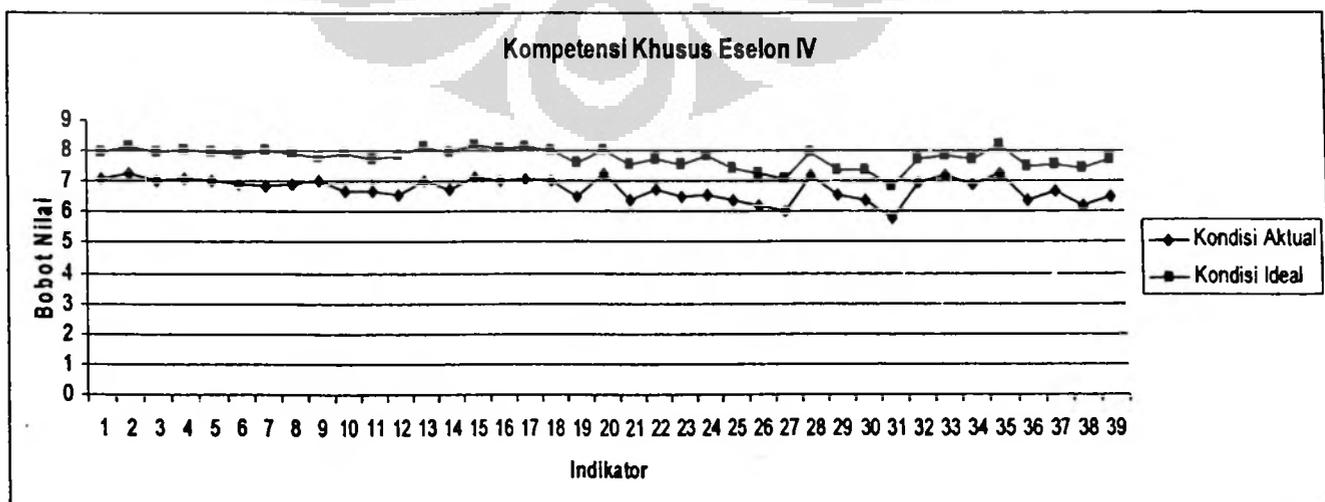


Sumber: Data Primer, diolah

Pada peta kopetensi umum pejabat eselon IV Seditjen, tidak ada yang berada pada kategori exploratory, semua kompetensi khusus pejabat eselon IV berada pada kategori comfort pada kondisi aktualnya namun semua kompetensinya masih belum memenuhi kondisi idealnya

Gambar V.24

Peta Kompetensi Khusus Eselon IV Seditjen



Sumber: Data Primer, diolah

Pada peta kompetensi khusus pejabat eselon IV berada pada kategori comfort dan pada item 27 dan item 31 berada pada kategori exploratory yaitu kemampuan analisis data keuangan dan kemampuan melakukan studi kelayakan terhadap suatu produk

V.5. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan

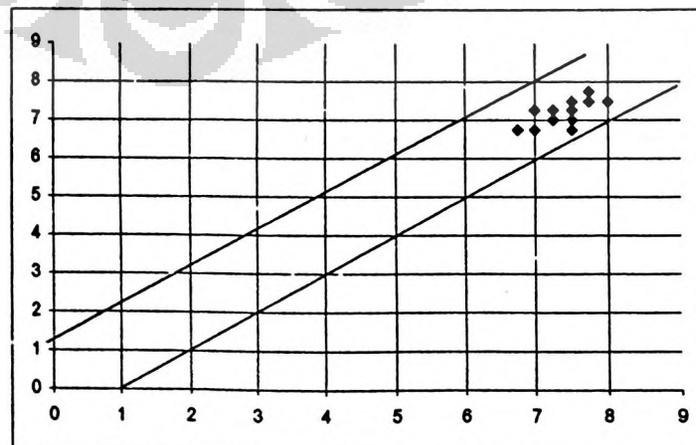
Di muka telah diulas tentang profil responden, menyangkut masalah kesenjangan kompetensi antara kondisi aktual dengan kondisi ideal. Topik selanjutnya yang akan diuraikan adalah mengenai analisa kebutuhan pelatihan dan non pelatihan untuk masing-masing tingkat eselon pada masing-masing direktorat di lingkungan Direktorat Jenderal HKI dengan tingkat kebutuhan pelatihan : kondisi kritis, kebutuhan pelatihan mendesak, pelatihan cukup dan pengembangan karier.

A. Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan pada Direktorat Teknologi Informasi

1. Pejabat Eselon III

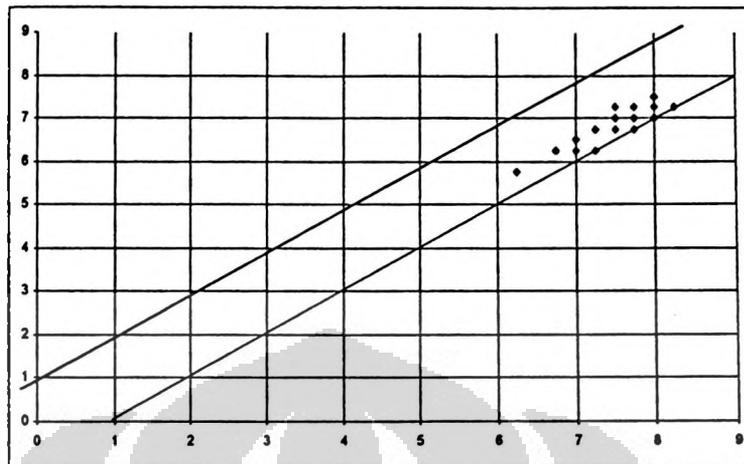
Kebutuhan pelatihan bagi pejabat eselon III akibat adanya kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal terhadap kompetensi umum dan khusus bagi pejabat eselon III dapat digambarkan dengan diagram berikut :

Gambar V.25
Kompetensi Umum Eselon III Direktorat TI



Sumber: Data Primer, diolah

Gambar V.26
Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat TI



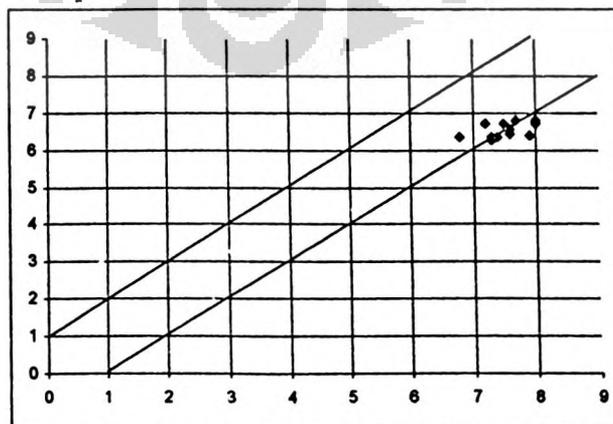
Sumber: Data Primer, diolah

Pada diagram di atas menunjukkan bahwa dari 15 kompetensi umum pejabat eselon III yang ada, semuanya berada di wilayah C (kebutuhan pelatihan cukup). Sementara itu dari 39 kompetensi khusus pejabat eselon IV juga semuanya termasuk pada wilayah C. Oleh karena itu, pejabat eselon III pada Direktorat Teknologi Informasi belum membutuhkan pelatihan.

2. Pejabat Eselon IV

Kebutuhan pelatihan bagi pejabat eselon IV akibat adanya kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal terhadap kompetensi umum dan khusus bagi pejabat eselon IV dapat digambarkan dengan diagram berikut :

Gambar V.27
Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat TI



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 8 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 8 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

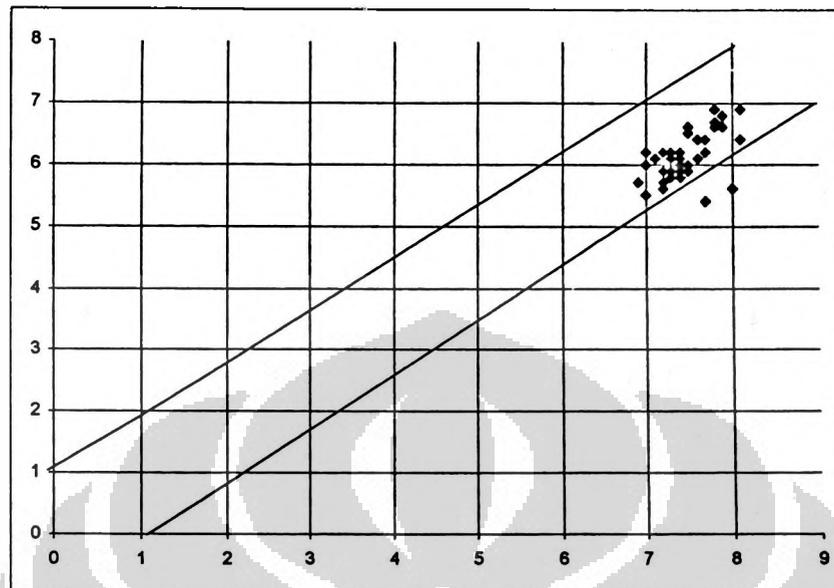
Kebutuhan Pelatihan :

1. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
2. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
3. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
4. melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
5. melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya.
6. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
7. menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

Non Pelatihan :

1. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

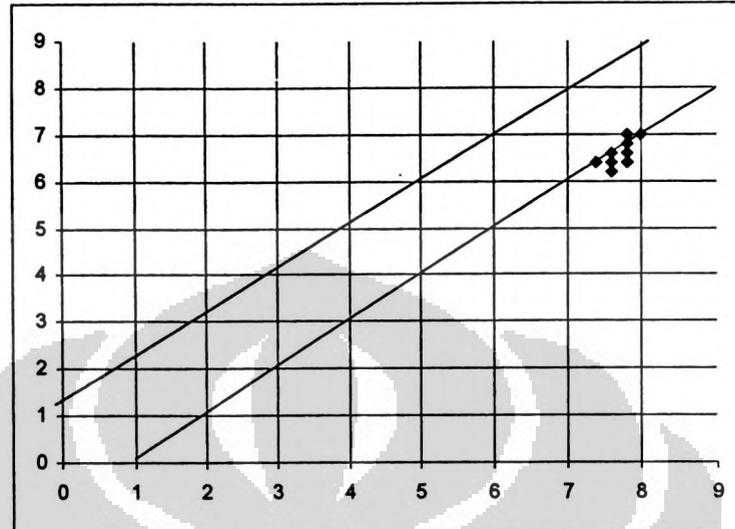
Gambar V.28
Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat TI



B. Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan pada Direktorat Merek

1. Pejabat Eselon III

Gambar V.29
Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Merek



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 14 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 14 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

Kebutuhan Pelatihan :

1. memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)
2. memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. berkomunikasi dalam Bahasa Inggris
4. Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
5. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
6. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
7. menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya

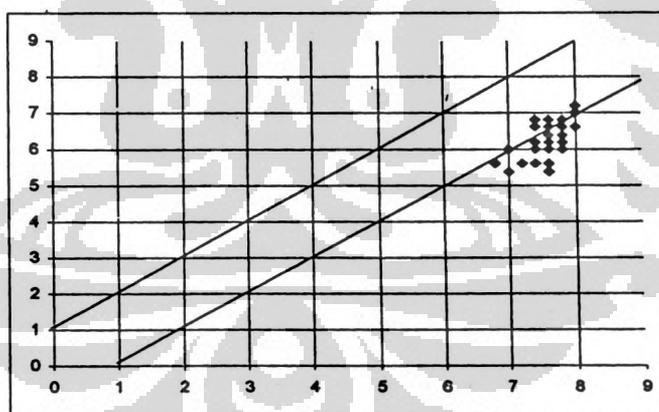
8. mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
9. menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
10. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
11. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya

Non Pelatihan

1. melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
2. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya
3. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

Gambar V.30

Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat Merek



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 17 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 14 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa
3. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
4. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
5. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
6. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
7. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
8. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
9. Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan
10. Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan
11. Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja
12. Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkannya ke dalam kebijakan Departemen
13. Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan
14. Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi

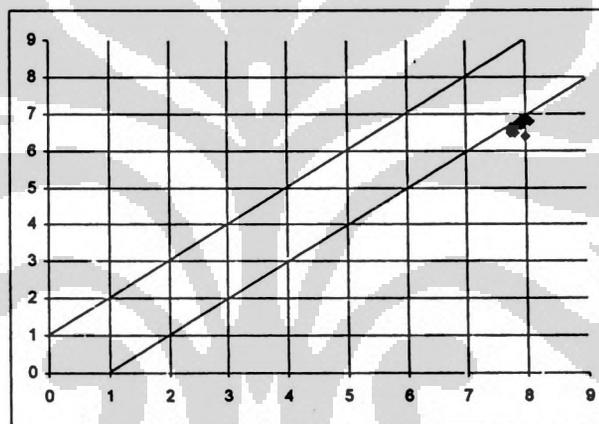
Non Pelatihan

1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
2. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
3. Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru

2. Pejabat Eselon IV

Gambar V.31

Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Merek



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 13 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 13 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

Kebutuhan Pelatihan

1. memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2. memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya

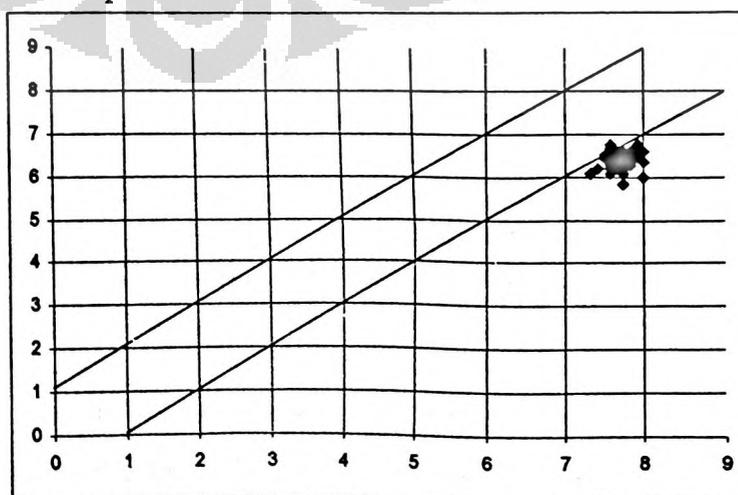
4. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
6. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
7. melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
8. melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya
9. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
10. melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya.
2. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya
3. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya

Gambar V.32

Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Merek



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 36 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 36 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
3. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
4. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
5. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
6. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
7. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
8. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi
9. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
10. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
11. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
12. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan

13. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
14. Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet
15. Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja
16. Mengidentifikasikan kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen
17. Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan
18. Merancang cara berkerja yang efektif di organisasi

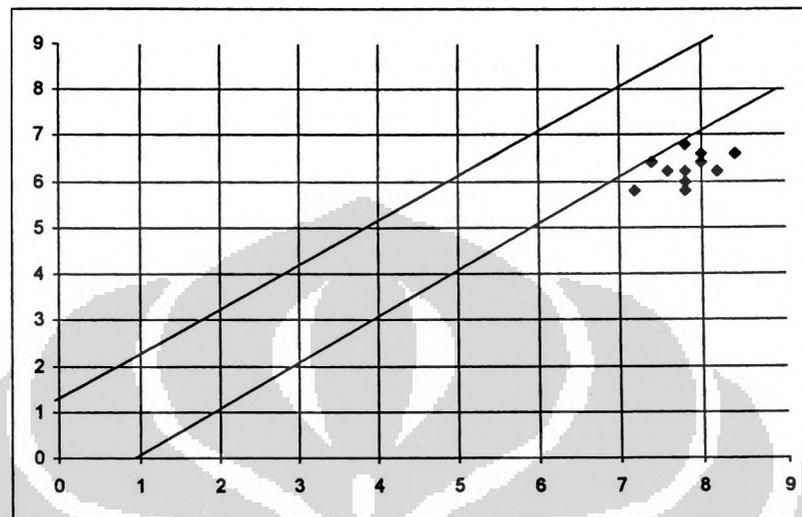
Non Pelatihan

1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
2. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
3. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
4. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis
5. Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain
6. Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan
7. Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas
8. Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan
9. Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain
10. Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru

C. Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan pada Direktorat Paten

1. Pejabat Eselon III

Gambar V.33
Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Paten



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 13 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 13 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

Kebutuhan Pelatihan

1. memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)
2. berkomunikasi dalam Bahasa Inggris
3. Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
6. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya

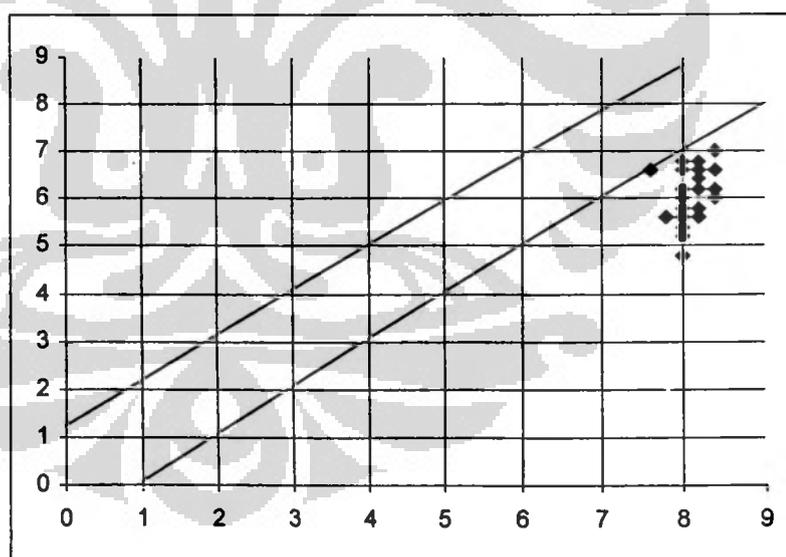
7. mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
8. menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
9. melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
2. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
3. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
4. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Gambar V.34

Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat Paten



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 38 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 38 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah :

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)
3. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
4. Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan
5. Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa
6. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
7. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
8. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
9. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
10. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
11. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
12. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
13. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
14. Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet

15. Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan
16. Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan
17. Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja
18. Mengindenfikasikan kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen
19. Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan
20. Merancang cara berkerja yang efektif di organisasi

Non Pelatihan

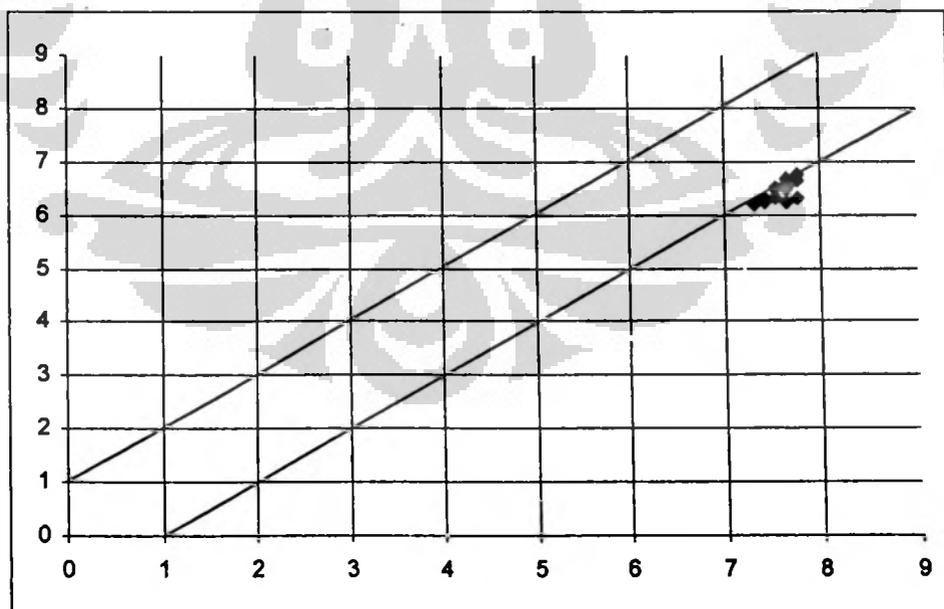
1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
2. Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima
3. Menjadi pendengar yang baik dan berempati
4. Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja
5. Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja
6. Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi
7. Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan
8. Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa
9. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
10. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis

11. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
12. Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain
13. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi
14. Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan
15. Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas
16. Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan
17. Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain
18. Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru

2. Pejabat Eselon IV

Gambar V.35

Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Paten



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 10 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 30 kompetensi tersebut

yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

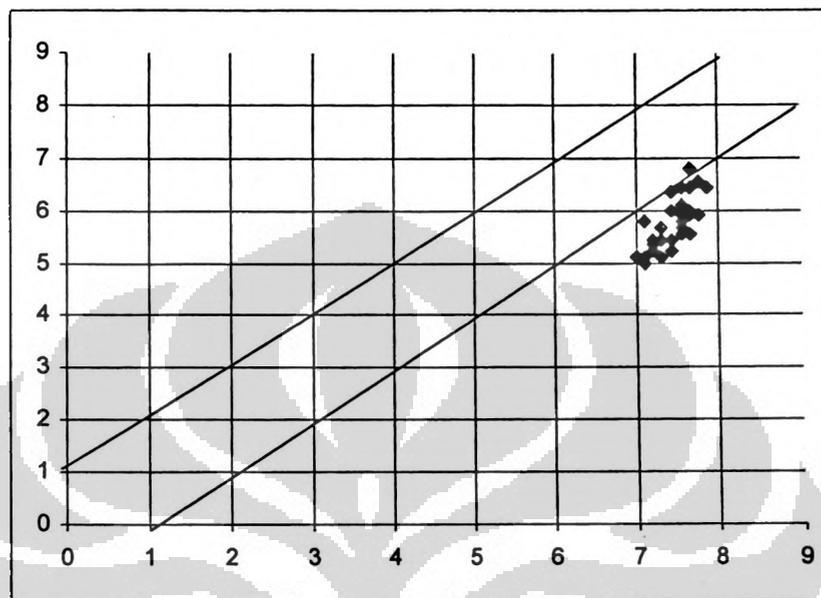
Kebutuhan Pelatihan

1. memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
2. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
3. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
4. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
5. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
6. melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
7. melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahannya dalam unit organisasinya
8. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
9. melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

Menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

Gambar V.36
Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Paten



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 38 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 38 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
3. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
4. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
5. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi

6. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi
7. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
8. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
9. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
10. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
11. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
12. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
13. Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet
14. Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan
15. Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan
16. Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja
17. Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen
18. Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan
19. Merancang cara berkerja yang efektif di organisasi

Non Pelatihan

1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela

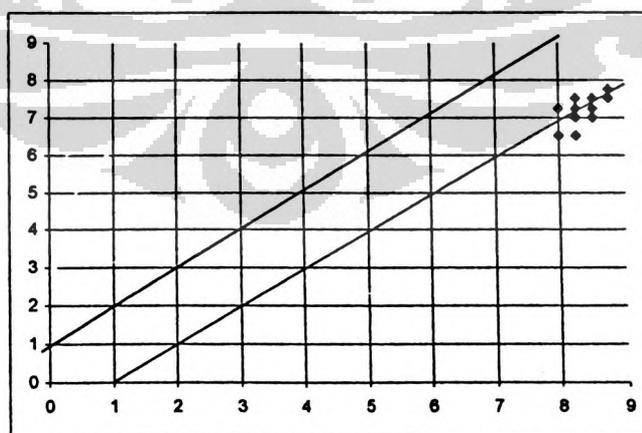
2. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
3. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
4. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis
5. Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain
6. Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan
7. Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan
8. Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain
9. Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru

D. Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan pada Direktorat Hak Cipta

1. Pejabat Eselon III

Gambar V.37

Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Hak Cipta



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 10 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 10 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah

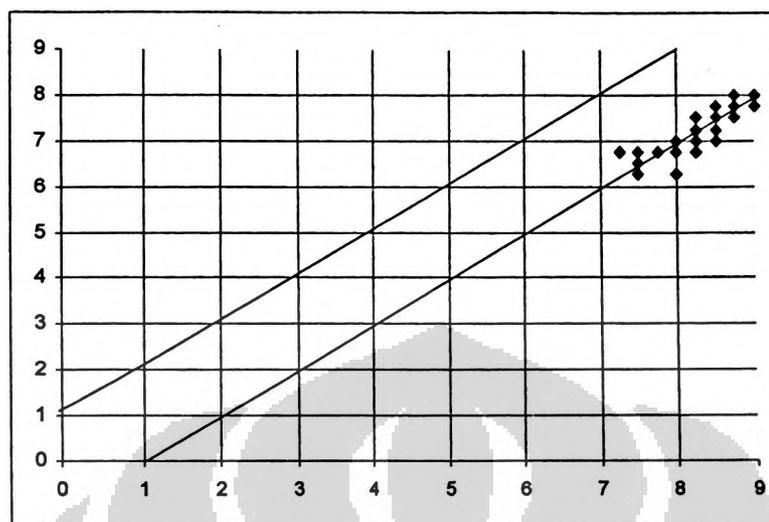
Kebutuhan Pelatihan

1. memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)
2. Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
4. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
5. menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
6. mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
7. menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
8. melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
2. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tetnang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Gambar V.38
Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat Hak Cipta



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 9 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 9 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhn Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)
3. Menetapk n rencana kerja secara spesifik, realistik dan terukur yag sesuai dengan kebutuhan uni kerja
4. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
5. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan

Non Pelatihan

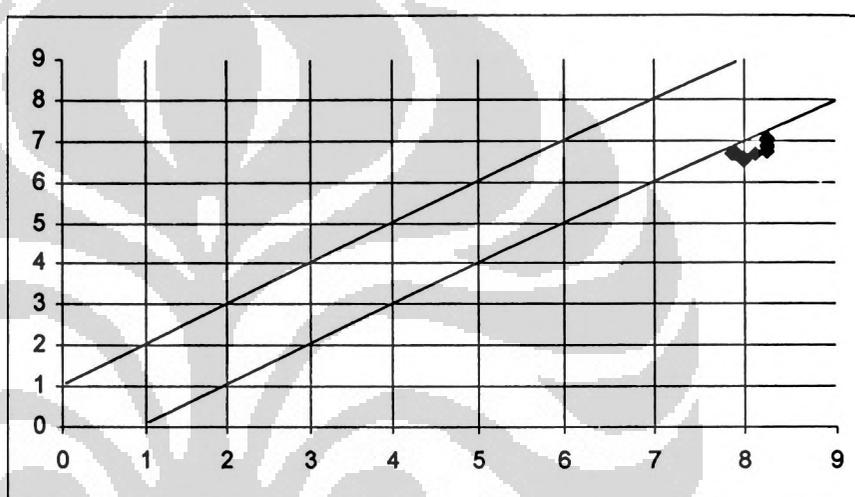
1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela

2. Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan
3. Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan
4. Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas

2. Pejabat Eselon IV

Gambar V.39

Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Hak Cipta



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 13 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 13 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2. memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya

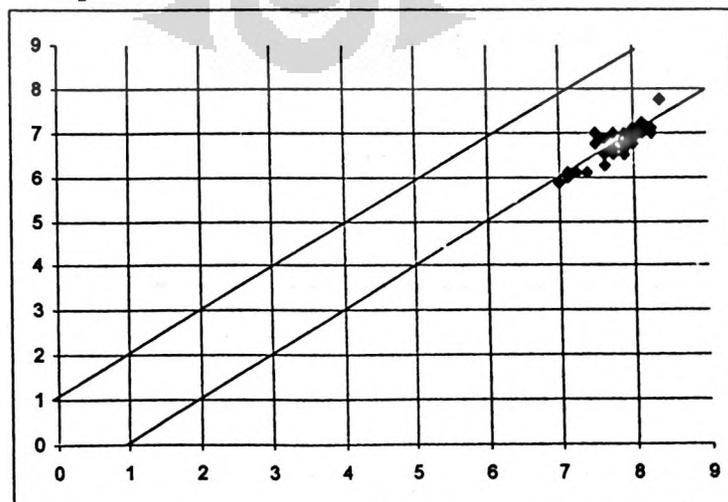
4. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
6. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
7. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
8. melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
9. melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya
10. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
11. melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
2. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya

Gambar V.40

Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Hak Cipta



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 28 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 28 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
2. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
3. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
4. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
5. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
6. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi
7. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
8. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
9. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
10. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
11. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
12. Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet

13. Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan
14. Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen
15. Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan

Non Pelatihan

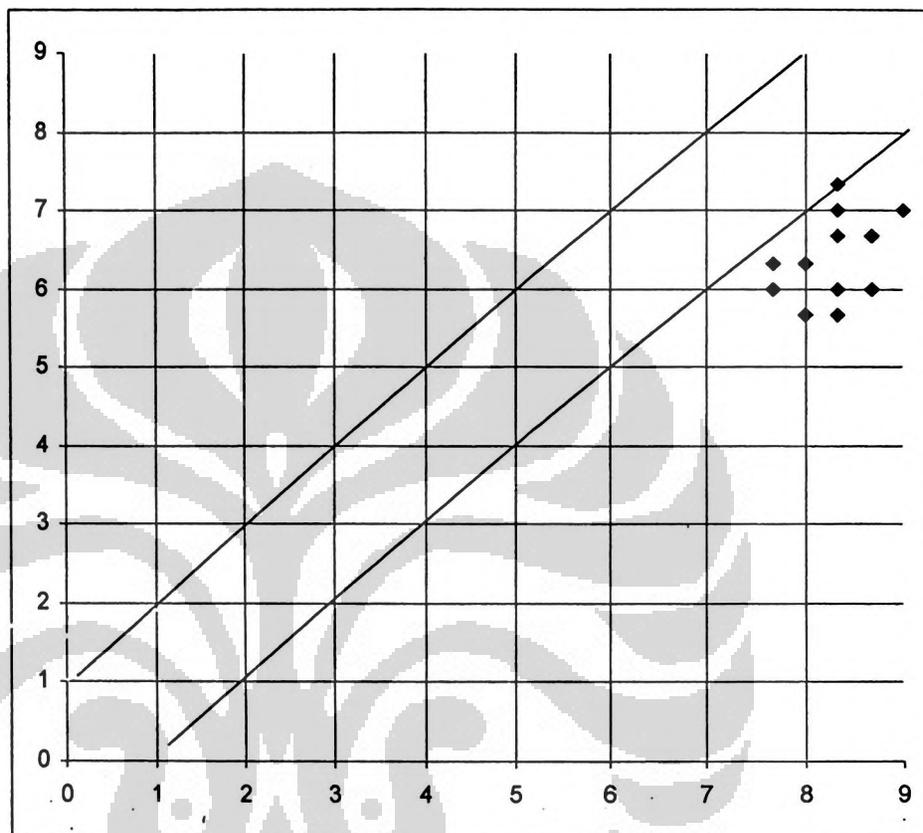
1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
2. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
3. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis
4. Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain

E. Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan pada Direktorat Kerjasama

1. Pejabat Eselon III

Gambar V.41

Kompetensi Umum Eselon III Direktorat Kerjasama



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 14 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 14 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
2. berkomunikasi dalam Bahasa Inggris
3. Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya

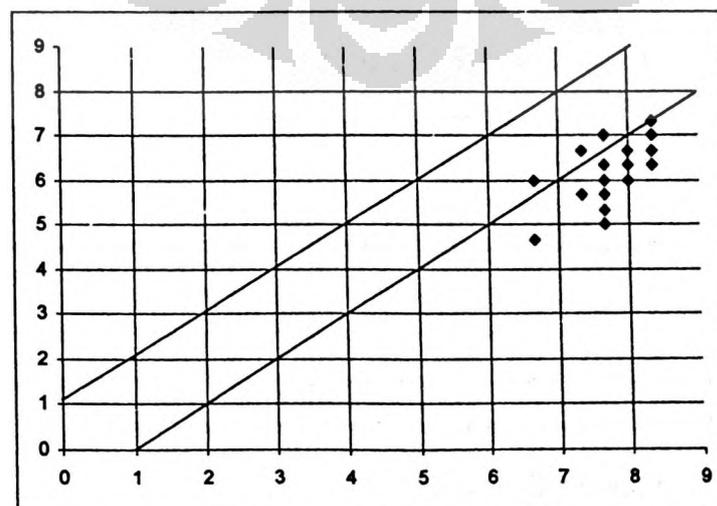
4. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
6. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
7. menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
8. melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
2. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
3. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
4. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Gambar V.42

Kompetensi Khusus Eselon III Direktorat Kerjasama



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 35 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 35 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
3. Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)
4. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
5. Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan
6. Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa
7. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
8. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
9. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
10. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistik dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
11. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
12. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data

13. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
14. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
15. Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan
16. Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja
17. Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen
18. Mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi perusahaan
19. Merancang cara berkerja yang efektif di organisasi

Non Pelatihan

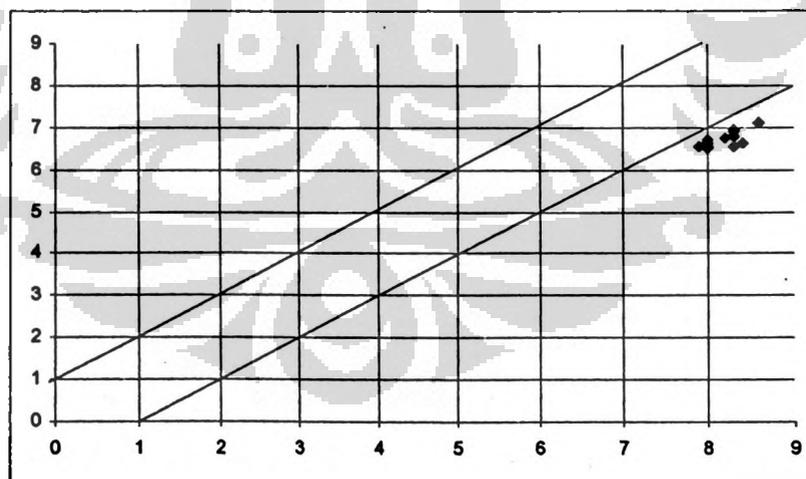
1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
2. Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima
3. Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja
4. Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja
5. Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi
6. Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa
7. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
8. Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan

9. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis
10. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
11. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi
12. Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan
13. Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas
14. Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan
15. Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain
16. Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru

2. Pejabat Eselon IV

Gambar V.43

Kompetensi Umum Eselon IV Direktorat Kerjasama



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 13 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 13 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

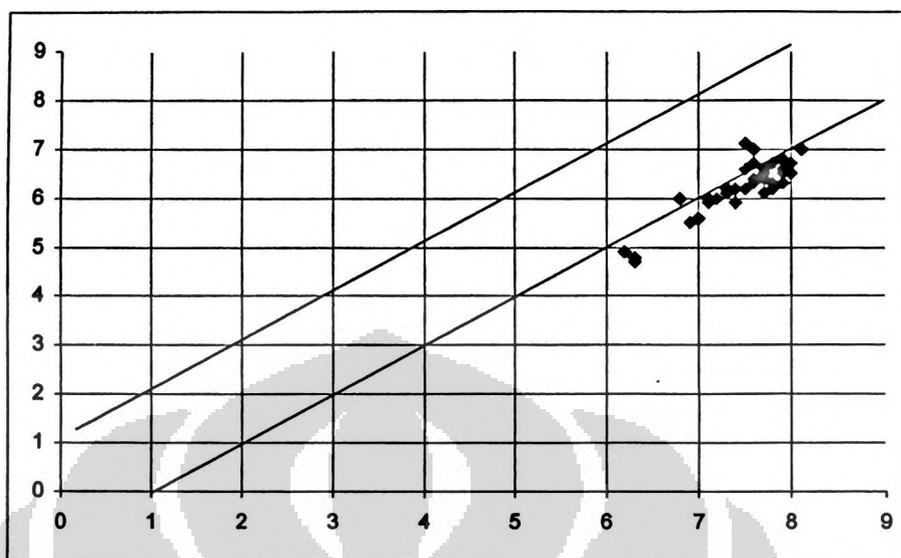
Kebutuhan Pelatihan

1. memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasinya
2. memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
6. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
7. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
8. melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
9. melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya
10. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
11. melakukan evaluasi kinerja unit organisasi dan para bawahan dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
2. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kegiatan-kegiatan kepada pejabat di atasnya

Gambar V.44
Kompetensi Khusus Eselon IV Direktorat Kerjasama



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 34 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 34 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
3. Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)
4. Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries
5. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
6. Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan
7. Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa

8. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
9. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
10. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
11. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
12. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
13. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
14. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
15. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
16. Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan
17. Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja
18. Mengidentifikasi kesempatan dan menterjemahkan ke dalam kebijakan Departemen
19. Merancang cara bekerja yang efektif di organisasi

Non Pelatihan

1. Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela
2. Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima
3. Menjadi pendengar yang baik dan berempati

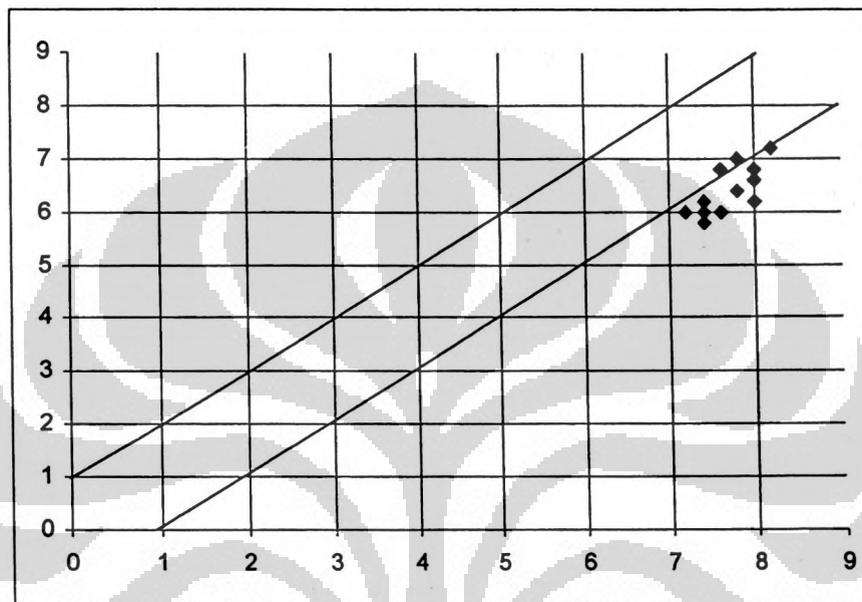
4. Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja
5. Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja
6. Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi
7. Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan
8. Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa
9. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
10. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis
11. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
12. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi
13. Memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada bawahan
14. Mengerjakan seluruh tugas pekerjaan tanpa harus ada pengawasan orang lain
15. Orientasi pada masa depan bagi pengembangan ide-ide baru

F. Kebutuhan Pelatihan dan Non Pelatihan pada Sesditjen

1. Pejabat Eselon III

Gambar V.45

Kompetensi Umum Eselon III Sesditjen



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 12 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 12 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. berkomunikasi dalam Bahasa Inggris
2. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
3. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
4. melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya

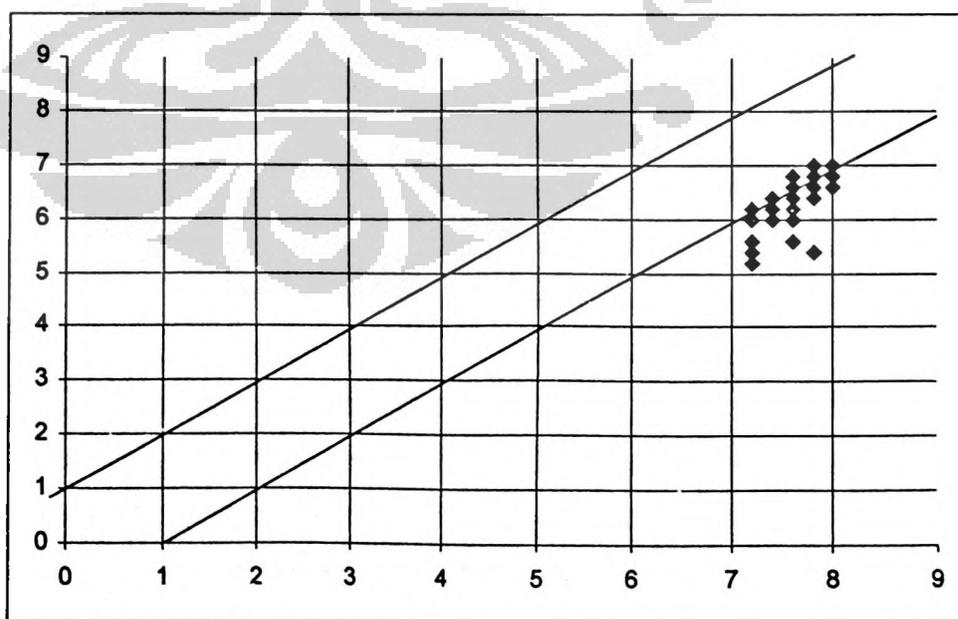
5. menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
6. mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
7. menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
8. melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan

Non Pelatihan

1. melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
2. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
3. memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
4. memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya

Gambar V.46

Kompetensi Khusus Eselon III Sesditjen



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 30 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 30 kompetensi tersebut yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan
2. Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain
3. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
4. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
5. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
6. Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan
7. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
8. Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi
9. Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja
10. Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi
11. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
12. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan

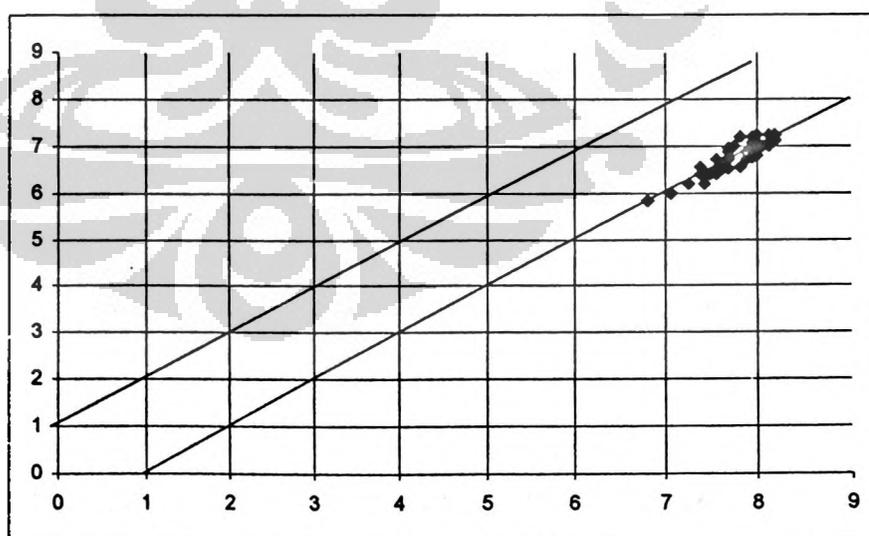
3. melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya
4. melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengarahan dalam unit organisasinya

Non Pelatihan

1. mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
2. mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
3. membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
4. menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya

Gambar V.48

Kompetensi Khusus Eselon IV Seditjen



Sumber: Data Primer, diolah

Terdapat 13 kompetensi berada pada wilayah B yang membutuhkan pelatihan namun tidak begitu mendesak). Dari 13 kompetensi tersebut

yang merupakan kompetensi yang membutuhkan pelatihan atau yang non pelatihan adalah:

Kebutuhan Pelatihan

1. Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku
2. Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan
3. Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa
4. Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi
5. Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data
6. Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan
7. Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan

Non Pelatihan

1. Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan
2. Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa
3. Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun
4. Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis
5. Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan
6. Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi

V.6. Implikasi hasil penelitian terhadap kebijakan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual

Peningkatan kinerja Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual akan sangat terkait erat dengan peningkatan kompetensi jabatan struktural dan sumber daya manusia yang berda di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual mulai dari eselon I sampai dengan eselon IV yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara Nomor.43/Kep/2001 Tanggal 20 Juli 2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini dilakukan untuk mencari kebutuhan pelatihan berdasarkan kompetensi yang standarnya atau perumusannya telah jelas diletakkan untuk setiap departemen termasuk Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia.

Untuk itu dalam upaya pembenahan kelembagaan unit organisasi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, persoalan pengembangan SDM-nya berdasarkan eselon hendaklah menjadi salah satu prioritas penting yang perlu diperhatikan karena persoalan pengembangan SDM termasuk upaya peningkatan kompetensi pejabat struktural sangat diperlukan terlebih dengan tuntutan tugas yang kian kompleks yang harus dihadapi setiap jabatan struktural berdasarkan eselon.

Setelah penulis melakukan survei, ternyata Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual belum mempunyai kebijakan yang jelas tentang kompetensi SDM-nya. Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, penulis menemukan bahwa ternyata kompetensi yang ada pada SDM Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual masih belum memenuhi kondisi kompetensi yang seharusnya dimiliki pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

Untuk itu penulis mengelompokkan kompetensi eselon III dan IV yang memiliki kesenjangan yang besar untuk dijadikan acuan dalam merencanakan pelatihan untuk mengurangi kesenjangan yang ada.

1. Unit Kerja Direktorat Teknologi Informasi

Tabel V.42. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon III Direktorat TI

No	Dimensi	Kluster Inti
1	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan Manajemen diri sendiri dan orang lain
2	Planning	Penyusunan Program Perencanaan
3	Working with People	Membangun hubungan
4	Helping and Delegating	Orientasi pada pelayanan pengguna jasa
5	Entrepreneurial Skills	Pengendalian diri Manajemen perubahan Percaya diri
6	Managing Ambiguity	Penggunaan Informasi
7	Gathering Information	Pengumpulan informasi Akses ke sumber informasi
8	Goal Setting Evaluating	Kesadaran organisasi

Sumber: Data Primer, diolah

Tabel V.43. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon IV Direktorat TI

No	Dimensi	Kluster Inti
1.	Working With People	Membangun hubungan
2	Information Analysis	Keakuratan dan Efisiensi
3	Quantitative Analysis	Analisis data statistik Analisis data keuangan
4	Planning	Kemampuan berpikir sistematis dan strategis
5	Entrepreneurial Skills	Manajemen perubahan
6	Implementation Skills	Standar Operation Procedures
7	Gathering Information	Pengumpulan informasi
8	Goal Setting Evaluating	Kesadaran organisasi

Sumber: Data Primer, diolah

2. Unit kerja Direktorat Merek

Tabel V.44. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon III Direktorat Merek

No.	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Manajemen diri sendiri
2	Planning	Penyusunan Program Perencanaan
3	Working With People	Membangun hubungan
4	Quantitative Analysis	Analisis data statistik Analisis data keuangan
5	Implementation Skills	Standard Operation Procedures
6	Helping and Gathering	Orientasi pada pelayanan pengguna jasa
7	Entrepreneurial Skills	Pengendalian diri
8	Managing Ambiguity	Pengambilan keputusan
9	Information Analysis	Keakuratan
10	Computer and technology	Pengetahuan program komputer

Sumber: Data Primer, diolah

Tabel V.45. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon IV Direktorat Merek

No.	Dimensi	Kluster Inti
1	Enterpreneural Skills	Pengendalian diri
2	Planning	Penyusunan program perencanaan
		Kemampuan berfikir sistematis dan strategis
3	Working with People	Kerjasama kelompok
		Membangun hubungan
4	Influencing and leading others	Manajemen diri sendiri dan orang lain
5	Managing Ambiguity	Penggunaan informasi
6	Enterpreneural Skills	Manajemen Perubahan
		Percaya diri
		Pengendalian diri
7	S Goal Setting Evaluation	Kesadaran Informasi
8	u Quantitative Analysis	Analisis data statistik
	m	Analisis data keuangan
9	b Computer and Technology	Pengetahuan program komputer
10	e Gathering Information	Pengumpulan informasi

Sumber : Data Primer, diolah

3. Unit Kerja Direktorat Paten

Tabel V.46. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon III Direktorat Paten

No	Dimensi	Kluster Inti
1	Information Analysis	Keakuratan dan Efisiensi
2	Quantitative Analysis	Analisis data statistik
		Analisis data keuangan
3	Planning	Penyusunan Program perencanaan
4	Enterpreneural Skills	Manajemen perubahan
5	Implementation Skills	Standar Operasi Prosedur
6	Gathering Information	Pengumpulan informasi
7	Computer and Technology	Penggunaan Program Komputer
8	Goal Setting Evaluating	Kesadaran organisasi
9	Helping and Gathering	Orientasi pelayanan pada pengguna jasa
10	Managing Ambiguity	Penggunaan Informasi
		Pengambilan keputusan

Sumber: Data Primer, diolah

Tabel V.47. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon IV Direktorat Paten

No.	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Kepemimpinan Manajemen diri sendiri dan orang lain
2	Planning	Kemampuan berfikir sistematis dan strategis Penyusunan Program Perencanaan
3	Working With People	Kerjasama kelompok Membangun hubungan Komunikasi
4	Quantitative Analysis	Analisis Data Statistik Analisis Data Keuangan
5	Entrepreneurial Skills	Pengendalian diri Manajemen perubahan
6	Managing Ambiguity	Pengambilan keputusan Penggunaan informasi
7	Gathering Information	Pengumpulan informasi Akses ke sumber informasi
8	Information Analysis	Keakuratan dan efisiensi
9	Goal Setting Evaluating	Kesadaran organisasi
10	Helping and Delegating	Orientasi pelayanan pada pengguna jasa
11	Implementation Skills	Standar Operation Procedures

Sumber: Data Primer, diolah

4. Unit Kerja Direktorat Kerjasama dan Pengembangan

Tabel V.48. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon III Direktorat Kerjasama dan Pengembangan

No	Dimensi	Kluster Inti
1.	Influencing and Leading Others	Manajemen diri sendiri dan orang lain Kepemimpinan
2	Quantitative Analysis	Analisis data statistik Analisis data keuangan
3	Working With Others	Kerjasama Kelompok Membangun hubungan
4	Planning	Kemampuan berfikir sistematis dan strategis Penyusunan Program Perencanaan
5	Entrepreneurial Skills	Manajemen perubahan Pengendalian diri
6	Implementation Skills	Standar Operasi Prosedur
7	Gathering Information	Pengumpulan informasi
9	Helping and Gathering	Orientasi pelayanan pada pengguna jasa
10	Information Analysis	Keakuratan dan efisiensi Analisis data statistik Analisis data keuangan

Sumber: Data Primer, diolah

Tabel V.49. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon IV Direktorat Kerjasama dan Pengembangan

No.	Dimensi	Kluster Inti
1	Planning	Kemampuan berfikir sistematis dan strategis
2	Quantitative Analysis	Analisis Data Statistik
3	Working with Others	Membangun hubungan
4	Managing Ambiguity	Peenggunaan informasi
		Pengambilan keputusan
5	Information Analysis	Keakuratan dan efisiensi

Sumber: Data Primer, diolah

5. Unit Kerja Sekretaris Direktorat Jenderal

Tabel V.50. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon III Sekretaris Direktorat Jenderal

No	Dimensi	Kluster Inti
1	Influencing and Leading Others	Manajemen diri sendiri dan orang lain
2	Quantitative Analysis	Analisis data statistik
		Analisis data keuangan
3	Planning	Penyusunan Program perencanaan
		Kemampuan berfikir sistematis dan strategis
4	Implementation Skills	Standar Operasi Prosedur
5	Managing Ambiguity	Pengambilan keputusan

Sumber: Data Primer, diolah

Tabel V.51. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Eselon III Sekretaris Direktorat Jenderal

No.	Dimensi	Kluster Inti
1	Influencing dan leading others	Manajemen diri sendiri dan orang lain
		Kepemimpinan
2	Working with others	Membangun hubungan
		Komunikasi
3	Planning	Penyusunan program perencanaan
		Kemampuan berfikir sistematis dan strategis
4	Helping and Delegating	Orientasi pada pelayanan pengguna jasa
5	Quantitatif Analysis	Analisis data statistik
		Analisis data keuangan
6	Enterpreneurial Skills	Pengendalian diri
		Manajemen perubahan
7	Managing Ambiguity	Penggunaan informasi
		Pengambilan keputusan
8	Implementation Skills	Standar Operation Procedures
9	Goal Setting Evaluating	Kesadaran Organisasi
10	Gathering Information	Pengumpulan informasi
11	Information Analysis	Keakuratan dan efisiensi

Sumber: Data Primer, diolah

BAB VI PENUTUP

VI.1. Kesimpulan

Penelitian mengenai kompetensi dan analisa kebutuhan pelatihan terhadap pejabat struktural di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan populasi eselon III dan IV sebagai responden. Hasil penelitian yang didukung dengan studi mendalam dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kesenjangan Kompetensi

Secara umum terdapat kesenjangan kompetensi pada semua jenis kompetensi, baik kompetensi umum maupun kompetensi khusus pada pejabat eselon III dan eselon IV. Dalam hubungannya dengan peta kompetensi responden eselon III dan eselon IV, pada umumnya berada pada tingkat comfort yaitu memahami dan mengenal dengan baik item-item pernyataan dan sudah terbiasa melakukannya. Namun pada kompetensi khusus eselon IV terdapat beberapa item yang berada pada tingkat exploratory yaitu masih dalam upaya untuk memahami.

Kesenjangan yang terjadi pada setiap eselon berbeda-beda. Pada kompetensi umum pejabat eselon III kesenjangan yang terjadi tidak begitu signifikan, namun sebaliknya pada kompetensi umum dan kompetensi khusus eselon IV serta kompetensi khusus eselon III terdapat kesenjangan yg cukup signifikan, artinya kemampuan/kompetensi yang dimiliki masih jauh dari kompetensi ideal (kompetensi yang diharapkan)

2. Kebutuhan Pelatihan

Adanya kesenjangan kompetensi responden eselon III dan eselon IV di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual tidak semata mencerminkan adanya persoalan kurangnya pelatihan tetapi menyangkut pula persoalan non pelatihan. Pada eselon III, lebih dari 50 % masalah yang menjadi hambatan ada dari non pelatihan. Begitu pula dengan Eselon IV, terdapat 64 % merupakan masalah non pelatihan seperti hambatan yang menyangkut lingkungan, suasana kerja, infrastruktur, hambatan personal dan

hambatan yang menyangkut sistem misalnya iklim organisasi, fasilitas, sarana dan prasarana dan sebagainya.

Dari hasil analisis kebutuhan pelatihan dengan menggunakan Diagram McCann, eselon III di lingkungan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual telah menguasai seluruh kompetensi umum yang di harapkan dan selanjutnya pelatihan dapat diarahkan untuk pengembangan karir, sementara sebagian kompetensi khususnya masih perlu dilakukan pelatihan walaupun tidak begitu mendesak.

Untuk kompetensi umum pejabat Eselon IV masih memerlukan pelatihan walaupun tidak begitu mendesak, sementara sebagian besar kompetensi khusus eselon IV juga masih memerlukan pelatihan walaupun tidak mendesak.

A. Saran

Terdapat beberapa saran yang dapat diajukan guna penyempurnaan sistem pendidikan dan pelatihan pegawai dalam kerangka peningkatan kompetensi, yakni :

1. Perlunya dilakukan penilaian kebutuhan pelatihan secara berkesinambungan mengingat lingkungan organisasi yang terus berubah yang berimplikasi pada perubahan tuntutan tugas. Hal ini dilakukan karena penyusunan program pelatihan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan pegawai agar kemampuan pegawai berada pada tingkat mastery.
2. Salah satu upaya untuk mengurangi kesenjangan kompetensi yang ada adalah dengan melakukan koordinasi dengan para instansi yang berhubungan yaitu melakukan project pengembangan keahlian bersama dan pembangunan pemahaman dan implementasi konsep knowledge management yang lebih baik demi tercapainya peningkatan produktifitas dan kualitas pelayanan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.
3. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual sebaiknya perlu melakukan analisis kesenjangan kompetensi SDM secara berkala sehingga dapat mengetahui informasi tentang kelebihan dan kekurangan yang ada pada

SDM. Informasi kesenjangan ini dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi SDM karena SDM merupakan salah satu kunci suksesnya suatu organisasi. Dengan SDM yang berkualitas dan andal maka Direktorat Hak Kekayaan Intelektual dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik dengan daya saing yang tinggi di masa mendatang.

4. Dilihat dari kondisi Ditjen HKI yang mengalami banyak terjadinya backlog (pemrosesan dokumen hak kekayaan intelektual yang tertunda) yang mengindikasikan salah satunya adalah bahwa tidak kompetennya SDM yang ada pada Ditjen HKI, sementara itu dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SDM Ditjen HKI masih dalam kategori comfort yang artinya SDM Ditjen HKI membutuhkan pelatihan namun tidak mendesak, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini bertolak belakang dengan kondisi yang ada. Hal ini terjadi dikarenakan lemahnya metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Untuk itu perlu dilakukan penelitian selanjutnya dengan menggunakan metode pengambilan informasinya dalam dua jenis yaitu melalui metode kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kualitatif dapat dilaksanakan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) pada pejabat-pejabat praktisi dan berkompeten dalam pelaksanaan Tupoksi Ditjen HKI ini dan *In depth interview* pada para ahli yang membidangi kepengurusan Hak Kekayaan dan Intelektual bagi masyarakat dalam rangka mengambil informasi sebanyak-banyaknya perihal kompetensi yang dibutuhkan dalam menunjang kinerja Ditjen HKI terutama dalam kepengurusan Hak Kekayaan Intelektual. Tujuannya adalah untuk menyamakan persepsi tentang kompetensi apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh para karyawan Ditjen HKI dalam melayani kebutuhan masyarakat agar lebih efisien, efektif dan responsif. Sementara itu Metode Kuantitatif yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan hasil FGD ditambah dengan bobot-bobot yang konsisten diberikan pada setiap variabel yang ditentukan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amstrong Michael (tanpa tahun), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Sofyan Cikmat dan Haryanto, PT. Media Komputindo, Jakarta.
- Arep Ishak, Hendri Tanjung (2003), *Manajemen Motivasi*, PT. Grasindo, Jakarta
- Buchori, Zainun (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Cahayani, Ati (2003), *Dasar Dasar Organisasi dan Manajemen*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Campbel, Andrew and Kathleen Sommers Lunch (1997), *Core Competency Based Strategy*, London International, Thomson Business Press.
- Dessler Gary (tanpa tahun), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Mohan Jilid 1 dan 2 Ed-7 Prenhallindo, Jakarta.
- Dharma, Surya (2002), *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*, Usahawan.
- Dunn, Wiliam N. (1998), *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Filipo, B. Edwin (1996), *Manajemen Personalia*, Edisi ke enam, Terjemahan Masud, Erlangga Jakarta.
- Goldstein II (1993), *Training in Organization : Needs Assesment, Development And Evaluation*, Monterey, CA : Brooks/Cole.
- Gome F.C. (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offet, Yogyakarta.
- Hadi Setia Tunggal (2000), *Undang-undang Pemasarakatan beserta Peraturan Pelaksanaannya*, Harvarindo, Jakarta.
- Hague, Paul (1995), *Questionnaire Design*, terjemahan Fery Dwi Nugroho, PT Pustaka Binaman Pressido, Jakarta

- Handoko, T.H.(1998), *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke dua, BPFE Yogyakarta.
- Hartoyo, (2003), *Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan terhadap Kompetensi Auditor pada Inspektorat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI*, Universitas Indonesia, Thesis
- Hasibuan, Malayu SP (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hatch, Mary Jo (1997), *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*; Oxford University Press Inc., New York,
- Henri Simamora (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Yogyakarta.
- Husseini, Martani dan Lubis, Hari (1987), *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, Jakarta.
- Indra Wijaya, Sadam (1986), *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Bandung.
- Irianto, Jusuf (2001), *Tema Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Insan Cendikia, Surabaya
- Irwan Prasetya dkk, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA LAN Press Jakarta.
- Ivancevich, Jhon M (1995), *Human Resource Management*, Penterjemah Richard D. Irwin, Insani Cendekia Surabaya.
- Jeffrei Preffer dkk (2002), *Paradigma Baru; Manajemen Sumber Daya Manusia*, Asmara Books Yogyakarta.
- Kerlinger F.N (1976), *Asas-Asas Penelitian Bihavioral*, Terjemahan Drs. Laudin R. Simatupang, Gajah Mada University Press Yogyakarta.
- Kertonegoro, Sentanu (1994), *Manajemen Organisasi*, PT Widya Press, Jakarta.

- Mangkunegara A.A Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Masri Singarimbun, Sofia Effendi (1995), *Metodologi Penelitian Survei*, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Moekijat (1991), *Pengembangan Manajemen Dan Motivasi*, Pioner Jaya, Bandung.
- Moekijat (1993), *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas*, CV. Mandar Maju Bandung.
- Noeng, Muhadjir (1992), *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rake Sarasin Yogyakarta.
- Notoatmojo, Soekidjo (1992), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Pangabean, Mutiara S (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Prahalad dan Hamel (1990), *Kompetensi Masa Depan*, Alih Bahasa Ir. Agus Maulana, MSM, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Rachbini Didik J. (2001), *Pembangunan Ekonomi Dan Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Riduan (2002), *Skala Pengukuran Variabel – Variabel Penelitian*, Penerbit ALFABETA, Bandung.
- Santoso, Singgih (1999), *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Professional*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sarwoto (1991), *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Scannell, Edward E dan Donaldson Les, (1993), *Human Resources Development* terjemahan Moh. Yakup Suyuti dan Eno Syafrudin, Gaya Media Pratama,, Jakarta.

Siagian, Sondang P (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Simamora, Henry (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-1, Cetakan ke-1, Yogyakarta : Bagia Penerbitan Sekolah Tinggi umum, Ekonomi YKPN.

Singarimbun Masri dkk (1995), *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.

Sugiyono (2001), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Sunyoto, Agus (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, modul perkuliahan Sumber Daya Manusia untuk Magister Manajemen, Jakarta.

Tayibnapi, Burhanudin A (1995), *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, PT Pradnya Paramia, Jakarta.

Tulus, Moh. Agus (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Vining, Aldan R. ad Weirner, David L, (1989), *Policy Analysis*, Prentice Hall, Inc A Division of Simon & Schuster, Eglewood Cliffs, Jew Jersey.

Jurnal

Mieke (2002), *Sistem Karir Dan Pengembangan Di Organisasi Tanpa Batas (Career System and Career Development in The Boundaryless Organization)*, Dalam *Manajemen Usahawan Indonesia* Nomor 04/Tahun XXXI April 2002.

Siagian, Sondang P (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Simamora, Henry (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-1, Cetakan ke-1, Yogyakarta : Bagia Penerbitan Sekolah Tinggi umum, Ekonomi YKPN.

Singarimbun Masri dkk (1995), *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.

Sugiyono (2001), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Sunyoto, Agus (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, modul perkuliahan Sumber Daya Manusia untuk Magister Manajemen, Jakarta.

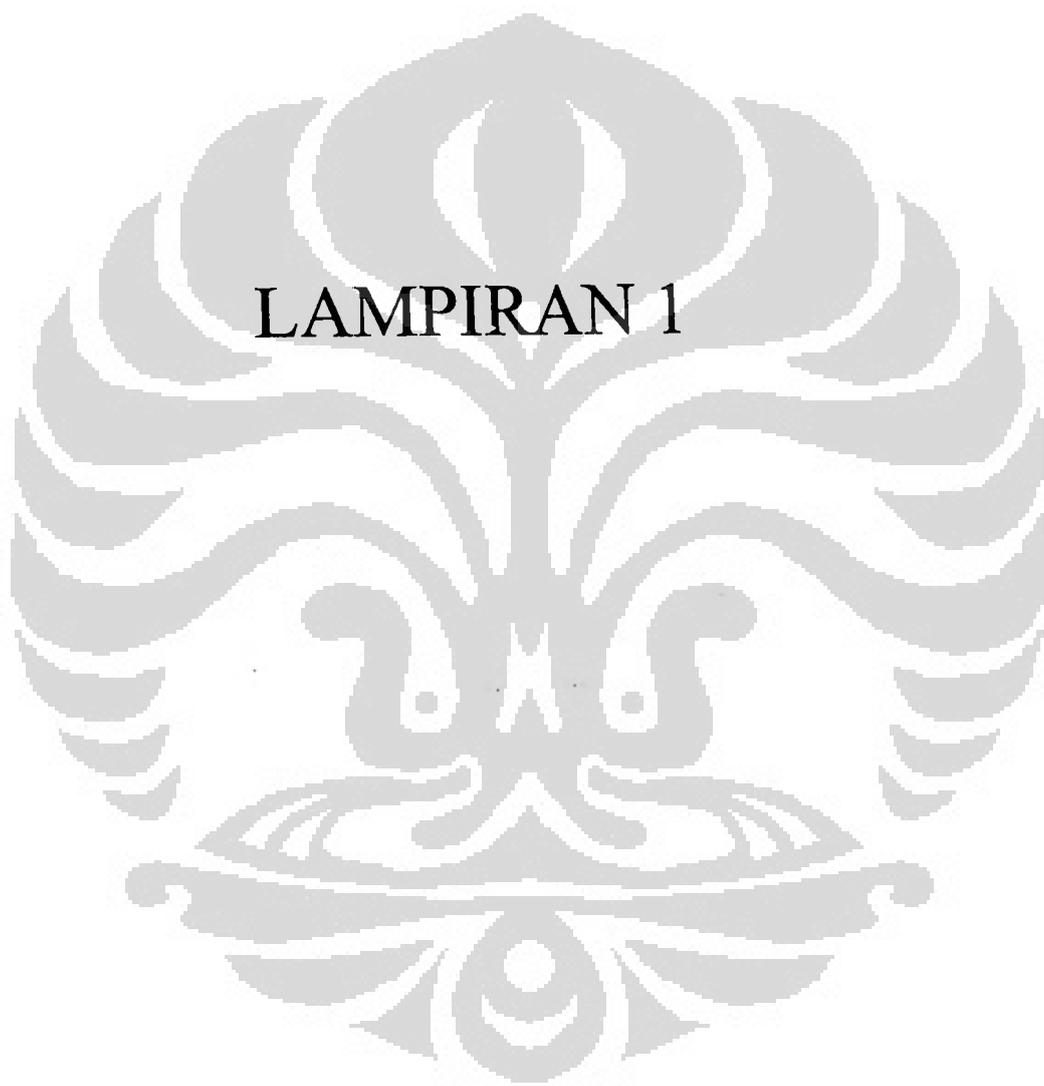
Tayibnapis, Burhanudin A (1995), *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, PT Pradnya Paramia, Jakarta.

Tulus, Moh. Agus (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

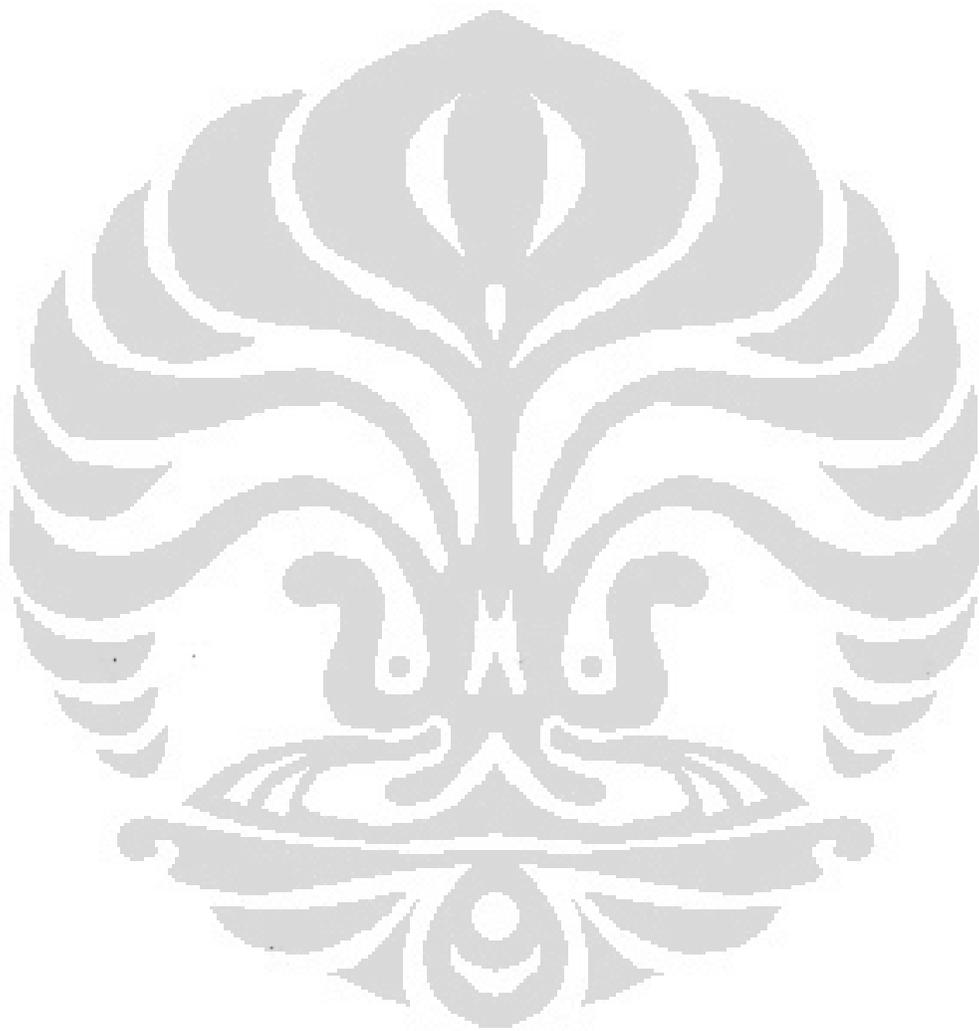
Vining, Aldan R. ad Weirner, David L, (1989), *Policy Analysis*, Prentice Hall, Inc A Division of Simon & Schuster, Eglewood Cliffs, Jew Jersey.

Jurnal

Mieke (2002), *Sistem Karir Dan Pengembangan Di Organisasi Tanpa Batas (Career System and Career Development in The Boundaryless Organization)*, Dalam *Manajemen Usahawan Indonesia* Nomor 04/Tahun XXXI April 2002.



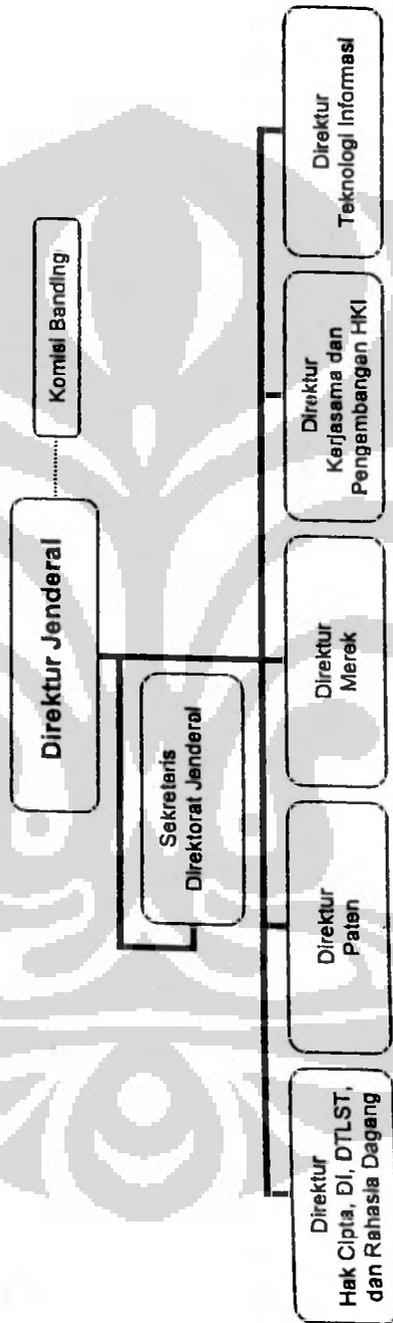
LAMPIRAN 1



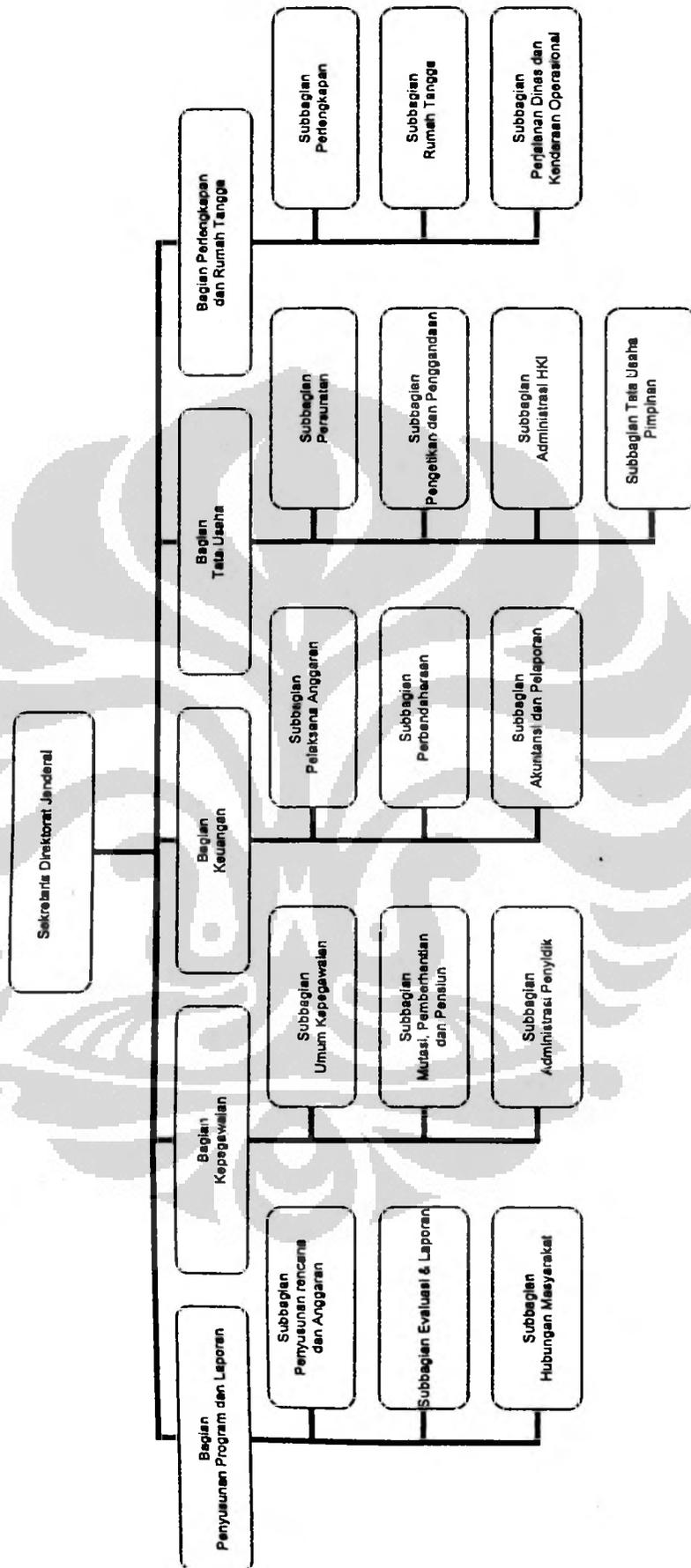
Maneri
W. Lempirany

STRUKTUR ORGANISASI
DIREKTORAT JENDERAL
HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL

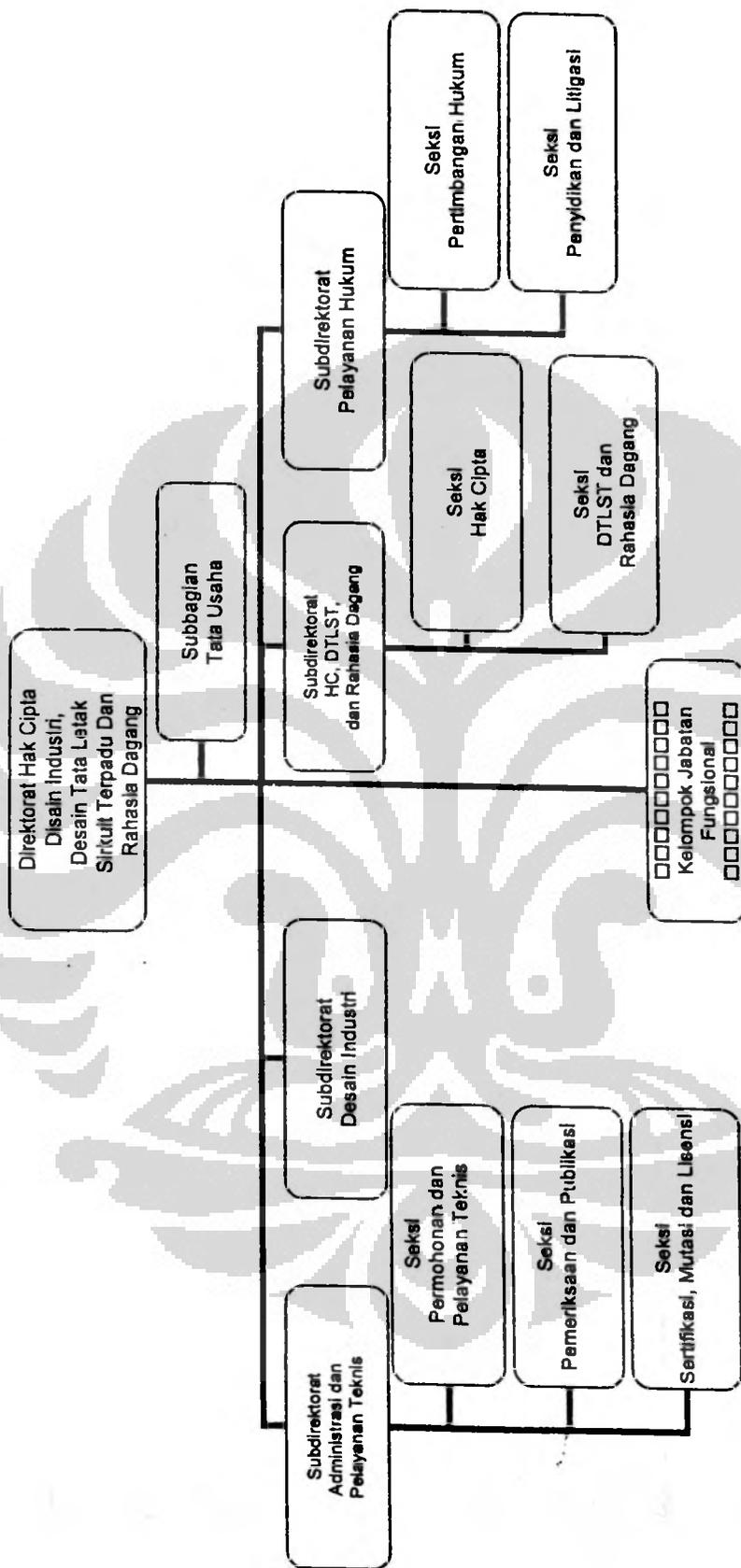
Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI
Nomor: M.09.PR.07.10.Th 2007
Tanggal :20 April 2007



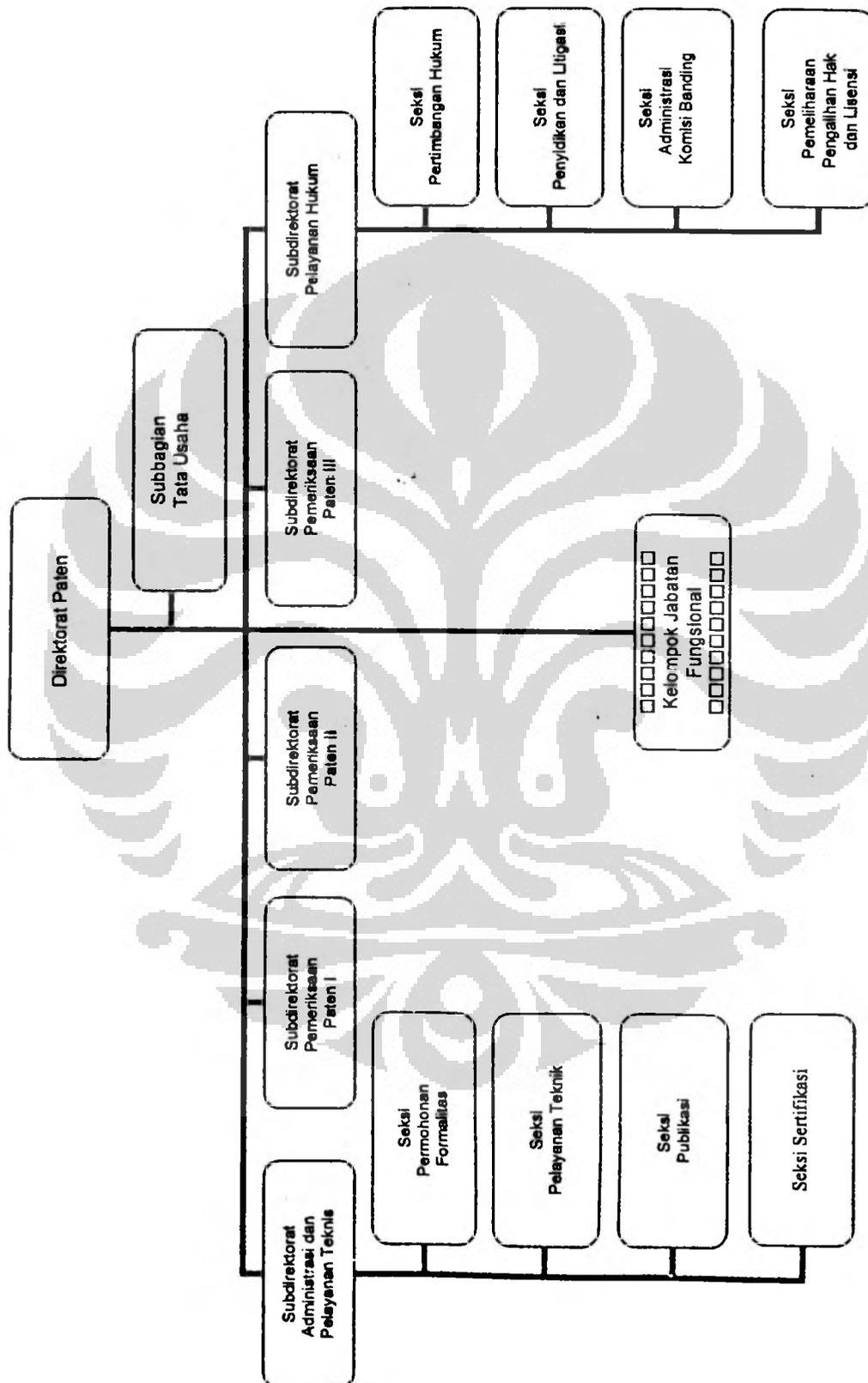
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL



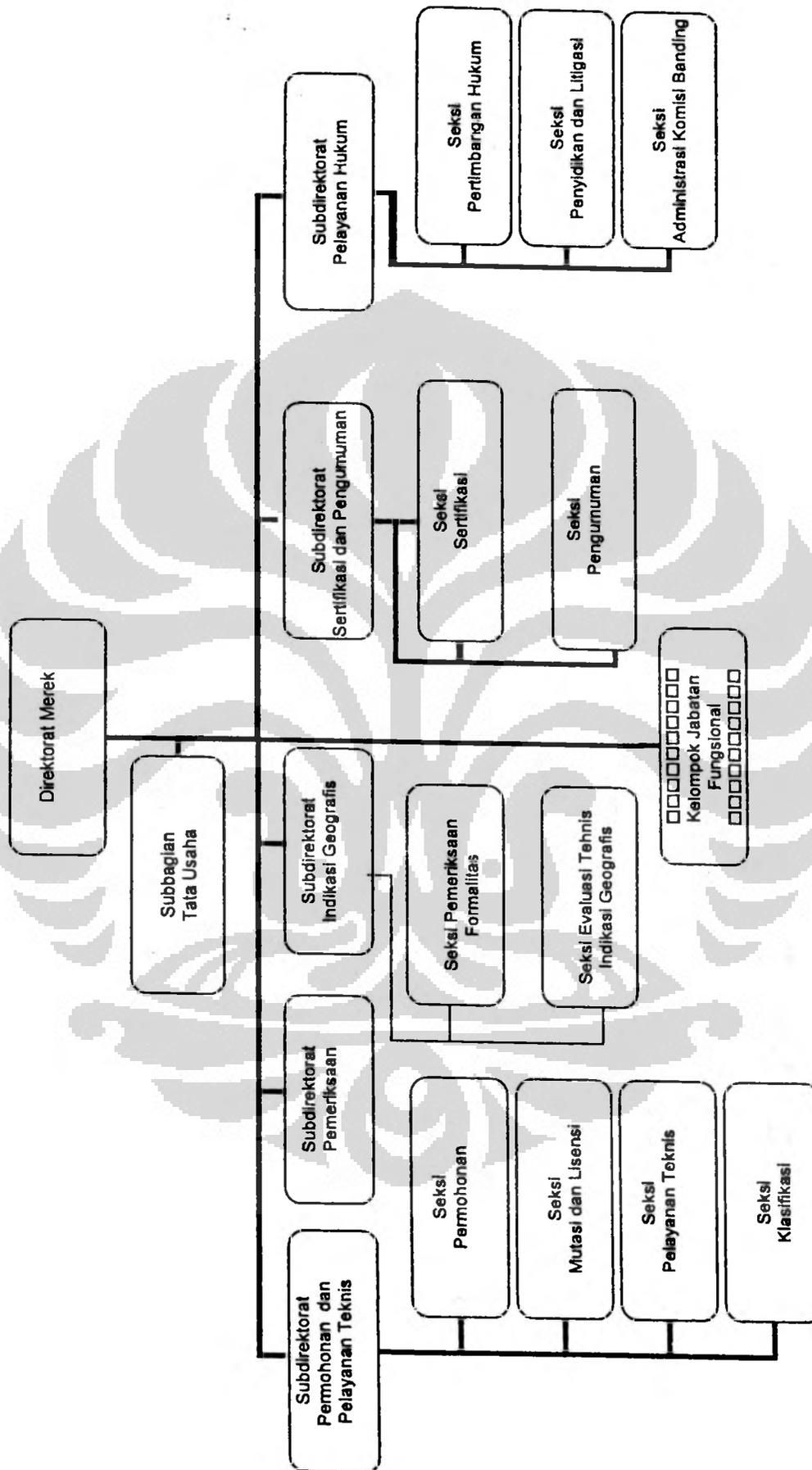
DIREKTORAT HAK CIPTA, DESAIN INDUSTRI, DESAIN TATA LETAK SIRKUIT TERPADU, DAN RAHASIA DAGANG



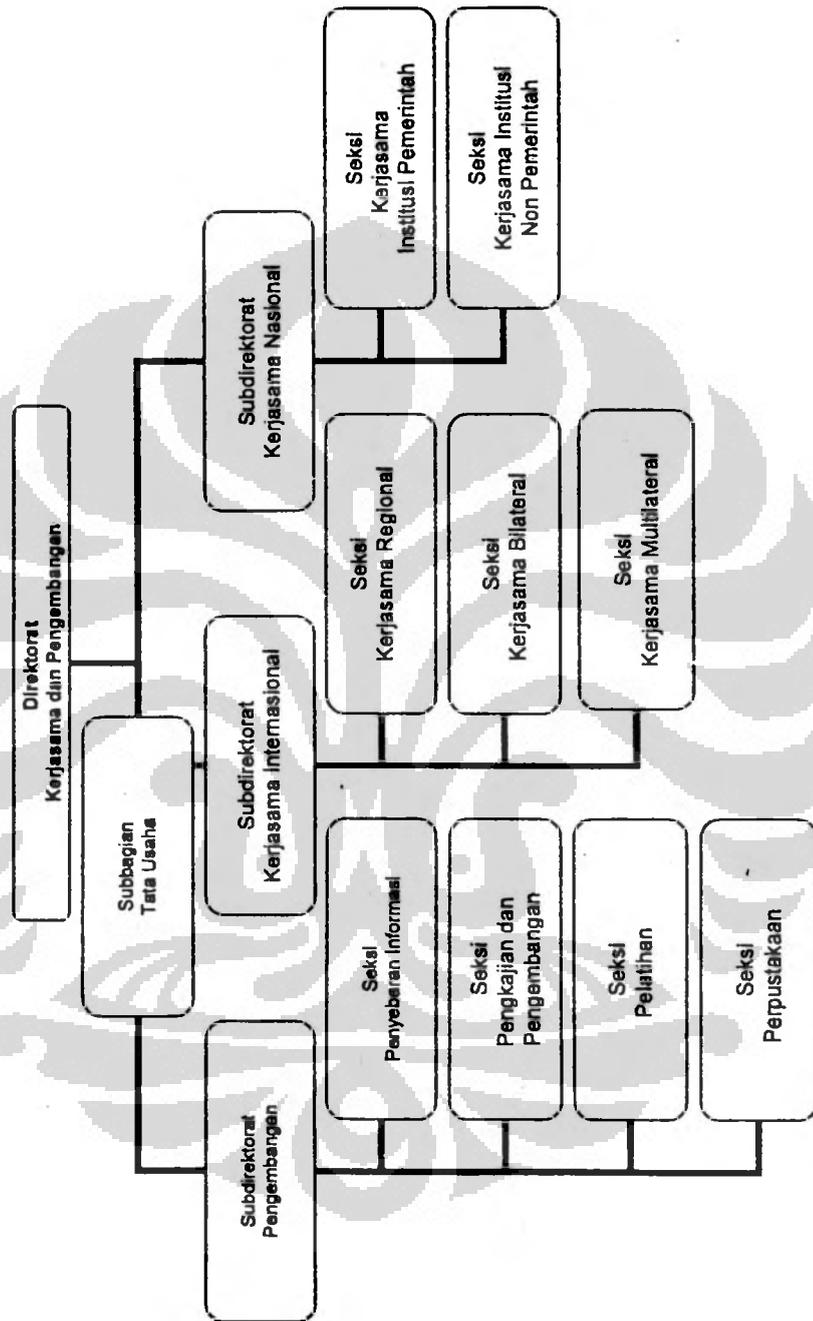
DIREKTORAT PATEN



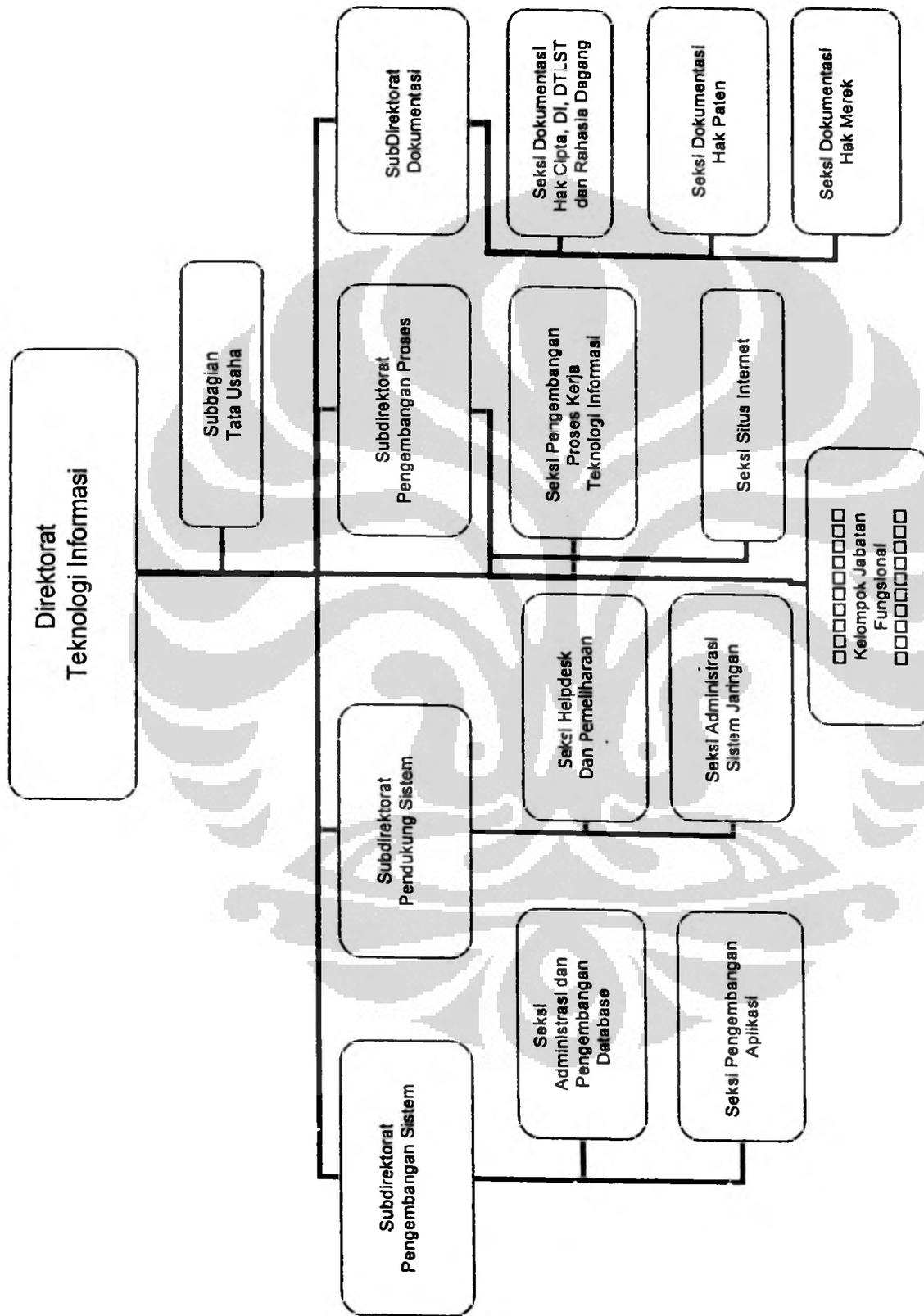
DIREKTORAT MEREK

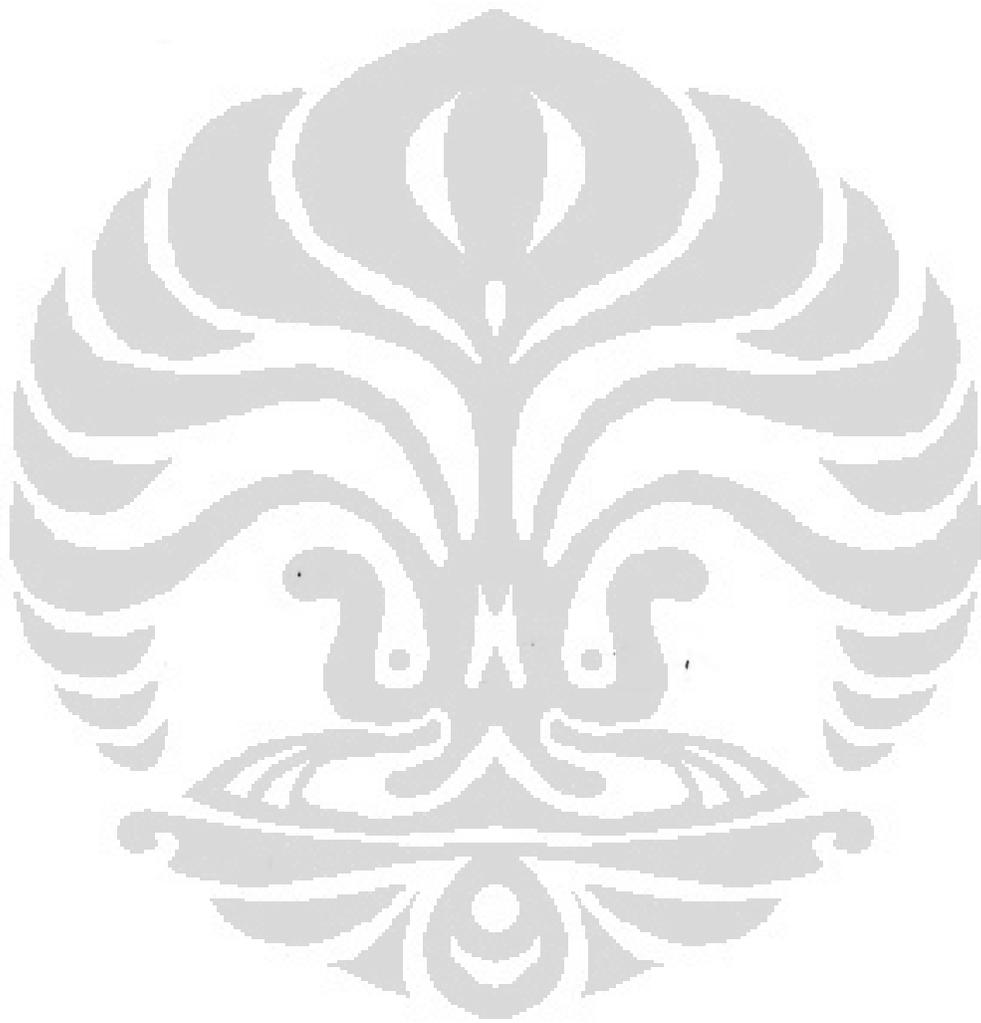


DIREKTORAT KERJASAMA DAN PENGEMBANGAN



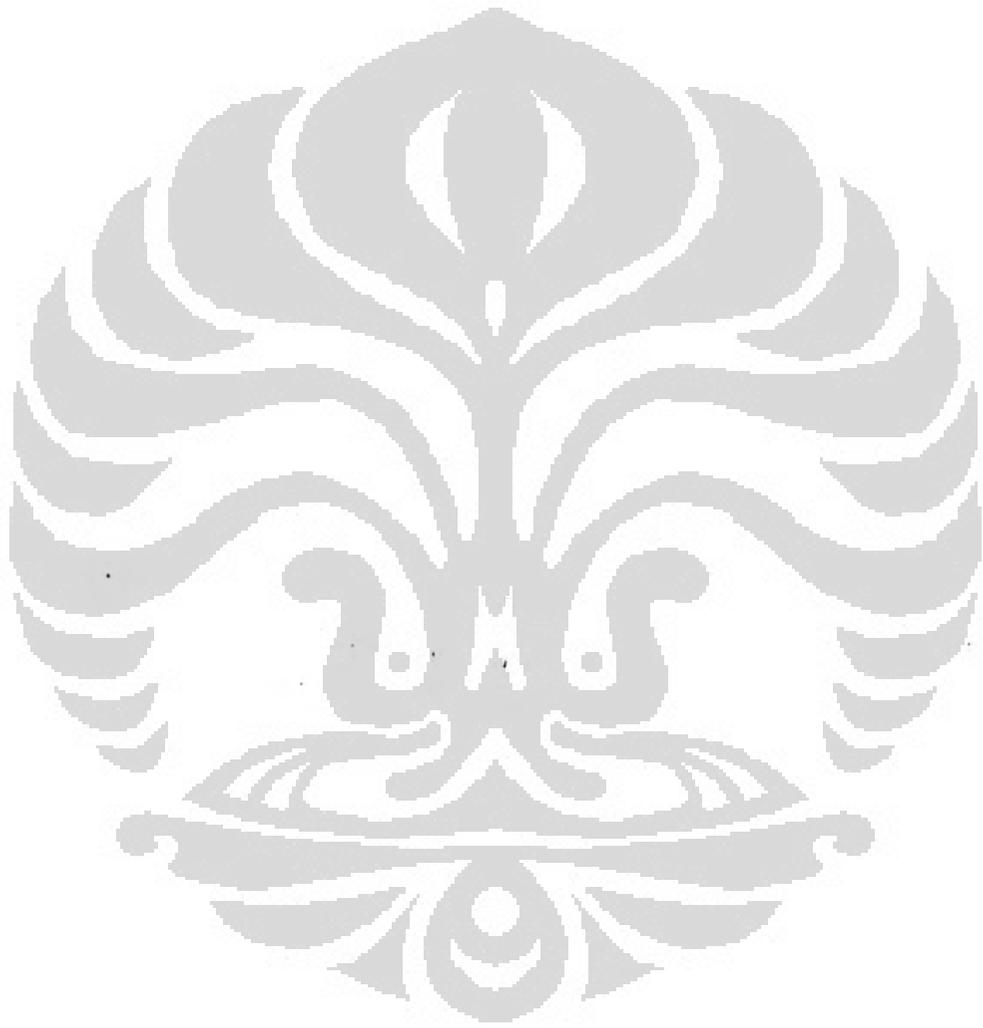
DIREKTORAT TEKNOLOGI INFORMASI







LAMPIRAN 2



Lampiran : Tabel IV.B. Kamus Kompetensi

1. Mempengaruhi Dan Memimpin Orang Lain :

Kompetensi dalam menggunakan wewenang dan kharisma pribadi untuk mempengaruhi, mendapatkan dukungan dan komitmen seluruh staf dalam pencapaian tujuan, kompetensi untuk dapat meningkatkan kinerja bawahan, serta kompetensi dalam membangun tim kerja yang dapat dijadikan contoh dalam unit organisasi lainnya.

Kelompok Inti	Definisi
Kepemimpinan	Mengarahkan orang lain, mengidentifikasi kebutuhan orang lain dan menyelsuakannya dalam penyusunan program pengembangan organisasi dalam rangka pengembangan kinerja masing-masing pegawai.
Manajemen Diri	Menentukan skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan, kemampuan dalam penerapan manajemen waktu, serta mampu untuk mengevaluasi diri untuk pengembangan selanjutnya.
Melatih	Membantu orang lain dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian sara, kritik, dukungan dan umpan balik.
Penerimaan Umpan balik	Bersikap empati terhadap orang lain dan mampu untuk mencari penyelesaian terhadap masalah-masalah yang dihadapi berdasarkan kewenangan dan prosedur yang ada

2. Bekerjasama dengan Orang Lain :

Kompetensi dalam membangaun dan menjaga hubungan serta menjalin kemitraan dengan pihak-pihak lain baiik di dalam maupun di luarlingkungan organisasi, kompetensi dalam berkomunikasi dengan pihak-pihak tersebut, kompetensi dalam membentuk lingan yang kondusif untuk peningkatan kinerja dan prestasi serta kompetensi dalam memberikan penghargaan kepada seluruh anggota dan uni organisasi yang telah menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang baik.

Kelompok Inti	Definisi
Kerjasama	Percaya kepada anggota tim dan bersedia

Kelompok	memberikan penghargaan terhadap kinerja yang baik dan sanksi pada kinerja yang kurang baik.
Komunikasi	Berkomunikasi dengan semua pihak yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dan mampu membangun jaringan hubungan dan membangun strategi kemitraan serta memelihara hubungan tersebut melalui kontak dan tindak lanjut yang berkesinambungan.

3. Memberikan Bantuan dan Mendelegasikan Wewenang

Kompetensi dalam bentuk fokus dan berorientasi terhadap : kebutuhan, kepercayaan dan kepuasan pengguna jasa. Serta kompetensi dalam bentuk mampu untuk memberikan kebebasan kepada seluruh anggota unit organisasi dalam proses pengambilan keputusan berkenaan dengan tugas-tugas yang sedang dijalankan.

Kelompok Inti	Definisi
Orientasi pada pelayanan pengguna jasa	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas dengan pengguna jasa dengan cara mampu mengidentifikasi kebutuhan jasa agar dapat meningkatkan kepuasan para pengguna jasa.
Mendelegasikan Wewenang	Dapat membedakan antara tugas-tugas yang harus dilakukan sendiri dengan tugas yang harus didelegasikan kepada orang lain dan dapat memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.

4. Mengatasi Ambiguitas

Kompetensi dalam bentuk mampu menggunakan data yang terbaru dan relevan di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan serta mampu dalam menelaah dan mengelola data tersebut untuk mendukung proses pengambilan keputusan

Kelompok Inti	Definisi
Analisis Data yang relevan	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dan menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk

	kemudian digunakan dalam pengambilan keputusan.

5. Mengumpulkan Informasi Kompetensi dalam bentuk mampu mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat bagi kepentingan organisasi serta mampu menyaring dan menyeleksi informasi berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi.	
Kelompok Inti	Definisi
Identifikasi Informasi	Mampu mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang berguna.
Menyeleksi Informasi	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi.

6. Menganalisis Informasi Kompetensi dalam bentuk mampu membuat atau mempunyai standar dan tolak ukur dalam menentukan keakuratan dan mutu dari suatu informasi yang diterima oleh organisasi sehingga dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan.	
Kelompok Inti	Definisi
Keakuratan dan Efisiensi	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi.

7. Perencanaan Kompetensi dalam bentuk mampu berpikir secara sistematis dan strategis yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan menetapkan rencana kerja yang spesifik, realistis dan terukur sesuai dengan unit kerja. Dan juga kemampuan dalam mengantisipasi dengan membuat perencanaan-perencanaan untuk menghadapi perubahan masa depan dengan mempersiapkan kemampuan SDM di unit kerjanya.	
Kelompok Inti	Definisi
Berpikir secara sistematis dan Strategis	Mampu menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan terukur yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan seluruh sumber daya yang ada di unit kerja.

Strategic Agility	Mampu melakukan antisipasi dan membuat perencanaan masa depan dengan menyelaraskan perubahan-perubahan yang terjadi di depan dengan kemampuan SDM yang ada.

8. Menganalisi Data Kuantitatif Kompetensi dalam bentuk pengetahuan metode-metode penelitian ilmiah dan Analisis data-data statistik dan data-data keuangan yang akan digunakan sebagai bahan pendukung untuk proses pengambilan keputusan organisasi	
Kelompok Inti	Definisi
Menguasai Metode-metode ilmiah	Mengetahui metode-metode dalam penelitian ilmiah dan dapat menggunakannya dalam proses perumusan masalah dalam mengkaji ataupun memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh unit organisasi.
Mengetahui Data-data Statistik	Mampu membaca data-data statistik serta melakukan analisis terhadap data-data tersebut untuk dapat dijadikan bahan pendukung dalam pengambilan keputusan
9. Menguasai Komputer dan Teknologi Kompetensi dalam bentuk mampu menggunakan perangkat komputer atau teknologi lainnya dalam pelaksanaan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi disekitar lingkup pekerjaan.	
Kelompok Inti	Definisi
Penggunaan Komputer	Melakukan pekerjaan atau tugas sehari-hari dengan menggunakan komputer beserta berbagai perangkat lunaknya (software_ seperti Microsoft Office dan internet.
Penguasaan Teknologi	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologit disekitar lingkup pekerjaan serta menerapkan teknologi pada pelaksanaan tugas sehari-hari bagi dirinya

maupun bagi pegawainya.

10. Mengevaluasi Penetapan Tujuan

Kompetensi dalam bentuk mampu melakukan evaluasi dan penilaian melalui pembuatan studi kelayakan terhadap proses pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang telah dilakukan, mampu melakukan perbaikan terhadap kekurangan yang ada, mampu mengidentifikasi kesempatan bagi organisasi di masa mendatang serta mampu membuat tujuan baru yang akan memaksimalkan kemampuan dan kemajuan organisasi.

Kelompok Inti	Definisi
Evaluasi dan Penilaian Kinerja	Membuat studi kelayakan terhadap proses pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta tanggung jawab yang sudah dilakukan dalam rangka evaluasi dan penilaian kinerja..
Identifikasi Kesempatan di Masa Mendatang	Mampu membaca perubahan-perubahan yang terjadi di masa mendatang yang menguntungkan bagi organisasi serta mampu membuat dan menetapkan tujuan baru yang akan lebih maksimal.

11. Mengimplementasikan Kebijakan

Kompetensi dalam bentuk mampu mengimplementasikan berbagai kebijakan yang sudah dibuat dan ditetapkan dan dapat mengantisipasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul dalam pengimplementasikan kebijakan tersebut.

Kelompok Inti	Definisi
Project Management	Mengimplementasikan perencanaan-perencanaan yang telah di susun, mampu menemukan cara yang lebih mudah, murah dan cepat dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan, serta mampu membuat contingency plan untuk menjamin lancarnya proses pencapaian tujuan.

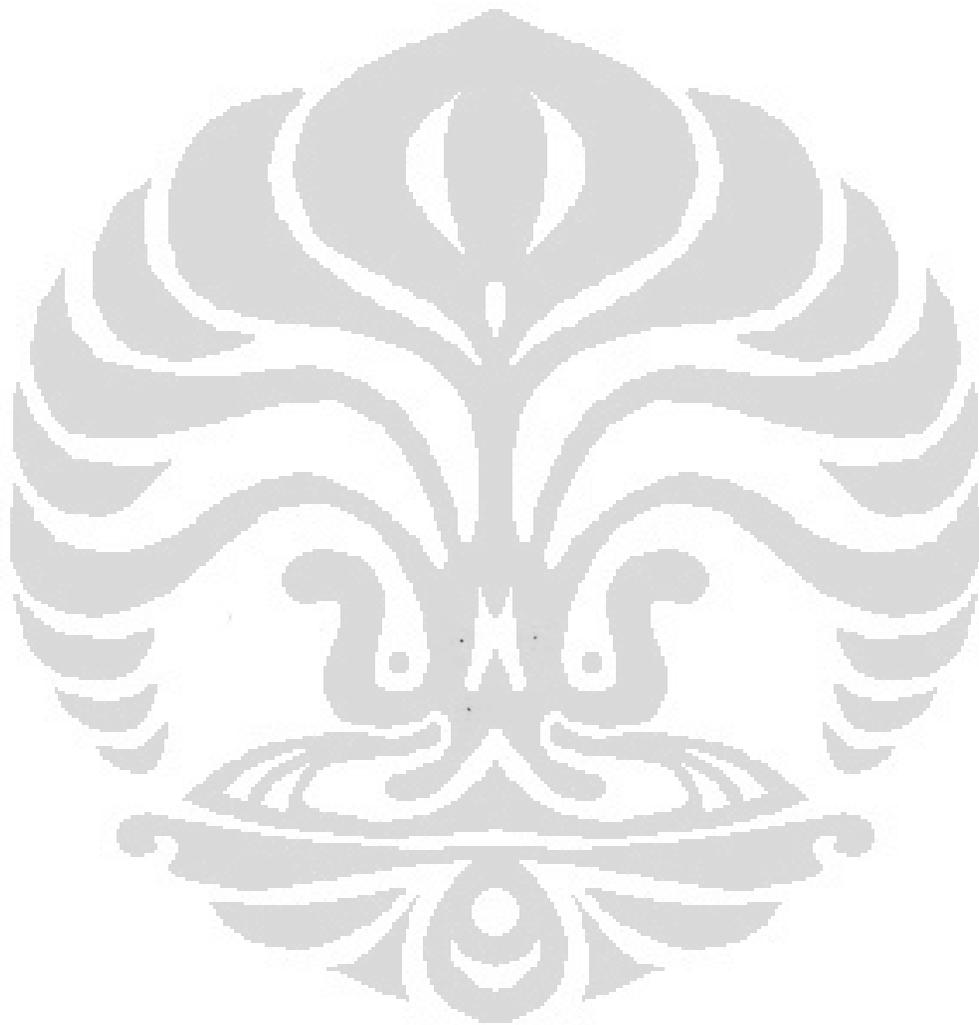
12. Keterampilan Kewirausahaan

Kompetensi dalam bentuk mampu mengimplementasikan peluang baru dan

<p>menterjemahkannya ke dalam kebijakan organisasi, mampu mengidentifikasi cara, metode atau budaya kerja baru yang dapat berguna bagi organisasi, serta mampu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi disekitar lingkungan organisasi dan kemudian mampu mengelola perubahan untuk tidak menjadi hambatan dalam proses pelaksanaan pekerjaan atau tugas melalui penciptaan suasana dan cara belajar yang efektif dalam organisasi</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Pengendalian Diri	Mampu menenangkan diri sendiri dan orang lain dalam situasi yang penuh tekanan ; mampu bersikap sabar, berpikir jernih serta berpikir positif .
Percaya diri	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas, mampu memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independen serta mampu mengerjakan seluruh tugas tanpa perlu pengawasan.
Kemampuan kewirausahaan	Mengidentifikasi peluang usaha baru dan menterjemahkannya ke dalam kebijakan unit organisasi
Semangat belajar	Mampu mengidentifikasi cara, metode, serta budaya kerja baru yang bermanfaat bagi organisasi
Manajemen perubahan	Mampu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi disekitar lingkungan organisasi dan kemudian mampu mengelola perubahan untuk tidak menjadi hambatan dalam proses pelaksanaan pekerjaan/tugas



LAMPIRAN 3



**ANALISIS KESENJANGAN KOMPETENSI IDEAL DAN KOMPETENSI AKTUAL
PEJABAT STRUKTURAL ESELON II, III DAN IV
DAN KEBUTUHAN PELATIHAN PADA DIREKTORAT JENDERAL HKI
DEPRTEMEN HUKUM DAN HAM**

Kuesioner Eselon III

Kepada Yth
Bapak/Ibu Responden

Dalam rangka penyusunan tugas akhir pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia hasil kerja sama Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dengan Universitas Indonesia, maka kami mohon dukungan/bantuan Bapak/Ibu untuk bersedia menjadi Responden dengan mengisi Kuesioner yang kami sediakan.

Dalam pengisian Kuesioner, dimohon terlebih dahulu membaca petunjuk pengisian yang tertera pada Kuesioner agar memudahkan dalam memberikan jawaban serta ke akuratan jawaban yang diberikan.

Adapun jawaban Bapak/Ibu akan sangat bermanfaat bagi kami dalam penyelesaian tugas akhir kami pada Universitas Indonesia. Kami sangat memegang teguh kerahasiaan diri Bapak/Ibu, atas segala perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami

Mully M Karina
NPM : 706308862

PETUNJUK PENGISIAN

Dalam Kuesioner ini terdapat kompetensi umum dan kompetensi khusus. Bapak/Ibu diminta untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan yang terdapat pada masing-masing kompetensi yang mewakili pendapat Bapak/Ibu sesuai dengan tingkat penilaian yang kami sediakan dengan cara memberikan angka/nilai pada kolom yang tersedia.

Tingkat pentingnya untuk mengukur seberapa penting kompetensi tersebut menurut penilaian Bapak/Ibu untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan saat ini.

Tingkat kemampuan untuk mengukur **kemampuan aktual** yang dimiliki oleh Bapak/Ibu serta **kemampuan ideal** yang seharusnya dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Skala jawaban berkisar antara angka 1 (satu) hingga angka 9 (sembilan) dengan masing-masing mewakili tingkat persetujuan jawaban. Adapun tingkat persetujuan jawabannya adalah sebagai berikut :

Sangat tidak penting/mampu ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 → Sangat penting/mampu

Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemangku jabatan berupa pengetahuan keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan yang diembannya.

Dalam penelitian ini kompetensi yang dimaksud adalah : kompetensi yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dalam keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil meliputi Kompetensi Umum dan Kompetensi Khusus.

A. Kompetensi Umum

adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemngku jabatan berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan yang diembannya.

No	Pernyataan	Tingkat Pentingnya (1-9)	Tingkat Kemampuan	
			Aktual (1-9)	Ideal (1-9)
1	memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance)			
2	memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya			
3	berkomunikasi dalam Bahasa Inggris			
4	Melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya			
5	melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya			
6	mengatur/mendayagunakan sumber daya-sumber daya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi			
7	membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya			
8	melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya			
9	Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi dan motivasi			

	pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya			
10	menetapkan kegiatan-kegiatan yang cepat dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam unit organisasinya			
11	mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas			
12	menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya			
13	memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya			
14	melakukan evaluasi kinerja unit organisasinya/unit organisasi di bawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan			
15	memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaannya			

B. Kompetensi Khusus

adalah sejumlah kompetensi yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang optimal dalam suatu jabatan tertentu.

No	Pernyataan	Tingkat Pentingnya (1-9)	Tingkat Kemampuan	
			Aktual (1-9)	Ideal (1-9)
1	Mengarahkan orang lain untuk memenuhi harapan organisasi secara sukarela			
2	Mengidentifikasi dan merancang kebutuhan			

	program-pelatihan/non pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan			
3	Membangun tim yang dapat dijadikan contoh oleh unit kerja lain			
4	Menerapkan teknik-teknik manajemen waktu (to do list, day-timer, diaries)			
5	Mencari cara untuk mengevaluasi diri sendiri, mengkaji kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan mencari umpan balik dan bertindak sesuai dengan informasi membangun yang telah diterima			
6	Menjadi pendengar yang baik dan berempati			
7	Mencari penyelesaian masalah dengan cara-cara yang sesuai dengan prosedur yang berlaku			
8	Memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi yang dibuat oleh anggota unit kerja			
9	Membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir anggota unit kerja			
10	Berkomunikasi dengan baik dan benar kepada pihak yang berkepentingan			
11	Membangun jaringan dan kemitraan dengan pihak lain di luar Departemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi			
12	Memberikan instruksi yang tepat dan jelas kepada bawahan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan			
13	Mengumpulkan informasi			

	dan mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan pengguna jasa			
14	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas pelayanan dengan pengguna jasa			
15	Bersikap positif terhadap orang lain walau dalam situasi dan kondisi yang tidak menyenangkan sekalipun			
16	Memberikan keleluasaan kepada tim untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan hal teknis			
17	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan			
18	Menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk digunakan dalam pengambilan keputusan			
19	Mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat digunakan bagi kepentingan organisasi			
20	Memiliki akses terhadap sumber-sumber informasi seperti media massa, buku-buku, jurnal-jurnal dan lain-lain			
21	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi			
22	Mempunyai tolak ukur atau standar dalam menentukan keakuratan dan mutu suatu informasi yang diterima dan dapat digunakan oleh organisasi			
23	Menetapkan rencana kerja secara spesifik, realistis dan			

	terukur yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja			
24	Melakukan antisipasi dan perencanaan untuk perubahan di masa depan dengan kemampuan SDM yang ada untuk mendukung tujuan organisasi			
25	Menggunakan metode-metode penelitian ilmiah dalam menganalisis data			
26	Melakukan analisis terhadap data-data statistik untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan			
27	Melakukan analisis terhadap data-data keuangan untuk dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan			
28	Bekerja menggunakan komputer dengan berbagai perangkat lunak (software) seperti Microsoft Office dan Internet			
29	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di lingkup pekerjaan			
30	Mengembangkan dan mengimplementasikan contingency plan untuk menjamin pekerjaan tetap pada proses pencapaian tujuan			
31	Melakukan studi kelayakan terhadap produk maupun prosedur yang dibuat oleh unit kerja			
32	Menenangkan orang lain dan diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan			
33	Percaya pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas			
34	Memperlihatkan perilaku			