



UNIVERSITAS INDONESIA

***TRAINING SEBAGAI INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI *STAKEHOLDER SERVICE* DAN *INTERPERSONAL
COMMUNICATION* PEGAWAI KPPN ABC***

***(TRAINING AS AN INTERVENTION TO ENHANCE EMPLOYEES'
STAKEHOLDER SERVICE AND INTERPERSONAL COMMUNICATION
COMPETENCIES AT KPPN ABC)***

TESIS

**ABDUL LATIF
1006795610**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

***TRAINING SEBAGAI INTERVENSI UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI STAKEHOLDER SERVICE DAN INTERPERSONAL
COMMUNICATION PEGAWAI KPPN ABC***

***(TRAINING AS AN INTERVENTION TO ENHANCE EMPLOYEES'
STAKEHOLDER SERVICE AND INTERPERSONAL COMMUNICATION
COMPETENCIES AT KPPN ABC)***

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister dalam Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan
Psikologi Sumber Daya Manusia**

**ABDUL LATIF
1006795610**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Abdul Latif

NPM : 1006795610

Tanda Tangan :



Tanggal : 27 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Abdul Latif
NPM : 1006795610
Program Studi : Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber
Daya Manusia
Judul Tesis : *Training* sebagai Intervensi untuk Meningkatkan
Kompetensi *Stakeholder Service* dan *Interpersonal
Communication* Pegawai KPPN ABC

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, pada hari Rabu, tanggal Dua Puluh Tujuh Juni tahun Dua Ribu Dua Belas.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing Tesis : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

Penguji I : Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy

Penguji II : Debora Eflina Purba, SS, M.Si

Depok, 27 Juni 2012

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi
NUP. 0806050140



Dr. Wihman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy
NIP. 19490403197603.1.002

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Dalam menyelesaikan tesis ini, saya menerima bantuan dan bimbingan berbagai pihak sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dosen pembimbing, Bapak Dr. Rudolf Woodrow Matindas, di tengah kesibukannya selalu memberi arahan, masukan dan kritikan dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Para dosen penguji, Ibu Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy dan Ibu Debora Eflina Purba, SS, M.Si atas kesediaannya menguji dan memberi nilai tesis ini.
3. Seluruh pimpinan dan staf KPPN atas partisipasi dan penyediaan berbagai fasilitas yang diberikan selama melaksanakan penelitian.
4. Para dosen dan pengajar Magister Peminatan Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia yang telah mentransfer semua ilmunya selama masa perkuliahan.
5. Para staf administrasi dan karyawan Fakultas Psikologi UI (Mbak Eka dkk.) yang telah membantu urusan administrasi perkuliahan dan penulisan tesis ini.
6. Semua rekan-rekan kelas SDM 2010 yang luar biasa, atas kekompakan, bantuan, dan kebersamaan dalam masa perkuliahan hingga penulisan tesis ini.
7. Orang tua saya, Bapak Legimin dan Ibu Asriyah serta adik-adik, Syukur, Ghofir, dan Alfi atas semua do'a dan dukungan yang telah diberikan.

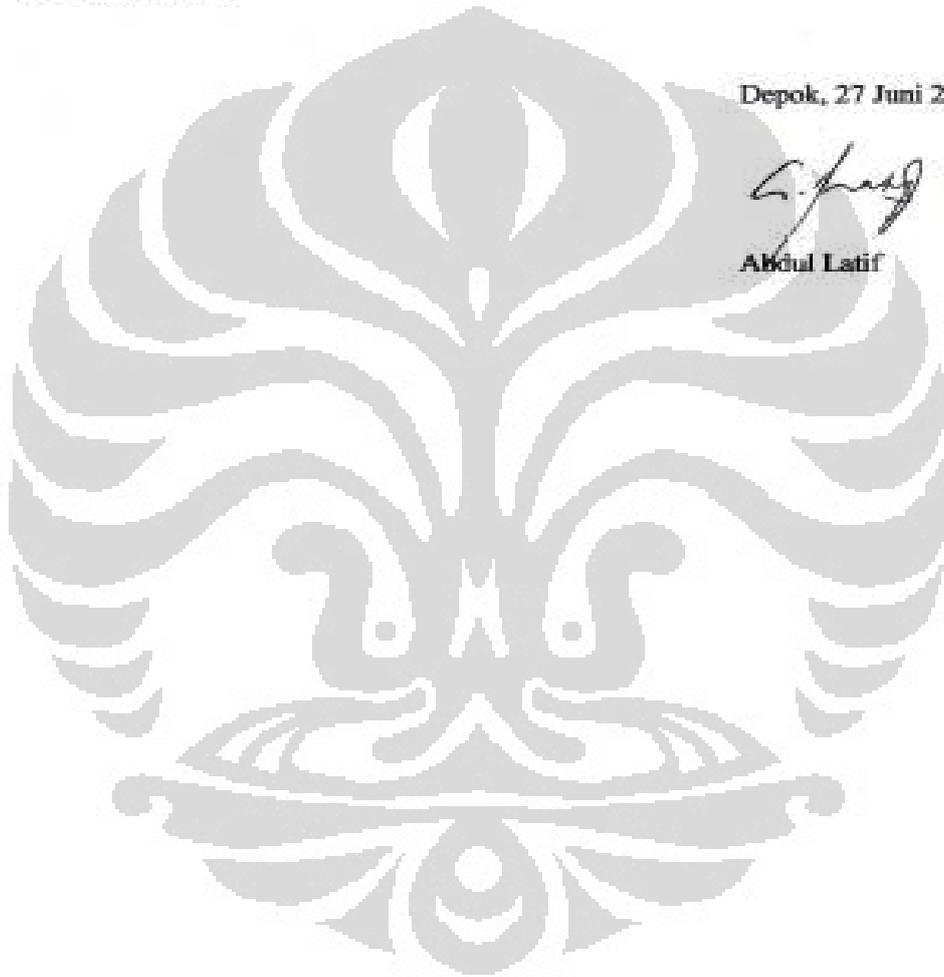
8. Istri tercinta, dinda Dicsy Dwi Rendra dan dua buah hati saya Za'im dan Sabrina, yang selalu menjadi sumber inspirasi dan semangat, dalam melaksanakan semua aktivitas, terutama dalam penyelesaian studi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan. Akhirnya saya berharap semoga tesis ini dapat mencapai tujuan yang diharapkan dan dapat membawa manfaat bagi semua pihak.

Depok, 27 Juni 2012



Abdul Latif



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdul Latif
NPM : 1006795610
Program Studi : Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

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

"*Training sebagai Intervensi untuk Meningkatkan Kompetensi Stakeholder Service dan Interpersonal Communication Pegawai KPPN ABC*"

Beserta instrumen/desain/perangkat yang ada (jika ada). Berdasarkan persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar, tanpa paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 27 Juni 2012

Yang menyatakan,


Abdul Latif

ABSTRACT

Name : Abdul Latif
Study Program : Applied Human Resource Psychology
Title : Training as an Intervention to Enhance Employees' Stakeholder Service and Interpersonal Communication Competencies at KPPN ABC

This thesis focused on applied research held on Treasury Services Office ABC (KPPN ABC). This organizations problem is due to decline in job performance especially in the quality of Central Government Financial Reporting. Based on the research, it is concluded that the decline in quality is due to under utilization of employee competency. Questionnaire is used to spot the underutilized area of competency by comparing it with KPPN competency standard indicator. Questionnaire has shown two underutilized areas of competency, that is Stakeholder Service and Interpersonal Communication. In order to improve these competencies, researcher has come with two intervention planning such as training and coaching. These planning was based on research of four indicators, such as managers support, fund availability, time availability, and infrastructure availability. Based on the research, training is chosen as ultimate intervention for the organization.

Key words : Competency, stakeholder service, interpersonal communication, training, coaching

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Organisasi	1
1.2 Permasalahan dalam Organisasi	2
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Akademis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kompetensi	9
2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	10
2.3 Standar Kompetensi Pegawai KPPN	13
2.4 Cara Pengukuran Kompetensi	15
2.5 Cara Meningkatkan Kompetensi	16
2.5.1 <i>Training</i>	18
2.5.2 <i>Coaching</i>	21
2.6 Memilih Cara yang Sesuai untuk Meningkatkan Kompetensi	24

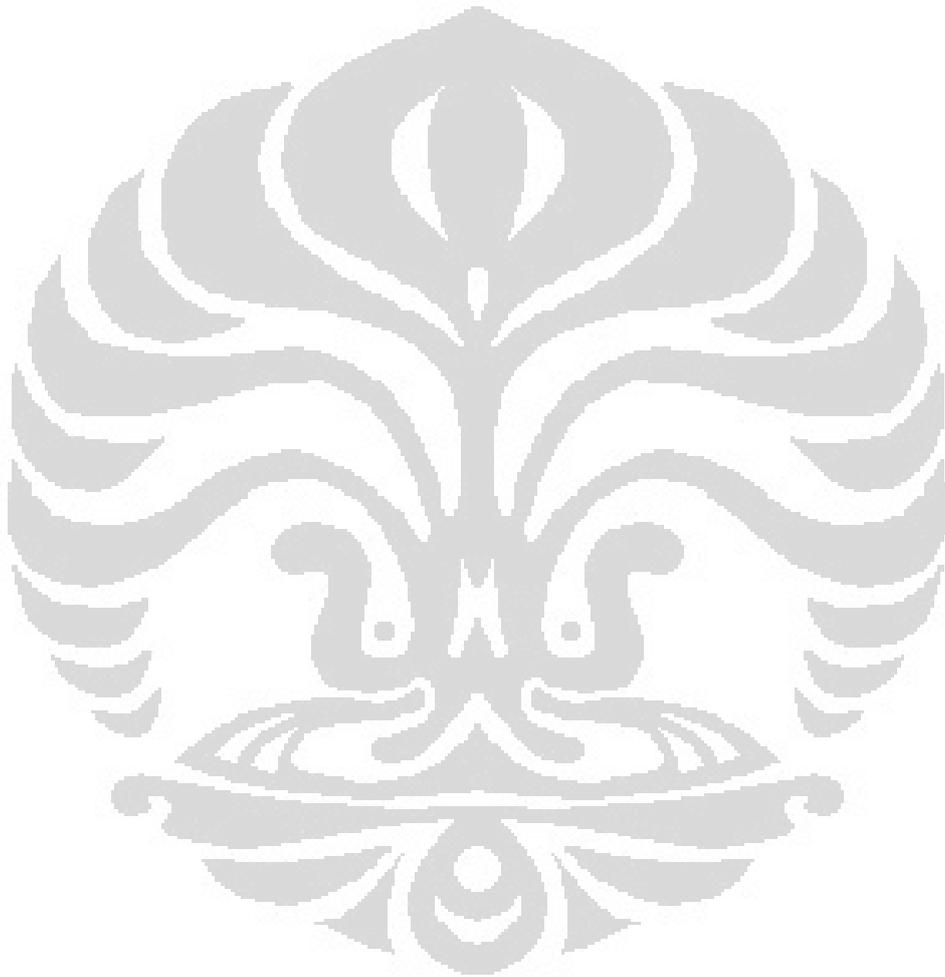
3. METODE PENELITIAN	27
3.1 Tipe Penelitian	27
3.2 Responden Penelitian	27
3.3 Pengumpulan Data	28
3.4 Pengolahan Data	32
3.5 Analisis Data	32
4. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS	34
4.1 Hasil Penelitian Pengukuran Kompetensi	34
4.2 Analisis Pengukuran Kompetensi	37
4.3 Hasil Penelitian Cara Meningkatkan Kompetensi	40
4.4 Analisis Cara Meningkatkan Kompetensi	41
4.5 Kesimpulan Penelitian	47
5. RANCANGAN IMPLEMENTASI	48
5.1 Tujuan <i>Training</i>	48
5.2 Metode dan Silabus Materi <i>Training</i>	49
5.3 Fasilitator <i>Training</i>	51
5.4 Peserta <i>Training</i>	51
5.5 Waktu dan Tempat <i>Training</i>	51
5.6 Perkiraan Biaya <i>Training</i>	52
5.7 Evaluasi <i>Training</i>	53
6. DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN	55
6.1 Diskusi	55
6.2 Kesimpulan	56
6.3 Saran	57
DAFTAR REFERENSI	59
LAMPIRAN	61

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Definisi Kompetensi Pegawai KPPN	15
Tabel 2.2	Definisi <i>Coaching</i>	22
Tabel 2.3	Tahapan <i>Coaching</i>	24
Tabel 4.1	Rekapitulasi Perhitungan Rata-Rata Area Kompetensi....	34
Tabel 4.2	Hasil Pengecekan Indikator Penentuan Intervensi	40
Tabel 4.3	Hasil Survei Dukungan Manajer untuk <i>Training</i>	42
Tabel 4.4	Hasil Survei Dukungan Manajer untuk <i>Coaching</i>	44
Tabel 5.1	Silabus Materi <i>Training</i>	50
Tabel 5.2	Jadual <i>Training</i>	52
Tabel 5.3	Perkiraan Biaya <i>Training</i>	53

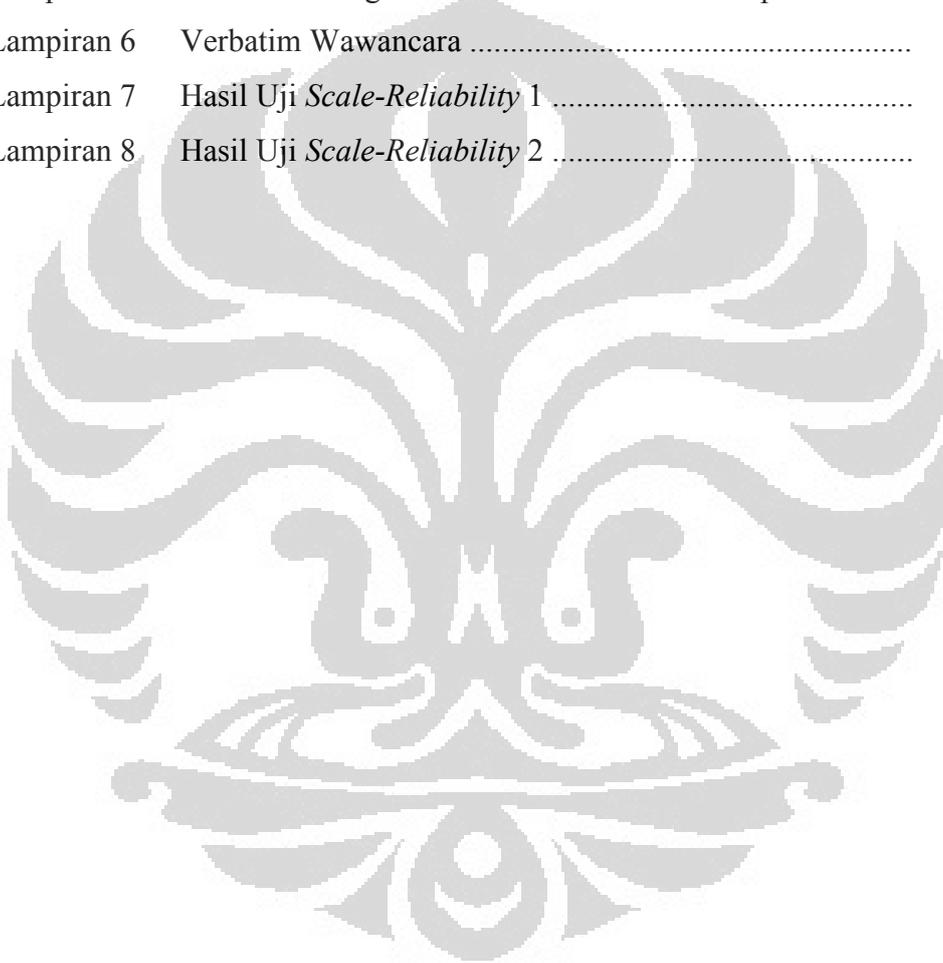
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pusat dan Permukaan Kompetensi Model Gunung Es.....	12
Gambar 2.2	Hubungan Kausal Kompetensi	13



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Organisasi	61
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian.....	64
Lampiran 3	Kuesioner Dukungan Manajemen.....	69
Lampiran 4	Rekapitulasi Frekuensi Hasil Penelitian	71
Lampiran 5	Hasil Perhitungan Rata-Rata Kuesioner Kompetensi	75
Lampiran 6	Verbatim Wawancara	79
Lampiran 7	Hasil Uji <i>Scale-Reliability</i> 1	82
Lampiran 8	Hasil Uji <i>Scale-Reliability</i> 2	84



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Organisasi

Pada tahun 2007, Kementerian Keuangan RI dijadikan salah satu *pilot project* reformasi birokrasi di Indonesia. Reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh jajaran kementerian keuangan ini dijiwai oleh semangat untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, baik pemangku kepentingan yang bersentuhan langsung dengan layanan kementerian maupun masyarakat luas pada umumnya. Program reformasi birokrasi ini merupakan respon atas munculnya kritik keras yang ditujukan terhadap kinerja organisasi sektor publik terutama instansi-instansi pemerintah.

Untuk melaksanakan hal itu, kementerian keuangan membuat program berupa layanan unggulan di seluruh jajaran eselon I yang berada di bawah kewenangannya. Program layanan unggulan ini dilaksanakan dengan beberapa tujuan. Pertama, meningkatkan transparansi sekaligus memotong jalur birokrasi yang tidak perlu atas proses bisnis di lingkungan kementerian keuangan. Kedua, menyederhanakan proses bisnis di lingkungan kementerian keuangan. Ketiga, menghindari penyalahgunaan wewenang (*a buse of power*) oleh aparat. Keempat, memberikan layanan yang didukung oleh aparat yang semakin profesional dan kompeten. Kelima, menghindari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Ditjen Perbendaharaan) melaksanakan program layanan

unggulan ini dengan membentuk model Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan. KPPN Percontohan ini dibentuk untuk memberikan layanan yang lebih baik, transparan, akuntabel dan bebas biaya kepada para pemangku kepentingan.

KPPN ABC merupakan ujung tombak pelayanan publik Kementerian Keuangan RI yang menjalankan fungsi sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara dan berada dalam wilayah kerja Kantor Wilayah XI Direktorat Jenderal Perbendaharaan Jakarta. Seiring dengan reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan RI maka terhitung mulai 30 Juli 2007, KPPN ABC ditunjuk sebagai KPPN Percontohan bersama dengan 18 KPPN lainnya di seluruh Indonesia.

KPPN ABC merupakan instansi pemerintah, tidak mempunyai motif mencari keuntungan, tetapi mengedepankan pelayanan kepada publik. KPPN ABC mempunyai beberapa jenis layanan yaitu : penerbitan SP2D, penatausahaan penerimaan negara berupa penerimaan Pajak, Bea Cukai dan PNBPN, pengesahan Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) Laporan Keuangan Pemerintah Pusat, pengesahan Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP), penerbitan Surat Keterangan Telah Lunas (SKTL), penerbitan Surat Keterangan Telah Dibukukan (SKTB), dan bimbingan teknis kepada mitra kerja dalam pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN.

1.2 Permasalahan dalam Organisasi

Situasi yang tidak diinginkan dalam organisasi saat ini adalah adanya penurunan prestasi KPPN ABC. Penurunan prestasi itu dapat dilihat dalam perkembangan layanan sejak diresmikannya KPPN ABC sebagai KPPN

Percontohan, terutama dalam hal kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) tingkat Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN).

Setiap tahun Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan melakukan penilaian kinerja dalam hal pembuatan LKPP tingkat Kuasa BUN pada seluruh KPPN di Indonesia. Pada tahun 2008, KPPN ABC menempati peringkat keempat. Pada tahun 2009 melorot ke peringkat seratus tiga puluh lima, sedang pada tahun 2010 menempati peringkat ke delapan puluh dari 177 KPPN seluruh Indonesia.

Terdapat empat kriteria dalam penilaian penyusunan LKPP tingkat Kuasa BUN KPPN, yaitu : kualitas, ketepatan waktu, beban kerja, dan tingkat partisipasi. Penilaian terhadap kualitas LKPP meliputi akurasi dan kelengkapan LKPP. Akurasi didasarkan pada analisis internal antarlaporan, sedang kelengkapan meliputi kelengkapan hardcopy dan softcopy. Ketepatan waktu adalah ketepatan waktu pengiriman LKPP. Beban kerja meliputi jumlah satuan kerja yang dilayani, volume transaksi, kompleksitas kerja, dan letak geografis. Sedang tingkat partisipasi meliputi tingkat rekonsiliasi.

Dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-36/PB/2009 disebutkan bahwa rekonsiliasi adalah proses pencocokan data transaksi keuangan yang diproses dengan beberapa sistem/subsistem yang berbeda berdasarkan dokumen sumber yang sama. Sedang tingkat rekonsiliasi pada KPPN adalah proses rekonsiliasi yang dilakukan antara KPPN ABC dengan satuan kerja selaku pemangku kepentingan yang ada di wilayah kewenangannya.

Nilai KPPN ABC pada keempat kriteria adalah : kualitas 97, 41%, ketepatan waktu 100%, beban kerja 90%, dan tingkat partisipasi yaitu sebesar

79,91 %. Dari keempat kriteria tersebut, dapat diketahui penyebab dari turunnya prestasi KPPN ABC adalah rendahnya nilai tingkat partisipasi.

Pada tahun 2010, KPPN ABC melayani 578 satuan kerja. Dengan tingkat partisipasi sebesar 79,91%, berarti terdapat kurang lebih 457 satuan kerja yang melakukan proses rekonsiliasi secara teratur, sedangkan sisanya sebanyak kurang lebih 121 satuan kerja tidak melakukan rekonsiliasi secara teratur. Artinya, pada tahun 2010, terdapat 121 satuan kerja yang data transaksi keuangannya belum sesuai dengan data transaksi pada KPPN ABC.

Satuan kerja wajib melaksanakan rekonsiliasi data setiap bulan dengan KPPN, selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari setelah bulan bersangkutan berakhir. Hasil rekonsiliasi dituangkan dalam Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) yang ditandatangani oleh pihak KPPN dan satuan kerja. Terhadap satuan kerja yang terlambat melakukan rekonsiliasi dikenakan sanksi dari yang teringan, berupa surat peringatan hingga yang terberat berupa penundaan penerbitan SP2D atas SPM yang dilakukan oleh satuan kerja. Berdasar hal ini, terdapat kewenangan yang jelas antara satuan kerja dan KPPN. Berarti kejelasan peran bukan merupakan penyebab rendahnya tingkat partisipasi karena peran KPPN dan satuan kerja telah diatur dalam suatu mekanisme tertentu.

Selanjutnya, berdasar data volume kerja KPPN ABC tahun 2010, diketahui bahwa KPPN telah menerbitkan 741 surat peringatan rekonsiliasi. Namun pemberian surat peringatan tersebut tidak meningkatkan partisipasi. Artinya ada kebutuhan lain dari satuan kerja yang harus dipenuhi oleh pihak KPPN lebih dari sebuah surat peringatan. Misalnya ketidaktahuan satuan kerja tentang mekanisme

penyusunan laporan atau ketidakjelasan informasi yang mereka diterima, terkait dengan proses rekonsiliasi.

Untuk menunjukkan sebuah kinerja yang baik, seorang pegawai harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hoffman (1999) mengungkapkan bahwa kompetensi sangat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja seseorang di tempat kerja. Seseorang yang mempunyai kompetensi yang baik di tempat kerja akan lebih sukses dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Salah satu definisi kompetensi yang terkenal, dikemukakan oleh Boyatzis (1982) yang menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja yang efektif. Definisi Boyatzis (1982) tersebut diidentifikasi lebih lanjut oleh Spencer dan Spencer (1993) dengan mengembangkan sebuah kamus kompetensi.

Dalam buku panduan administrasi kepegawaian, Subagio dkk (2011) mengemukakan bahwa guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi, Kementerian Keuangan telah menetapkan standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi ini telah dibakukan menjadi kamus kompetensi oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dalam Peraturan Nomor 55/SJ/2008.

Seorang pegawai KPPN distandarkan harus mempunyai 9 kompetensi dasar untuk dapat melaksanakan tugas sehari-harinya. Kesembilan kompetensi itu antara lain : adaptasi terhadap perubahan (*adapting to change*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*), memberikan hasil (*delivering results*), perbaikan terus menerus (*continous improvement*), kebijakan proses dan prosedur (*policies processes and procedure*), pelayanan pemangku kepentingan

(*stakeholders service*), integritas (*integrity*), kerja sama tim dan kolaborasi (*team work and collaboration*), dan komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*).

Dalam mengatasi rendahnya tingkat rekonsiliasi satuan kerja, KPPN ABC lebih banyak melaksanakan penerbitan surat peringatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa KPPN ABC lebih fokus pada penerapan peraturan/prosedur yang ada. Setiap ada pelanggaran diberi surat peringatan tanpa mencari tahu lebih dalam apa yang menyebabkan satuan kerja tidak dapat melakukan rekonsiliasi secara tepat waktu. Seharusnya ada upaya lain yang juga dilakukan selain memberikan surat peringatan, misalnya dengan bertanya kepada satuan kerja mengapa mereka tidak melakukan rekonsiliasi, mencari tahu apa saja yang mereka butuhkan agar dapat melakukan rekonsiliasi, atau memberikan informasi yang jelas tentang proses rekonsiliasi. Upaya-upaya ini dapat dilaksanakan jika para pegawai mempunyai kompetensi yang maksimal dalam melakukan tugasnya melayani masyarakat.

Berdasarkan analisis tersebut, penulis menyimpulkan bahwa sumber turunya prestasi KPPN ABC adalah rendahnya tingkat partisipasi, dan rendahnya tingkat partisipasi bersumber pada tidak maksimalnya kompetensi para pegawai dalam melakukan pelayanan terhadap pemangku kepentingan. Oleh sebab itu, problem yang ingin dipecahkan dalam tesis ini adalah mengetahui kompetensi apa saja yang tidak maksimal, dan bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan kompetensi yang tidak maksimal tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi pegawai KPPN ABC yang perlu diperbaiki dan cara yang tepat untuk memperbaiki kompetensi tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Dalam ranah akademis, penelitian ini dapat bermanfaat dalam menggali lebih dalam tentang konsep kompetensi sebagai karakteristik yang membuat seseorang dapat menunjukkan kinerja yang baik dalam suatu pekerjaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kerangka teori dalam membuat intervensi dalam meningkatkan kesenjangan kompetensi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan para pembaca serta dapat dijadikan sebagai tambahan referensi bagi mereka yang akan mengadakan penelitian yang serupa dengan tesis ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat bermanfaat dalam membantu mengidentifikasi permasalahan dan solusi pada berbagai instansi pemerintah dalam upaya meningkatkan kinerja layanan kepada masyarakat. Penelitian ini juga penulis harapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran penulis dalam upaya meningkatkan pengembangan sumber daya manusia pada instansi-instansi publik.

Khusus bagi KPPN ABC, penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja layanan yang lebih baik.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut : **Bab 1: Pendahuluan.** Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang organisasi, permasalahan dalam organisasi, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. **Bab 2: Tinjauan Pustaka.** Bab ini membahas berbagai teori yang menjadi dasar penelitian ini. Teori yang dibahas dalam bab ini adalah teori tentang kompetensi, faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi, standar kompetensi pegawai KPPN, cara pengukuran kompetensi, cara meningkatkan kompetensi dan memilih cara yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi. **Bab 3: Metode Penelitian.** Bab ini membahas metode penelitian yang meliputi tipe penelitian, responden penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang digunakan untuk menentukan cara yang paling sesuai dengan organisasi. **Bab 4: Pembahasan Hasil dan Analisis.** Bab ini membahas hasil penelitian, analisis terhadap hasil penelitian serta kesimpulan dari analisis tersebut. **Bab 5: Rincian Intervensi.** Bab ini membahas rincian program intervensi yang digunakan untuk memperbaiki situasi yang dihadapi organisasi.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) seseorang yang berkaitan (*causally related*) dengan acuan kriteria kinerja (*criterion referenced*) efektif dan atau kinerja superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Spencer dan Spencer, 1993). *Underlying characteristic* maksudnya kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam dan merupakan bagian kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai macam tugas. *Causally related* adalah kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedang *criterion referenced* adalah kompetensi secara nyata memprediksi siapa mengerjakan dengan baik atau buruk sebagaimana terukur dalam kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Definisi tentang kompetensi juga dijelaskan oleh beberapa pakar lainnya. Mc Clelland dalam Boulter, Dalziel, dan Hill (2003) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, dan situasi tertentu. Rivai dkk (2011) menyatakan kompetensi mengacu pada peranan perilaku yang memerlukan orang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan memuaskan, dengan kata lain, kompetensi adalah sesuatu yang dibawa orang bagi suatu pekerjaan dalam bentuk dan tingkatan perilaku yang berbeda.

Ganesh (2004) menyatakan, kompetensi adalah karakteristik inti dari seseorang yang membuatnya dapat melakukan kinerja yang baik dalam suatu pekerjaan, peran, atau situasi. Karakteristik ini merupakan atribut yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, dan motif. Sedangkan Noe, (2010) menyatakan kompetensi mengacu pada sebuah area kemampuan personal yang memungkinkan pegawai sukses dalam pekerjaannya dengan mencapai hasil atau menyelesaikan tugas-tugasnya, meliputi pengetahuan, *skill*, dan *attitude*.

Beberapa penelitian tentang kompetensi dikaitkan dengan kinerja diantaranya telah dilakukan oleh Dhanakumars (2001), Heffernan dan Flood (2000), serta June dan Mahmood (2011). Danakumars (2001) serta Heffernan dan Flood (2000) menemukan terdapat hubungan positif antara kompetensi dan prestasi kerja. Sedangkan penelitian June dan Mahmood (2011) menemukan hubungan yang signifikan antara *role ambiguity*, kompetensi, dan *person job fit* dengan kinerja.

Berdasar uraian definisi-definisi di atas, penulis membatasi definisi kompetensi dalam penelitian ini adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, dan situasi tertentu yang meliputi *knowledge*, *skill*, dan *attitude*.

2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa terdapat lima karakteristik pokok yang mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu : *motives*, *traits*, *self-concept*, *knowledge*, dan *skill*. *Motives* adalah sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. *Motives* mampu

menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggung jawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukan dengan lebih baik.

Traits adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi, yang mengakar pada diri seseorang. *Traits* mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang. Misalnya seorang pilot pesawat tempur yang memiliki reaksi terhadap waktu dan penglihatan yang baik. *Traits* merupakan kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang yang bersangkutan.

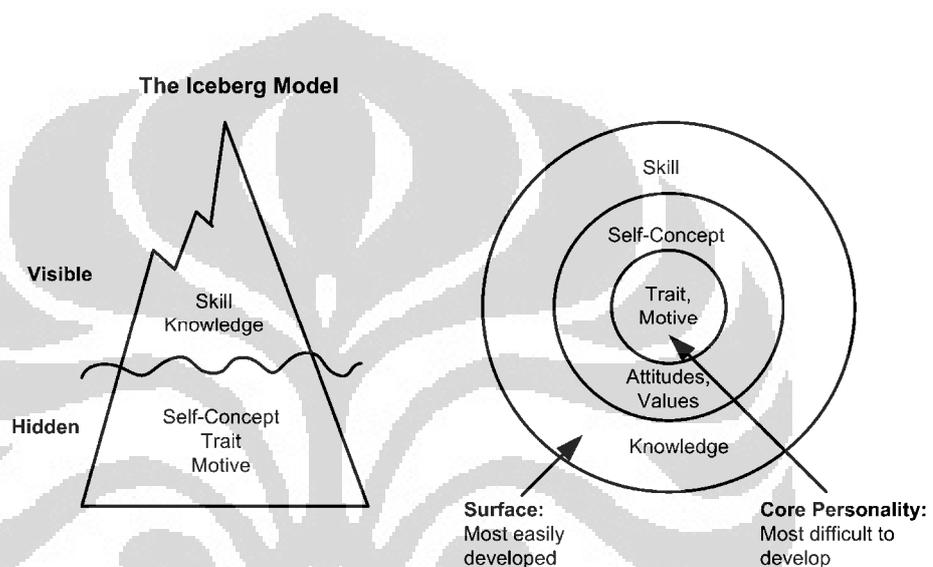
Self-concept adalah karakteristik yang menitikberatkan pada sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut, atau citra diri. Kepercayaan seseorang bahwa dia dapat efektif dalam berbagai situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.

Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam sebuah area tertentu. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. *Knowledge* menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Contohnya pengetahuan seorang ahli bedah terhadap syaraf dan otot pada tubuh manusia.

Skill adalah kemampuan seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Contoh keahlian motorik adalah seorang dokter gigi yang dapat menambal gigi tanpa merusak saraf-saraf gigi, atau kemampuan seorang programmer komputer untuk mengorganisasi 50.000 baris kode ke dalam baris

logika. Sedang contoh keahlian mental adalah keahlian berpikir analitis (memroses pengetahuan dan data), menentukan sebab dan akibat, mengorganisasi data dan rencana, dan berpikir konseptual.

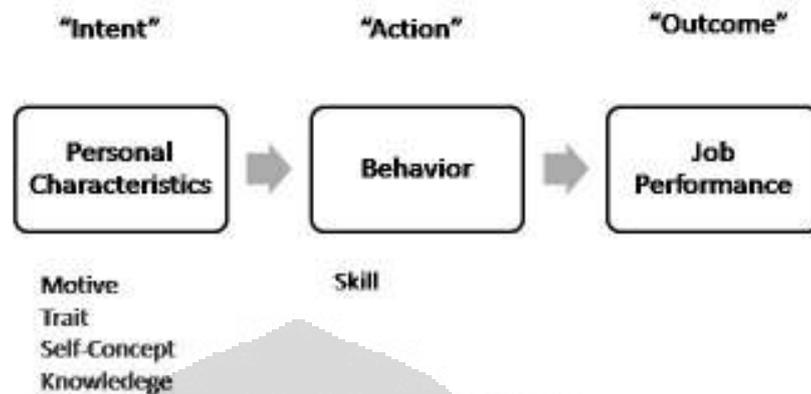
Keberadaan kelima karakteristik tersebut dijelaskan oleh Spencer dan Spencer dalam sebuah model puncak gunung es.



Gambar 2.1 Pusat dan Permukaan Kompetensi Model Gunung Es

Sebagaimana diilustrasikan pada gambar di atas, *knowledge* dan *skill* cenderung terlihat dan relatif berada di permukaan karakteristik seseorang. Sedang *self concept*, *trait*, dan *motive* lebih tersembunyi, lebih dalam dan berpusat pada *personality* seseorang.

Berbagai karakteristik kompetensi tersebut mempunyai hubungan kausal. *Motive*, *trait*, dan *self-concept* memprediksi perilaku-perilaku yang menampilkan *skill* seseorang yang pada gilirannya dapat memprediksi kinerja.



Gambar 2.2 Hubungan Kausal Kompetensi

Dari Gambar 2.2, Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan, kompetensi selalu menyertakan niat yaitu dorongan *motive* atau *trait* yang menyebabkan seseorang bertindak menuju hasil akhir. Sebagai contoh, *knowledge* dan *skill* tanpa terkecuali termasuk di dalamnya sebuah *motive*, *trait*, atau *self-concept* yang menyediakan arahan atau dorongan bagi *knowledge* atau *skill* yang digunakan.

2.3 Standar Kompetensi Pegawai KPPN

Dalam buku panduan administrasi kepegawaian, Subagio dkk (2011) mengemukakan bahwa guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi, Kementerian Keuangan telah menetapkan standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi merupakan prasyarat kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Standar kompetensi ini telah dibakukan menjadi kamus kompetensi oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dalam Peraturan Nomor 55/SJ/2008.

Struktur kamus kompetensi Kementerian Keuangan terdiri dari nama kompetensi, definisi kompetensi, tingkat kemahiran, dan indikator perilaku. Nama kompetensi adalah nama yang mewakili kompetensi perilaku. Definisi kompetensi adalah pengertian umum mengenai kompetensi tertentu. Tingkat kemahiran adalah pengertian khusus mengenai tingkat penguasaan dari suatu kompetensi, terdiri atas 4 level kemahiran. Level 1 = dasar, level 2 = efektif, level 3 = menguasai, dan level 4 = ahli. Sedang indikator perilaku adalah perilaku yang seyogyanya ditampilkan mewakili kompetensi dan level kompetensi tertentu yang menunjukkan kinerja tertentu yang harus dimiliki dalam suatu kompetensi untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan berhasil.

Seorang pegawai KPPN distandarkan harus mempunyai 9 kompetensi dasar untuk dapat melaksanakan tugas sehari-harinya. Kesembilan kompetensi itu antara lain : adaptasi terhadap perubahan (*adapting to change*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*), memberikan hasil (*delivering results*), perbaikan terus menerus (*continous improvement*), kebijakan proses dan prosedur (*policies processes and procedure*), pelayanan pemangku kepentingan (*stakeolders service*), integritas (*integrity*), kerja sama tim dan kolaborasi (*team work and collaboration*), dan komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*).

Definisi masing-masing kompetensi dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 2.1

Definisi Kompetensi Pegawai KPPN

Kompetensi	Definisi
<i>Adapting to Change</i>	Beradaptasi terhadap perubahan situasi, menyusun kembali tugas-tugas dan prioritas selama perubahan terjadi dalam lingkup kerja dan organisasi.
<i>Planning and Organizing</i>	Secara efektif merencanakan dan mengorganisasi pekerjaan sesuai kebutuhan organisasi, dengan menetapkan tujuan dan mengantisipasi kebutuhan dan prioritas.
<i>Delivering Results</i>	Mempertahankan tingkat komitmen yang tinggi untuk mencapai hasil secara pribadi.
<i>Continous Improvement</i>	Mencari peluang untuk meningkatkan proses, sistem, dan metode yang ada untuk mendorong keandalan, kualitas, dan efisiensi pekerjaan.
<i>Policies, Processes, and Procedures</i>	Mengikuti prosedur dan pedoman organisasi untuk mencapai tujuan.
<i>Stakeholder Service</i>	Mengenali dan memahami kebutuhan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) dan menyampaikan hasil yang melebihi harapan pemangku kepentingan.
<i>Integrity</i>	Mempertahankan tingkat kejujuran dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakan sehari-hari.
<i>Team Work and Collaboration</i>	Secara efektif bekerja dan berkolaborasi dengan orang lain ke arah sasaran bersama, dikaitkan dengan tingkat partisipasi dan kontribusi terhadap kerja tim.
<i>Interpersonal Communication</i>	Berkomunikasi secara jelas dan efektif dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi.

2.4 Cara Pengukuran Kompetensi

Pengukuran kompetensi dimaksudkan untuk mengetahui dan menemukan kesenjangan kompetensi antara yang ada dengan yang diharapkan. Donovan dan Townsend (2007) menyebutkan beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengukur kompetensi seseorang yaitu : *assesment centre*, wawancara terstruktur, penilaian 360°, survey dengan menggunakan kuesioner, observasi, dan analisis *stakeholder*.

Dalam penelitian ini, cara pengukuran kompetensi yang digunakan adalah survey dengan menggunakan kuesioner. Donovan dan Townsend (2007) mengungkapkan bahwa survey dengan menggunakan kuesioner adalah cara untuk mengukur seberapa jauh seorang pegawai mempunyai pandangan terhadap kompetensi tertentu. Pada cara ini, pegawai disuruh memberikan isian pada format yang disediakan atau mendeskripsikan sebuah kompetensi dengan kalimatnya sendiri. Cara ini menjadi alat yang bagus karena dapat memberikan *feedback* tidak hanya bagaimana persepsi pegawai terhadap sebuah kompetensi, tetapi juga tentang apa yang mereka pikir dan mereka percaya.

Pemilihan pengukuran kompetensi dengan cara survey menggunakan kuesioner didasari oleh pertimbangan waktu dan juga biaya. Sebagaimana diungkapkan oleh Cummings dan Worley (2009), cara kuesioner mempunyai beberapa keuntungan diantaranya respon dapat dikuantifikasi dan diresume dengan lebih mudah dan cepat. Di samping itu, kuesioner juga lebih praktis untuk sampel yang banyak, relatif tidak mahal, dan tidak memakan banyak waktu.

2.5 Cara Meningkatkan Kompetensi

Kompetensi yang kurang atau tidak sesuai standar dapat ditingkatkan. McClelland (dalam Boulter, Dalziel, dan Hill, 2003) menyatakan bahwa, kompetensi dapat diajarkan dan dipelajari. Penelitiannya di beberapa sektor ekonomi termiskin di dunia seperti India, Malawi, Ekuador, Tunisia, dan Ethiopia menunjukkan bahwa kompetensi dapat dikembangkan, sehingga para pengusaha kecil yang pernah menerima pelatihan menjadi lebih aktif dan sukses.

Pada penelitiannya di sebuah perusahaan multinasional besar, Mc Clelland (dalam Boulter, Dalziel, dan Hill, 2003) juga menemukan bahwa dengan memberi pengetahuan tentang kompetensi apa yang berkaitan dengan kesuksesan di tempat kerja, umpan balik mengenai sejauhmana mereka mendapat kompetensi-kompetensi itu, dan memberi kesempatan untuk membuat rencana-rencana peningkatan, akan menghasilkan kinerja yang meningkat, turunnya persentase *turn over*, dan penghematan biaya.

Armstrong (2006) mengungkapkan lebih lanjut bahwa, peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan *training* dan *coaching*. Cara ini efektif untuk mengatasi kesenjangan antara kompetensi yang nyata dimiliki dengan kompetensi yang seharusnya untuk menunjukkan kinerja unggul. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2009), serta Cummings dan Worley (2009).

Robbins dan Judge (2009) menyebutkan perlunya *training* bagi pegawai. Seorang pegawai yang kompeten tidak selamanya tetap kompeten. Keterampilan dapat memburuk dan menjadi usang, oleh sebab itu organisasi perlu menyelenggarakan pelatihan formal.

Cummings dan Worley (2009) menekankan perlunya *coaching* bagi pegawai atau anggota sebuah organisasi. Intervensi *coaching* bagi sebuah organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu. Intervensi ini fokus pada *skill*, *knowledge*, dan kemampuan seseorang untuk dapat meningkatkan kinerja.

2.5.1 *Training*

Training adalah sebuah usaha terencana yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran pekerjaan para pegawai dikaitkan dengan kompetensi (Noe, 2010). Kompetensi itu meliputi pengetahuan, keahlian, atau perilaku yang sangat diperlukan dalam menunjang kesuksesan performa kerja. Tujuan *training* bagi pegawai adalah untuk menguasai pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang ditekankan dalam *training* tersebut dan untuk mengaplikasikannya dalam aktivitas sehari-hari.

Menurut Ruky (2006), *training* adalah usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan dalam pekerjaan lain yang terkait dengan yang dijabatnya sekarang baik secara individu maupun sebagai bagian dari sebuah tim kerja. *Training* dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pada saat bersamaan memenuhi kebutuhan individu karyawan.

Pada penelitian ini, batasan *training* yang digunakan adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran pekerjaan pegawai dikaitkan dengan kompetensi.

Training menjadi bagian yang penting dalam sebuah strategi bisnis sebuah perusahaan (Noe dkk., 2010). Sebagai contoh adalah apa yang dilakukan oleh *Wegmans Food Markets*. Dalam perspektif *Wegman training* akan membawa perusahaan pada pelayanan pelanggan dan penjualan produk yang lebih baik. Perusahaan menjadi lebih kompetitif dengan dukungan pegawai yang cerdas

dan penuh motivasi yang dapat menyenangkan pelanggan dan membantu meningkatkan penjualan produk.

Noe dkk. (2010) mengemukakan alasan perlunya perusahaan melakukan *training*. *Training* dilakukan dengan alasan untuk : meningkatkan pengetahuan pegawai tentang kompetitor dan budaya, membantu memastikan bahwa pegawai mempunyai keahlian dasar untuk bekerja dengan teknologi baru, membantu pegawai mengerti bagaimana bekerja secara efektif di dalam tim untuk berkontribusi dalam produksi dan kualitas pelayanan, memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan inovasi, kreatifitas, dan pembelajaran, memastikan keamanan pegawai dengan menyediakan cara baru pada pegawai dalam berkontribusi pada perusahaan ketika pekerjaannya berubah, ketertarikannya berubah, dan keahliannya ketinggalan zaman, serta mempersiapkan pegawai untuk menerima dan bekerja secara efektif satu sama lain.

Untuk itu, agar *training* dapat mencapai tujuan yang diharapkan, perlu dibuat sebuah desain *training* yang efektif. Desain aktivitas *training* adalah sebuah pendekatan sistematis untuk mengembangkan program *training*. Noe dkk (2010) dan Noe (2010) mengungkapkan tahapan yang harus dilaksanakan dalam mendesain sebuah program *training* yang tidak hanya sekedar memilih metode *training* yang paling populer. Tahapan itu antara lain : pertama melakukan *asesment* kebutuhan *training*, kedua memastikan kesiapan pegawai untuk *training*, ketiga menciptakan lingkungan pembelajaran, keempat memastikan proses transfer *training*, kelima memilih metode *training*, dan keenam mengevaluasi program *training*.

Tahap pertama, *assesment* kebutuhan *training* mengacu pada proses yang

digunakan dalam menentukan apakah *training* perlu dilakukan. Dalam konteks penelitian ini, kebutuhan *training* adalah untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Untuk itu, perlu dilakukan penilaian kompetensi pegawai, sehingga didapat simpulan area kompetensi pegawai yang mana yang akan diintervensi dengan program *training*.

Tahap kedua, memastikan kesiapan pegawai untuk *training* mengacu pada (1) apakah pegawai mempunyai karakteristik personal yang diperlukan untuk mempelajari konten *training* dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan serta (2) lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak mengganggu kinerja. Dalam tahap ini, pimpinan perlu memastikan bahwa motivasi pegawai untuk belajar adalah setinggi mungkin. Ini dapat dilakukan dengan memastikan *self efficacy* pegawai, memahami keuntungan *training*, peduli kebutuhan *training*, memastikan keahlian dasar pegawai dan memahami karakteristik lingkungan kerja.

Tahap ketiga, menciptakan lingkungan pembelajaran. Beberapa kondisi yang mendukung pegawai untuk melakukan pembelajaran dengan baik adalah : perlu untuk memberitahu kenapa pegawai harus belajar, isi *training* yang berarti dalam membantu pegawai, adanya kesempatan untuk mempraktikkan apa yang dipelajari, adanya umpan balik, mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan yang lain, adanya koordinasi dan pengadministrasian program yang baik, serta memasukkan isi *training* ke dalam memori.

Tahap keempat, memastikan transfer *training*. Tahap ini mengacu pada penggunaan pengetahuan, skill, dan perilaku yang dipelajari dalam *training* ke dalam pekerjaan. Transfer *training* ini dipengaruhi oleh iklim transfer, dukungan

manajer, dukungan rekan kerja, peluang untuk menggunakan kemampuan belajar, dukungan teknologi, dan manajemen keahlian pribadi.

Tahap kelima, memilih metode *training*. Terdapat berbagai metode yang dapat dipilih dalam melaksanakan *training*, diantaranya metode presentasi, metode *hand on*, dan metode *group* atau *team building* (Noe dkk, 2010). Metode presentasi adalah metode pelatihan dimana peserta *training* menerima informasi secara pasif. Metode *hand on* adalah metode *training* di mana peserta *training* terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran. Sedangkan metode *group* atau *team building* adalah teknik *training* yang membantu peserta *training* untuk berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas tim, memahami dinamika hubungan interpersonal dan mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta rekan kerja.

Tahap keenam, evaluasi program *training*. Evaluasi ini dilakukan dengan memperhatikan hasil *training*. Hasil *training* adalah sebuah cara untuk mengevaluasi program pelatihan yang didasarkan pada kognitif, keahlian, sikap, dan *result*.

Pembuatan desain *training* ini harus dilaksanakan secara sistematis sesuai tahapan-tahapannya. Pembuatan desain *training* yang tidak sistematis akan menghilangkan keuntungan yang akan direalisasikan.

2.5.2 Coaching

Hawkins dan Smith (2006) merangkum definisi *coaching* dari berbagai pakar sebagai berikut :

Tabel 2.2
Definisi Coaching

Definisi	Pengarang
Sebuah proses yang memungkinkan <i>learning</i> dan <i>development</i> dalam meningkatkan kinerja.	Parsloe (1999)
Membuka kunci potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Tujuan keseluruhan dari <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> adalah untuk membantu dan mensupport orang dalam menghadapi persaingan dan tekanan dunia dalam rangka membantunya : <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan keahlian - Meningkatkan kinerja - Memaksimalkan potensi - Menjadi seseorang yang diinginkan. 	Whitmore (1996) CIPD <i>coaching course definition</i>
Sebuah intervensi jangka pendek yang bertujuan meningkatkan kinerja atau mengembangkan sebagian kompetensi.	Clutterbuck (2003)
Sebuah percakapan atau rangkaian percakapan seseorang dengan orang lainnya.	Starr (2003)
Seni memfasilitasi kinerja, learning, dan development orang lain.	Downey (2003)
Menjadi mudah dilaksanakan, fokus pada tujuan personal, pembelajaran <i>one on one</i> , untuk eksekutif yang sibuk, mungkin dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja atau perilaku, dan bekerja melewati isu organisasi atau merubah inisiatif.	Hall et al (1999)
Sebuah kolaborasi, fokus pada solusi, berorientasi hasil, dan proses yang sistematis di mana coach memfasilitasi perbaikan kinerja, pengalaman hidup, arah pembelajaran pribadi, dan pertumbuhan personal peserta <i>coachee</i> .	Grant (2000)

Hawkins dan Smith (2006) mendefinisikan *coaching* adalah aplikasi skill yang terfokus yang menyelenggarakan peningkatan kinerja individu melalui dukungan yang sehat dan tantangan. Proses *coaching* harus menghasilkan pembelajaran dan pengembangan personal, dan membantunya berkontribusi lebih dari potensinya. Kolaborasi hubungan ini akan terjadi dalam masa yang singkat, fokus secara praktis, dan akan ditandai dengan *feedback* yang kuat dan jelas.

Karakteristik coaching dijelaskan oleh Homan dan Miller (2008) sebagai berikut : (1) merupakan hubungan *one on one*; (2) melibatkan pengembangan

pengetahuan, keahlian, maupun kinerja; (3) melibatkan aktivitas berkumpul dan berbagi umpan balik antara *coach* dan *coachee*; (4) lebih bergantung pada hal-hal yang bersifat mendukung daripada komunikasi yang bersifat perintah dari *coach*.

Dari karakteristik *coaching* tersebut, terdapat beberapa hal spesifik ketika sebuah organisasi akan melaksanakan *coaching*. Pertama, *coaching* membutuhkan seorang *coach* yang ahli baik dari internal maupun eksternal organisasi. *Coach* internal biasanya adalah atasan langsung pegawai. Jika atasan pegawai sudah mempunyai keahlian yang dibutuhkan bukan merupakan persoalan. Meskipun demikian, jika atasan belum memiliki keahlian, ia harus dilatih untuk menjadi seorang *coach*. Kegiatan ini jelas membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Biaya yang lebih banyak bisa dikeluarkan jika menyewa *coach* dari eksternal organisasi.

Kedua, proses *coaching* relatif membutuhkan waktu yang banyak. Dengan karakteristiknya yang *one on one*, dibutuhkan lebih banyak waktu untuk melakukan *coaching* dengan beberapa orang. Jika *coachee* yang harus di-*coaching* banyak tentu akan memakan waktu yang banyak pula. Hal ini jika tidak ditangani dengan baik akan dapat mengganggu pekerjaan utama para atasan sebagai seorang *coach*.

Pelaksanaan *coaching* dilakukan dalam beberapa tahapan. Hawkins dan Smith (2006) mengembangkan model CLEAR untuk tahapan pelaksanaan *coaching*, yang terdiri dari *Contract*, *Listen*, *Explore*, *Action*, dan *Review*. Penjelasan model tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.3
Tahapan Coaching

Tahap	Penjelasan
<i>Contract/Persetujuan</i>	Sesi <i>coaching</i> dimulai dengan menetapkan hasil yang akan dicapai oleh <i>coachee</i> , memahami apa yang dibutuhkan yang akan dibahas, dan bagaimana <i>coach</i> dan proses <i>coaching</i> dapat dinilai. Juga aturan atau peran yang diperlukan yang disetujui kedua pihak.
<i>Listen/Mendengar</i>	Dengan menggunakan proses mendengar aktif, <i>coach</i> membantu <i>coachee</i> untuk mengembangkan pemahaman terhadap situasi mana yang diinginkan untuk berbeda. <i>Coach</i> perlu membiarkan <i>coachee</i> mengetahui bahwa mereka mendapatkan realitanya.
<i>Explore/Menjelajah</i>	Mengapresiasi situasi yang sedang berlangsung. Melalui pertanyaan, refleksi, dan wawasan baru, serta kepedulian kepada klien untuk menciptakan opsi yang berbeda untuk menangani isu.
<i>Action/Tindakan</i>	Setelah mengeksplorasi berbagai variasi dan mengembangkan variasi pilihan untuk menangani isu, klien memilih satu cara dan memulai langkah pertama.
<i>Review/Meninjau</i>	Meninjau tindakan yang telah disetujui. <i>Coach</i> juga mendorong umpan balik dari klien, apa yang bisa dibantu, apa kesulitannya, dan apa yang akan berbeda pada sesi <i>coaching</i> yang akan datang.

2.6. Memilih Cara yang Sesuai untuk Meningkatkan Kompetensi

Kedua bentuk intervensi berupa *training* dan *coaching*, menurut tinjauan teori merupakan cara yang memang efektif untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Meskipun demikian, untuk menentukan cara mana yang paling sesuai dengan organisasi, perlu memperhatikan beberapa indikator.

Menurut Noe dkk (2010), terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan untuk menentukan *training* sebagai sebuah intervensi, yaitu: dukungan manajer, ketersediaan anggaran, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sarana dan prasarana penunjang.

Dukungan manajer untuk melaksanakan *training* meliputi tiga hal yaitu dukungan penyelenggaraan, kesediaan untuk menyampaikan informasi, dan kesediaan untuk memberi kesempatan penggunaan isi *training*. Ketersediaan anggaran artinya organisasi mempunyai anggaran yang cukup untuk membiayai *training*. Ketersediaan waktu adalah ketersediaan waktu yang cukup untuk melaksanakan proses *training*. Sedang sarana dan prasarana adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh organisasi untuk melaksanakan *training*.

Sedangkan indikator yang perlu diperhatikan untuk menentukan *coaching* sebagai sebuah intervensi dapat dilakukan dengan memperhatikan karakteristik penerapan *coaching* yang dipaparkan oleh Homan dan Miller (2008). Homan dan Miller (2008) mengungkapkan beberapa karakteristik penerapan *coaching*. Pertama, penerapan *coaching* membutuhkan arahan manajer. Dalam hal ini, manajer bertanggung jawab untuk menyediakan sejumlah informasi, akuntabilitas, arahan, dukungan, dan seluruh kepatuhan tata kelola sumber daya para karyawannya. Kedua, penerapan *coaching* membutuhkan banyak dana. Ketiga, penerapan *coaching* banyak waktu. Keempat penerapan *coaching* membutuhkan keahlian para atasan yang akan bertindak menjadi *coach*.

Berdasar karakteristik penerapan *coaching* menurut Homan dan Miller (2008) tersebut, dapat diambil beberapa indikator yang menentukan keberhasilan program *coaching*, yaitu: dukungan/arahan manajer, ketersediaan sumber daya

(sarana dan prasarana), ketersediaan dana, ketersediaan waktu, dan keahlian atasan untuk melakukan *coaching*.

Dalam penelitian ini, penentuan intervensi yang paling sesuai dengan organisasi adalah dengan melakukan penilaian atau pengecekan terhadap indikator-indikator yang disebutkan di atas. Intervensi yang akan dipilih (apakah *training* atau *coaching*) haruslah intervensi yang paling banyak memenuhi indikator-indikator tersebut.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini merupakan penelitian terapan, karena penelitian ini ditujukan untuk menentukan cara terbaik untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kondisi organisasi (KPPN). Kumar (2005) menyatakan bahwa penelitian terapan adalah penelitian untuk melakukan pengumpulan informasi tentang berbagai aspek situasi, isu, problem atau fenomena, di mana informasi yang dikumpulkan tersebut dapat digunakan dalam hal yang lain seperti formulasi kebijakan, administrasi, dan peningkatan terhadap pengertian atas sebuah fenomena.

Penelitian ini dilakukan dalam dua tahap yaitu penelitian kompetensi pegawai dan penelitian dalam menentukan intervensi meningkatkan kompetensi pegawai. Penelitian kompetensi pegawai dimaksudkan untuk mengetahui area kompetensi apa saja yang perlu mendapatkan perbaikan. Sedangkan penelitian untuk menentukan intervensi dimaksudkan untuk mendapatkan cara meningkatkan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kondisi organisasi.

3.2 Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPN ABC beserta para pimpinan/pejabatnya (Kepala Kantor, Kepala Subbagian Umum, dan Kepala Seksi). Responden dari kalangan pegawai diperlukan untuk meneliti area kompetensi yang bermasalah, sedangkan responden dari para pejabat diperlukan

untuk meneliti penentuan cara terbaik untuk meningkatkan area kompetensi yang bermasalah.

Seluruh pegawai dijadikan sebagai responden didasarkan pada pertimbangan karakteristik pekerjaan di KPPN. Dalam model kerja KPPN saat ini, sesuai *Standard Operating Procedure (SOP)*, setiap pegawai dituntut untuk selalu siap ditempatkan di bagian mana saja, apakah di *front office*, *middle office* maupun *back office*. Dengan kondisi ini, keberadaan seorang pegawai dengan kompetensi yang dimilikinya akan berpengaruh terhadap kinerja bagian di mana dia ditempatkan. Oleh karena itu, sesuai dengan topik penelitian perlu untuk menjadikan seluruh pegawai sebagai responden penelitian.

Jumlah total pegawai pada KPPN ABC adalah 63 orang, 1 Kepala Kantor, 3 Kepala Subbagian Umum/Kepala Seksi, dan 59 pegawai pelaksana. Responden dari unsur pimpinan adalah 1 Kepala Kantor dan 3 Kepala Subbagian Umum/Kepala Seksi. Sedangkan responden pegawai dalam penelitian ini adalah 50 orang. Sembilan orang pegawai tidak menjadi responden karena 7 orang sedang tugas belajar, 1 orang diperbantukan di instansi lain dan 1 orang tidak mengisi kuesioner penelitian.

3.3 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumen, observasi, survei dengan menggunakan kuesioner, dan wawancara. Keempat metode ini, menurut Kumar (2005) merupakan metode yang biasa dipakai dalam mengumpulkan data penelitian.

Studi dokumen dilakukan untuk melakukan pengumpulan data terkait dengan objek penelitian. Peneliti melakukannya dengan mengumpulkan aturan-aturan atau dokumen-dokumen kantor yang diperlukan untuk penelitian, terutama untuk melakukan analisis inti masalah (*core problem*) dan ketersediaan sumber daya untuk pelaksanaan intervensi. Untuk memperkuat hasil penelaahan dokumen ini, peneliti memperdalam dengan melakukan observasi/pengamatan terhadap aktivitas kantor dan wawancara dengan kepala kantor. Dari metode ini, sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, didapat penyebab utama rendahnya tingkat partisipasi satuan kerja adalah tidak maksimalnya kompetensi para pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan.

Untuk mengetahui kompetensi yang kurang maksimal, pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada para pegawai. Butir-butir pernyataan dalam kuesioner ini diperoleh dari indikator standar kompetensi pegawai KPPN yang terdapat dalam kamus kompetensi kementerian keuangan yang telah dibakukan dalam Peraturan Setjen Kementerian Keuangan Nomor 55/SJ/2008. Kuesioner terdiri atas 53 butir pernyataan dengan jawaban yang tersedia berupa skala jawaban menggunakan skala likert. Sifat kuesioner ini adalah *self appraisal*, di mana responden diminta untuk menilai diri sendiri derajat kompetensi yang dimilikinya.

Penyusunan butir-butir pernyataan dalam kuesioner dilakukan dengan menggunakan acuan indikator perilaku sembilan kompetensi dasar pegawai KPPN pada kamus kompetensi dengan tingkat kemahiran level dasar dan efektif. Dari indikator perilaku tersebut tersusun 53 butir pernyataan kuesioner yang disebarakan kepada 50 pegawai KPPN ABC.

Pengujian reliabilitas butir pernyataan dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS *Statistics* 19. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik analisis *scale-reliability*.

Hasil uji butir pernyataan dengan analisis *scale-reliability* dapat dilihat pada lampiran 7. Untuk mengetahui validitas butir pernyataan, hasil uji tersebut dibandingkan dengan r tabel untuk $N = 50$ yaitu 0,2353. Butir pernyataan dinyatakan valid jika r hitung pada *corrected item-total correlation* bernilai positif dan besarnya $> r$ tabel. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut terdapat satu butir pernyataan yang tidak memenuhi syarat validitas yaitu butir atc_04. Artinya butir pernyataan atc_04 tidak valid dan hasilnya tidak dapat dipakai dalam penelitian.

Selanjutnya terhadap 52 butir pernyataan yang valid dilakukan uji reliabilitas lagi dengan analisis *scale-reliability*. Hasil uji reliabilitas butir pernyataan dapat dilihat pada lampiran 8. Butir pernyataan kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha*-nya $> 0,8$. Berdasarkan uji reliabilitas 52 butir pernyataan kompetensi nilai *Cronbach's Alpha*-nya adalah $0,965 > 0,8$, artinya butir pernyataan tersebut reliabel, dan hasilnya dapat dipakai dalam penelitian.

Pengumpulan data melalui kuesioner kompetensi ini dilakukan dalam beberapa tahapan. Pertama, meminta izin kepada kepala kantor untuk melakukan penelitian melalui kuesioner kompetensi. Kedua, menyebarkan kuesioner dalam bentuk hard copy kepada semua pegawai. Pengisian kuesioner dilakukan oleh masing-masing pegawai di tengah waktu luangnya melaksanakan kegiatan/tugas sehari-hari. Nama pegawai tidak perlu dicantumkan untuk menjaga kerahasiaan hasil survei. Kegiatan ini dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 3 Mei 2012.

Ketiga, untuk memastikan kuesioner diisi dengan lengkap dan tepat, serta memberi penjelasan kalau ada yang kurang jelas, peneliti menunggu proses pengisian kuesioner. Keempat, setelah diisi, hasil kuesioner diserahkan/diminta kembali oleh peneliti, jika ada jawaban yang kosong, peneliti meminta pegawai untuk mengisi kembali.

Setelah diketahui area kompetensi yang perlu mendapat intervensi, penelitian berikutnya adalah menentukan intervensi yang sesuai. Terdapat dua intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi yaitu *training* dan *coaching*. Penentuan cara yang sesuai dilakukan dengan memperhatikan beberapa indikator. Indikator yang harus diperhatikan untuk *training* adalah dukungan manajer, ketersediaan anggaran, ketersediaan waktu, dan ketersediaan sarana dan prasarana (Noe, 2010). Sedangkan indikator yang harus diperhatikan untuk *coaching* adalah dukungan/arahan manajer, ketersediaan sumber daya (sarana dan prasarana), ketersediaan dana, ketersediaan waktu, dan keahlian atasan untuk melakukan *coaching* Homan dan Miller (2008).

Metode pengumpulan data yang terkait dukungan manajer untuk *training* dilaksanakan dengan pengisian 9 item kuesioner dan wawancara. Sembilan item kuesioner didasarkan pada *checklist* dukungan manajer yang dipaparkan oleh Rossett (1997). Metode pengumpulan data yang terkait dukungan manajer untuk *coaching* dilaksanakan dengan pengisian 5 item kuesioner dan wawancara. Pengumpulan data indikator ketersediaan anggaran dilakukan dengan telaah dokumen. Sedang pengumpulan data indikator ketersediaan waktu serta sarana dan prasarana dilakukan dengan observasi/pengamatan.

3.4 Pengolahan Data

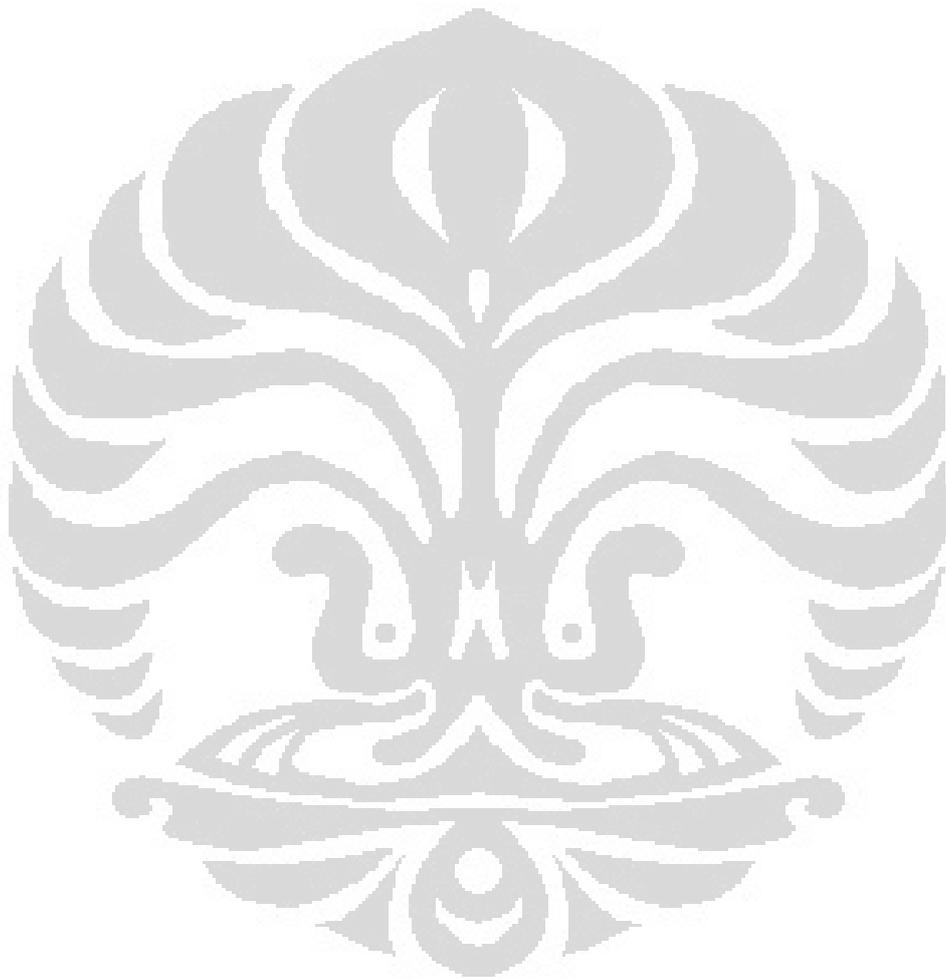
Beberapa tahapan yang ditempuh dalam pengolahan data adalah sebagai berikut: pertama, melakukan pemeriksaan data mentah. Pemeriksaan ini dilakukan untuk memeriksa kelengkapan jawaban responden untuk memastikan bahwa setiap responden telah mengisi data secara lengkap. Kedua, melakukan pengkodean jawaban sesuai dengan skala yang ditetapkan dalam alat ukur. Ketiga, tabulasi data untuk mengetahui frekuensi jawaban responden dengan cara menyusun jawaban responden berdasarkan bobot nilai dalam bentuk tabel yang ditetapkan.

3.5 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis isi dan analisis statistik. Analisis isi digunakan untuk menganalisis data kualitatif yang bersumber dari wawancara atau observasi. Menurut Cummings dan Worley (2009), analisis isi adalah teknik analisis yang digunakan untuk menilai data kualitatif yang bersumber dari wawancara atau lainnya. Analisis isi digunakan bertujuan untuk meringkas komentar-komentar dalam wawancara menjadi kategori yang berarti.

Sedang analisis statistik digunakan untuk menganalisis data kuantitatif yang bersumber dari kuesioner. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Menurut Riggio (2008), analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data dengan cara yang dapat memberikan peneliti sebuah ide yang umum atas sebuah hasil penelitian. Pendapat ini didukung oleh Schultz dan Schultz (2010) yang mengemukakan

bahwa analisis statistik deskriptif digunakan untuk menunjukkan data penelitian kuantitatif dalam sebuah model yang singkat dan penuh makna.



BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

4.1 Hasil Penelitian Pengukuran Kompetensi

Berdasarkan penyebaran kuesioner kompetensi, berikut ini disajikan tabel hasil perhitungan rata-rata area kompetensi pegawai KPPN ABC.

Tabel 4.1
Rekapitulasi Perhitungan Rata-Rata Kompetensi

Pernyataan	N	Min	Maks	Rata-Rata
<i>Adapting To Change</i>	50	1	5	4,19
<i>Planning and Organizing</i>	50	3	5	4,14
<i>Delivering Result</i>	50	2	5	4,06
<i>Continous Improvement</i>	50	2	5	3,99
<i>Policies, Processes, and Procedure</i>	50	2	5	4,09
<i>Stakeholders Service</i>	50	2	5	3,77
<i>Integrity</i>	50	3	5	4,11
<i>Team Work and Collaboration</i>	50	3	5	4,08
<i>Interpersonal Communication</i>	50	2	5	3,68

Dari hasil perhitungan rata-rata di atas, dapat dibuat urutan area kompetensi yang mempunyai rata-rata terbesar hingga terkecil yaitu: *adapting to change* (4,19), *planning and organizing* (4,14), *integrity* (4,11), *policies, processes, and procedure* (4,09), *team work and collaboration* (4,08), *delivering result* (4,06), *continous improvement* (3,99), *stakeholder service* (3,77), dan *interpersonal communication* (3,68). Urutan tersebut juga menunjukkan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai KPPN ABC.

Rata-rata area kompetensi yang ditunjukkan pada tabel data di atas memberi informasi nilai tengahan sebaran data area kompetensi. Dari data tersebut sudah dapat diketahui tingkat rata-rata kompetensi pegawai KPPN ABC. Namun keberadaan data ini tidak cukup untuk dijadikan acuan dalam mengambil kesimpulan karena belum diketahui kondisi sebenarnya sebaran frekuensi tiap-tiap kompetensi. Oleh sebab itu keberadaannya perlu dilengkapi dengan data frekuensi masing-masing item kompetensi untuk mengetahui mana diantara area kompetensi tersebut yang benar-benar memerlukan perbaikan.

Berdasar hasil perhitungan frekuensi masing-masing butir pernyataan kompetensi (lihat lampiran 4), dapat dideskripsikan hasil penelitian berikut ini. Pertama, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *adapting to change*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan bahkan ada menjawab dengan jawaban sangat setuju. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC merasa memiliki kompetensi *adapting to change* yang baik.

Kedua, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *planning and organizing*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan beberapa menjawab dengan sangat setuju. Tidak ada pegawai yang menjawab dengan jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju.. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC memiliki kompetensi *planning and organizing* yang baik.

Ketiga, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *delivering result*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan sangat setuju. Dua orang yang menjawab

tidak setuju pada pernyataan ke-13, dan 1 orang menjawab tidak setuju pada pernyataan ke-16. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC memiliki kompetensi *delivering result* yang baik.

Keempat, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *continous improvement*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan beberapa menjawab sangat setuju. Jawaban tidak setuju diberikan oleh 1 orang pada pernyataan ke-19, 2 orang pada pernyataan ke-21, 1 orang pada pernyataan ke-22, dan 2 orang pada pernyataan ke-23. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC memiliki kompetensi *continous improvement* yang baik.

Kelima, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *policies processes and procedures*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan beberapa menjawab sangat setuju. Jawaban tidak setuju diberikan oleh 1 orang pada pernyataan ke-26, 1 orang pada pernyataan ke-27, dan 1 orang pada pernyataan ke-28. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC memiliki kompetensi *policies processes and procedures* yang baik.

Keenam, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *stakeholder service*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan 3 – 7 orang menjawab sangat setuju. Meskipun demikian, pada kompetensi ini terdapat 4 – 19 orang yang memberikan jawaban tidak setuju pada pernyataan ke-29 hingga pernyataan ke-33. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan beberapa pegawai KPPN ABC pada kompetensi *stakeholder service*.

Ketujuh, Hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *integrity*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan beberapa menjawab dengan sangat setuju. Tidak ada pegawai yang menjawab dengan jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC memiliki kompetensi *integrity* yang baik.

Kedelapan, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *team work and collaboration*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan beberapa menjawab dengan sangat setuju. Tidak ada pegawai yang menjawab dengan jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju. Kondisi ini menunjukkan hampir semua pegawai KPPN ABC memiliki kompetensi *team work and collaboration* yang baik.

Kesembilan, hasil penelitian terhadap 50 pegawai KPPN ABC ketika menanggapi pernyataan indikator *interpersonal communication*, sebagian besar responden menjawab dengan jawaban setuju dan beberapa orang menjawab sangat setuju. Namun demikian, pada kompetensi ini terdapat 3 – 15 orang yang memberikan jawaban tidak setuju pada pernyataan ke-48 hingga pernyataan ke-53. Kondisi ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan beberapa pegawai KPPN ABC pada kompetensi *interpersonal communication*.

4.2 Analisis Pengukuran Kompetensi

Hasil penelitian pengukuran kompetensi menunjukkan adanya kompetensi yang tidak maksimal para pegawai KPPN ABC pada area kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Sebagaimana ditunjukkan pada hasil

penghitungan rata-rata area kompetensi (tabel 4.1) jika dibandingkan dengan area kompetensi yang lain, dua area kompetensi ini mempunyai nilai rata-rata yang lebih rendah. Area kompetensi *stakeholder service* memiliki nilai rata-rata 3,77 dan *interpersonal communication* : 3,68. Nilai rata-rata ini lebih rendah dari area kompetensi yang lain yaitu *adapting to change* (4,19), *planning and organizing* (4,14), *integrity* (4,11), *policies, processes, and procedure* (4,09), *team work and collaboration* (4,08), *delivering result* (4,06), *continous improvement* (3,99). Dengan demikian, dua area kompetensi ini *stakeholder service* dan *interpersonal communication* adalah dua area yang tidak maksimal yang dimiliki oleh sebagian pegawai KPPN ABC.

Dikaitkan dengan masalah pada tesis ini, tidak maksimalnya kedua kompetensi ini, dapat menjadi jawaban atas rendahnya tingkat partisipasi rekonsiliasi satuan kerja pada KPPN ABC. Banyaknya pegawai yang tidak maksimal dalam kompetensi *stake holder service*, membuat mereka tidak maksimal dalam mengenali dan memahami kebutuhan pemangku kepentingan. Pada gilirannya ketika para pegawai tersebut menjalankan tugas, besar kemungkinan tidak dapat menyampaikan hasil yang melebihi harapan pemangku kepentingan.

Ketika ada satuan kerja tidak melaksanakan rekonsiliasi, sebelum melakukan tindakan administratif berupa surat tegoran misalnya, seharusnya ada tindakan lain yang dilakukan. Para satuan kerja tidak melakukan rekonsiliasi pasti ada sebabnya. Pegawai yang mempunyai kompetensi *stakeholder service* akan berusaha untuk mencari tahu perspektif *stakeholder*, berusaha cepat merespon kebutuhannya, mendengar serta menghargai saran dan umpan balik *stakeholder*.

Dengan melakukan hal-hal tersebut, pihak KPPN akan dapat mengetahui mengapa satuan kerja tidak melakukan rekonsiliasi. Dengan mengetahui sebab-sebab tersebut, KPPN dapat melakukan langkah-langkah yang diperlukan agar satuan kerja melakukan rekonsiliasi. Sebaliknya, jika hal ini tidak dilakukan, KPPN tidak dapat melakukan langkah-langkah yang diperlukan, atau melakukan langkah-langkah yang bukan merupakan jawaban atas persoalan yang terjadi. Akibatnya tingkat rekonsiliasi menjadi rendah.

Pada area kompetensi *interpersonal communication*, banyaknya pegawai yang tidak maksimal dalam area kompetensi ini, membuat mereka tidak maksimal dalam berkomunikasi secara jelas dan efektif, terutama dengan orang di luar organisasi, dalam hal ini satuan kerja. Pada gilirannya ketika para pegawai tersebut menjalankan tugas, besar kemungkinan informasi yang diterima oleh satuan kerja tidak jelas, atau menimbulkan perbedaan persepsi.

Dengan kompetensi *interpersonal communication* yang tidak maksimal ini, para pegawai pada saat melaksanakan tugas tidak dapat menyampaikan informasi secara tepat, baik isi maupun medianya. Mereka juga tidak terbiasa menggunakan kosa kata yang tepat, serta tidak terbiasa menyampaikan informasi sesuai latar belakang satuan kerja. Hal yang dapat timbul dari situasi ini adalah adanya ketidakjelasan informasi yang diterima oleh satuan kerja. Ketidakjelasan informasi ini mengakibatkan tingkat rekonsiliasi satuan kerja menjadi rendah.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa area kompetensi yang menyebabkan rendahnya tingkat rekonsiliasi adalah kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Oleh sebab itu dua area kompetensi inilah yang perlu diintervensi dengan cara peningkatan yang sesuai.

4.3 Hasil Penelitian Cara Meningkatkan Kompetensi

Pada pembahasan tentang tinjauan teori telah dijelaskan bahwa intervensi untuk meningkatkan kompetensi pegawai dilakukan dengan *training* dan *coaching*. Penentuan kesesuaian cara yang dipilih dilakukan dengan pengecekan empat indikator yaitu dukungan manajer, ketersediaan anggaran, ketersediaan waktu, serta sarana dan prasarana penunjang. Hasil penelitian terhadap indikator-indikator tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2
Hasil Pengecekan Indikator Penentuan Intervensi

No	Konseptual	Operasional	Hasil
A. Indikator Training			
1.	Dukungan manajer	Jawaban terhadap 9 item kuesioner dan wawancara	Sesuai
2.	Ketersediaan anggaran	Alokasi Anggaran pada DIPA, dengan review dokumen	Sesuai
3.	Ketersediaan waktu	Observasi	Sesuai
4.	Sarana dan Prasarana	Observasi	Sesuai
B. Indikator Coaching			
1.	Dukungan manajer	Jawaban terhadap 5 item kuesioner dan wawancara	Tidak Sesuai
2.	Ketersediaan anggaran	Alokasi Anggaran pada DIPA, dengan review dokumen	Tidak Sesuai
3.	Ketersediaan waktu	Observasi	Tidak Sesuai
4.	Sarana dan Prasarana	Observasi	Sesuai

Tabel di atas menunjukkan hasil pengecekan indikator penentuan intervensi yang dilakukan dengan memperhatikan kesesuaiannya dengan organisasi KPPN ABC. Dari tabel tersebut dapat dilihat hasil penelitian 4 indikator *training* dan *coaching*. Dari pengecekan 4 indikator yang ada, intervensi

training mempunyai hasil yang sesuai untuk semua indikator, sedang intervensi *coaching* terdapat 3 indikator tidak sesuai, dan 1 indikator yang sesuai yaitu sarana dan prasarana.

Penentuan kesesuaian dan ketidaksesuaian intervensi dilaksanakan dengan mencocokkan antara indikator intervensi baik *training* maupun *coaching* dengan kondisi organisas KPPN ABC. Penentuan kesesuaian indikator dukungan manajer dilihat dari hasil jawaban item kuesioner dan wawancara dengan kepala kantor. Kesesuaian indikator ketersediaan anggaran dilakukan dengan melakukan studi dokumen anggaran organisasi dan membandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan intervensi. Kesesuaian indikator ketersediaan waktu dilakukan dengan melakukan observasi terhadap aktivitas keseharian kantor, melihat kemungkinan pelaksanaan intervensi. Sedangkan kesesuaian indikator ketersediaan sarana dan prasarana dilakukan dengan melakukan observasi terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki KPPN ABC untuk mendukung pelaksanaan intervensi.

4.4 Analisis Cara Meningkatkan Kompetensi

Kesesuaian atau ketidaksesuaian dukungan manajer didapat dari hasil survei yang diisi oleh Kepala Kantor dan para pejabat eselon IV KPPN ABC. Hasil lengkap jawaban tersebut tersaji dalam tabel berikut.

Tabel 4.3
Hasil Survei Dukungan Manajer untuk Training

No	Pernyataan	Jawaban KK		Jawaban Es IV		Jml
		S	TS	S	TS	
1.	Mendukung bahwa training adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.	1		3		4
2.	Mendukung bahwa training adalah cara nyata untuk membantu organisasi.	1		3		4
3.	Mengetahui mengapa organisasi berkepentingan dalam menyelenggarakan training.	1		3		4
4.	Mengizinkan pegawai untuk menghadiri training.	1		3		4
5.	Mengakomodasi kehadiran dalam training dengan mendorong pegawai untuk menghadiri kegiatan training.	1		3		4
6.	Bersedia memberitahu atau berdiskusi dengan pegawai tentang pentingnya sebuah training.	1		3		4
7.	Bersedia menghadiri sesi training.	1		3		4
8.	Mengetahui bahwa training dilakukan untuk mendukung pegawai ketika mereka kembali bekerja.	1		3		4
9.	Bersedia menyediakan pegawai kesempatan untuk mempraktikkan isi training.	1		3		4

Keterangan : S = Setuju TS = Tidak Setuju

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua manajer dalam hal ini kepala kantor dan 3 orang pejabat eselon IV memberikan jawaban setuju untuk semua pernyataan kuesioner dukungan manajer untuk pelaksanaan *training*. Artinya, para manajer di KPPN ABC mendukung sepenuhnya pelaksanaan intervensi *training* untuk meningkatkan area kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication* pegawai. Mereka mendukung sepenuhnya dalam hal dukungan penyelenggaraan, kesediaan untuk menyampaikan informasi, dan kesediaan untuk memberi kesempatan penggunaan isi *training*.

Untuk memperdalam dukungan ini, peneliti juga melakukan wawancara kepada kepala kantor. Wawancara ini, di samping untuk memperdalam jawaban untuk dukungan di atas juga untuk mengetahui kesediaan dukungan untuk aspek yang lain seperti anggaran, waktu dan pemanfaatan sarana dan prasarana.

Dalam rangka pelaksanaan *training*, Kepala Kantor KPPN ABC memberi dukungan dengan menjawab, “*Pada prinsipnya kalau untuk kebaikan kantor saya setuju dan mendukung.... tidak ada masalah*”, “*Saya akan beri kesempatan pada mereka seluas-luasnya untuk menerapkan hasil training, asal benar-benar untuk kebaikan kantor*”. Untuk dukungan anggaran, diberikan dengan memperhatikan ketersediaan dana yang tersedia pada dokumen anggaran kantor. Terkait waktu pelaksanaan, beliau mendukung untuk dilaksanakan di luar jam kantor, yaitu hari Sabtu atau Minggu. Sedang pemanfaatan sarana dan prasarana kantor beliau membolehkan untuk memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki kantor.

Tabel 4.4
Hasil Survei Dukungan Manajer untuk Coaching

No	Pernyataan	Jawaban KK		Jawaban Es IV		Jml
		S	TS	S	TS	
A. Kepala Kantor						
1.	Mendukung bahwa coaching adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.	1				1
2.	Mendukung bahwa coaching adalah cara nyata untuk membantu organisasi.	1				1
3.	Mengetahui mengapa organisasi berkepentingan dalam menyelenggarakan coaching.	1				1
4.	Mengetahui para Kepala Subbagian Umum dan Kepala Seksi mempunyai keahlian untuk melakukan coaching.		1			1
5.	Mengetahui para Kepala Subbagian Umum dan Kepala Seksi mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan coaching.		1			1
B. Pejabat Eselon IV						
1.	Mendukung bahwa coaching adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.			3		3
2.	Mendukung bahwa coaching adalah cara nyata untuk membantu organisasi.			3		3
3.	Mengetahui mengapa organisasi berkepentingan dalam menyelenggarakan coaching.			3		3
4.	Mempunyai keahlian untuk melakukan coaching.			1	2	3
5.	Mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan coaching.				3	3
Keterangan : S = Setuju TS = Tidak Setuju						

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa tidak semua manajer memberikan dukungan untuk melaksanakan intervensi *coaching*. Untuk pernyataan ke-1 sampai dengan ke-3 semua manajer memberikan persetujuannya. Sedang untuk pernyataan ke-4 dan ke-5, hanya 1 orang yang memberikan persetujuan untuk pernyataan ke-4, sedang yang lainnya semua manajer memberi jawaban tidak setuju.

Artinya, pada dasarnya para manajer mendukung bahwa *coaching* merupakan intervensi yang juga cocok untuk diterapkan di KPPN ABC, tetapi mereka mempunyai keterbatasan untuk melaksanakannya terutama terkait dengan ketersediaan waktu dan keahlian untuk melaksanakan *coaching*. Dengan demikian, dari hasil survei ini tidak didapat dukungan sepenuhnya dari para manajer untuk melaksanakan intervensi *coaching*.

Hasil survei ini juga didukung dengan hasil wawancara dengan kepala kantor. Kepala kantor menyatakan, *coaching* dalam arti memberi arahan secara informal sudah dilakukan, tetapi *coaching* secara formal susah sekali diterapkan terutama dalam hal waktu dan keahlian. Hal ini terlihat dari jawaban hasil wawancaranya, kepala kantor mengatakan, *“Kalau melihat beban pekerjaan di sini sih rasanya sulit kalau program coaching harus dibakukan. Pekerjaannya banyak banget... susah mbagi waktunya... banyak pekerjaan para kepala seksi yang sifatnya harian dan sangat memakan waktu. Jadi kayaknya dari sisi waktu agak susah... apalagi kalau banyak yang harus di-coaching. Satu orang saja bisa butuh waktu setengah sampai satu jam... Bisa-bisa pekerjaan aslinya dia malah keganggu....”*.

Selanjutnya, selain dukungan manajemen, indikator kesesuaian intervensi *training* dan *coaching* juga tergantung pada ketersediaan anggaran, ketersediaan waktu, dan ketersediaan sarana dan prasarana. Hasil studi dokumen dan observasi terhadap ketiga aspek tersebut dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini.

Pertama, ketersediaan anggaran. Hasil studi Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) KPPN ABC Nomor 0073/015-08.2.01/11/2012 tanggal 9 Desember 2011, menunjukkan adanya ketersediaan anggaran untuk pelaksanaan

kegiatan berupa anggaran jasa profesi untuk narasumber kegiatan, transport lokal, dan konsumsi. Ketersediaan anggaran jasa profesi ini dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan intervensi. Berdasarkan analisis peneliti, dengan memperhatikan besaran dana yang dibutuhkan untuk *training* dan *coaching*, maka ketersediaan anggaran yang ada lebih sesuai untuk pelaksanaan training.

Training lebih membutuhkan sedikit dana dibanding dengan *coaching*, dan dana itu tercakup dalam DIPA KPPN ABC. Lebih besarnya kebutuhan dana seandainya dilaksanakan intervensi *coaching*, disebabkan karena terbatasnya keahlian atasan untuk melakukan *coaching*. Untuk mengantisipasi hal ini, pilihannya adalah mengirim atasan untuk mengikuti pelatihan *coaching*, atau mempekerjakan *coach* dari luar. Dua pilihan ini membutuhkan dana yang lebih banyak dibanding dengan mendatangkan narasumber untuk melaksanakan training. Jadi dari sisi ketersediaan anggaran, intervensi yang lebih sesuai untuk dilaksanakan adalah *training*.

Kedua, ketersediaan waktu. KPPN ABC termasuk KPPN tipe A yang mempunyai volume kerja yang besar. Sebagian besar waktu yang ada terpakai untuk menyelesaikan volume tersebut. Ada kalanya pada saat-saat tertentu penyelesaian pekerjaan membutuhkan waktu yang lebih banyak dibanding waktu kerja normal. Akibatnya waktu yang tersedia untuk kegiatan lain menjadi terbatas.

Dalam hal pemanfaatan waktu, pelaksanaan *training* relatif membutuhkan waktu yang lebih sedikit dibandingkan *coaching*. Sebagaimana disebutkan pada bab sebelumnya, dengan sifatnya interaksinya yang *one on one*, *coaching* membutuhkan waktu yang lebih banyak. Apalagi jika pegawai yang harus di-*coaching* jumlahnya banyak. Sedangkan *training*, sesi pelaksanaannya lebih

singkat. Meskipun tidak dapat dilaksanakan di waktu jam kerja kantor, pelaksanaan training dapat dilaksanakan di luar jam kerja yaitu pada hari Sabtu dan Minggu. Jadi dari sisi ketersediaan waktu, intervensi yang lebih sesuai untuk dilaksanakan adalah *training*.

Ketiga, ketersediaan sarana dan prasarana. Berdasarkan observasi peneliti, KPPN ABC mempunyai sarana dan prasarana penunjang kegiatan yang sangat representatif. Di dalam lingkungan kantor tersedia ruang rapat, aula pertemuan yang cukup luas, LCD proyektor, peralatan komputer, alat tulis kantor, serta kantin. Semua sarana dan prasarana yang ada di kantor mendukung untuk pelaksanaan intervensi, baik *training* maupun *coaching*. Jadi dari sisi ketersediaan sarana dan prasarana semuanya mendukung baik untuk *training* maupun *coaching*.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa cara yang lebih sesuai dengan organisasi KPPN ABC untuk meningkatkan kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication* adalah *training*.

4.5 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan paparan dan analisis data yang ada, dapat diambil beberapa kesimpulan dalam penelitian ini. Pertama, area kompetensi yang perlu mendapatkan perbaikan adalah kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Kedua, cara untuk meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan organisasi adalah *training*.

BAB 5

RANCANGAN IMPLEMENTASI

Sesuai dengan pembahasan sebelumnya, cara yang akan digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai KPPN ABC adalah *training* dengan muatan/isi kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Implementasi *training stakeholder service* dan *interpersonal communication* ini dilaksanakan dalam beberapa tahap yaitu : penetapan tujuan *training*, penentuan fasilitator *training*, penentuan peserta *training*, penentuan waktu dan tempat *training*, penentuan metode dan materi *training*, biaya *training*, dan evaluasi *training*.

5.1 Tujuan Training

Setelah mengikuti *training* kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication* ini, peserta mampu :

1. Mengenal *stakeholder* KPPN ABC.
2. Mengetahui harapan dan keinginan *stakeholder*.
3. Mengumpulkan info berkaitan dengan *stakeholder*.
4. Memberikan pelayanan terbaik kepada *stakeholder*.
5. Menanggapi kebutuhan, saran, dan umpan balik *stakeholder*.
6. Mengembangkan hubungan yang positif dengan *stakeholder*.
7. Mengetahui pengertian komunikasi.
8. Memahami fungsi komunikasi.
9. Memahami proses komunikasi.

10. Menyampaikan informasi dengan cara/ media yang sesuai.
11. Menggunakan tata bahasa dan kosa kata yang tepat.
12. Menyampaikan informasi sesuai persepsi pendengar.
13. Menginterpretasikan pesan orang lain.
14. Memastikan pemahaman pendengar.

5.2 Metode dan Silabus Materi Training

Metode yang digunakan dalam *training* ini adalah presentasi/ceramah, diskusi, teknik audio visual, bermain peran, dan game. Presentasi/ceramah adalah metode di mana peserta *training* bersifat pasif dengan mendengarkan paparan materi dari fasilitator. Diskusi adalah metode *training* yang memungkinkan peserta terlibat aktif, berbagi ide dan pengalaman dengan peserta lain maupun fasilitator *training*. Teknik audio visual adalah metode *training* dengan memanfaatkan alat bantu baik audio maupun visual maupun audio visual untuk membantu peserta memahami materi *training*. Bermain peran adalah metode *training* yang memungkinkan peserta melakukan peran tertentu terkait materi *training*. Metode terakhir adalah game, yaitu metode *training* yang melibatkan peserta untuk mengerjakan permainan tertentu yang relevan dengan materi, di akhir sesi game diberi penjelasan apa pelajaran yang dapat diambil dari permainan itu. Materi *training* dan penggunaan metoda *training* dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5.1
Silabus Materi Training

No	Materi	Tujuan Materi	Metode	Waktu
1.	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menjelaskan tujuan diadakannya <i>training</i> - Memberi gambaran umum pelaksanaan <i>training</i> 	Presentasi/Ceramah	30 menit
2.	Identifikasi Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - Mengenali <i>stakeholder</i> KPPN ABC - Mengetahui harapan dan keinginan <i>stakeholder</i> - Mengumpulkan info berkaitan dengan <i>stakeholder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentasi/Ceramah - Diskusi - Audio Visual 	90 menit
3.	Pelayanan Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelayanan terbaik kepada <i>stakeholder</i> - Menanggapi kebutuhan, saran, dan umpan balik <i>stakeholder</i> - Mengembangkan hubungan yang positif dengan <i>stakeholder</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentasi/Ceramah - Diskusi - Audio Visual (klip video) - Bermain Peran 	90 menit
4.	Fungsi dan Proses Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui pengertian komunikasi - Memahami fungsi komunikasi - Memahami proses komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentasi/Ceramah - Diskusi - Audio Visual (klip video) - Game 	60 menit
5.	Teknik Komunikasi Efektif	<ul style="list-style-type: none"> - Menyampaikan informasi dengan cara/ media yang sesuai - Menggunakan tata bahasa dan kosa kata yang tepat - Menyampaikan informasi sesuai persepsi pendengar - Menginterpretasikan pesan orang lain - Memastikan pemahaman pendengar 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentasi/Ceramah - Diskusi - Audio Visual - Bermain peran 	120 menit
6.	Penutup	<ul style="list-style-type: none"> - Menjelaskan kesimpulan <i>training</i> - Menyampaikan harapan tindak lanjut hasil <i>training</i> 	Presentasi/Ceramah	10 menit

5.3 Fasilitator Training

Fasilitator training dipilih dari orang yang ahli di bidang *stakeholder service* dan *interpersonal communication*, bisa dari kalangan akademisi maupun praktisi di bidang jasa pelayanan. Beberapa pertimbangan yang diperlukan untuk menentukan fasilitator adalah :

1. Memiliki pengetahuan yang luas tentang kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*.
2. Memiliki ketrampilan penyampaian materi kepada peserta pelatihan, secara teoritis maupun praktis.
3. Mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan peserta *training*.
4. Memiliki kemampuan penguasaan kelas.

5.4 Peserta Training

Peserta training adalah seluruh pegawai KPPN “ABC”. Hal ini dimaksudkan agar seluruh pegawai mempunyai persepsi yang sama tentang kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Bagi peserta yang sudah memiliki kompetensi ini, *training* diharapkan sebagai pengingat dan penjaga kompetensi ini. Sedang bagi peserta yang belum maksimal dengan kompetensi ini, *training* diharapkan sebagai media untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.

5.5 Waktu dan Tempat Training

Training dilaksanakan sehari penuh mulai jam 08.00 sampai dengan 16.30. Agar peserta fokus dan tidak mengganggu kegiatan layanan kantor, *training*

dilaksanakan di luar jam kantor. Pemilihan waktunya dapat dilaksanakan pada hari Sabtu atau Minggu. Tempat *training* dilakukan di area kantor, dengan memanfaatkan aula kantor yang cukup representatif untuk pelaksanaan *training*.

Rincian waktu *training* diirinci dengan jadual sebagai berikut :

Tabel 5.2
Jadual Training

Hari	Jam	Materi
Sabtu/Minggu	08.00 - 08.10	Pembukaan.
	08.10 -08.30	<i>Pre test</i>
	08.30 - 10.00	Identifikasi <i>Stakeholder</i>
	10.00 - 10.30	<i>Coffe Break</i>
	10.30 - 12.00	Pelayanan <i>Stakeholder</i>
	12.00 - 13.00	Ishoma
	13.00 – 14.00	Fungsi dan Proses Komunikasi
	14.00 – 16.00	Teknik Komunikasi Efektif
	16.00 - 16.20	<i>Post test</i>
	16.20 - 16.30	Penutup

5.6 Perkiraan Biaya Training

Perkiraan biaya *training stakeholder service* dan *interpersonal communication* selama satu hari adalah Rp 12.250.000,00 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.3
Perkiraan Biaya Training

No	Uraian	Satuan	Jml	Biaya (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Fasilitator	Jamlat	8	300.000,00	2.400.000,00
2.	ATK dan bahan peserta	Paket	55	25.000,00	1.375.000,00
3.	ATK training	Paket	1	500.000,00	500.000,00
4.	Konsumsi	Coffe break	55	15.000,00	825.000,00
		Makan siang	55	30.000,00	1.650.000,00
5.	Transport peserta	Hari	55	100.000,00	5.500.000,00
Jumlah Biaya Seluruhnya					12.250.000,00

5.7 Evaluasi Training

Untuk mengetahui efektivitas *training stakeholder service* dan *interpersonal communication* ini perlu dilakukan evaluasi *training*. Terdapat tiga jenis evaluasi *training* yang dilakukan yaitu :

1. Evaluasi pengetahuan peserta.

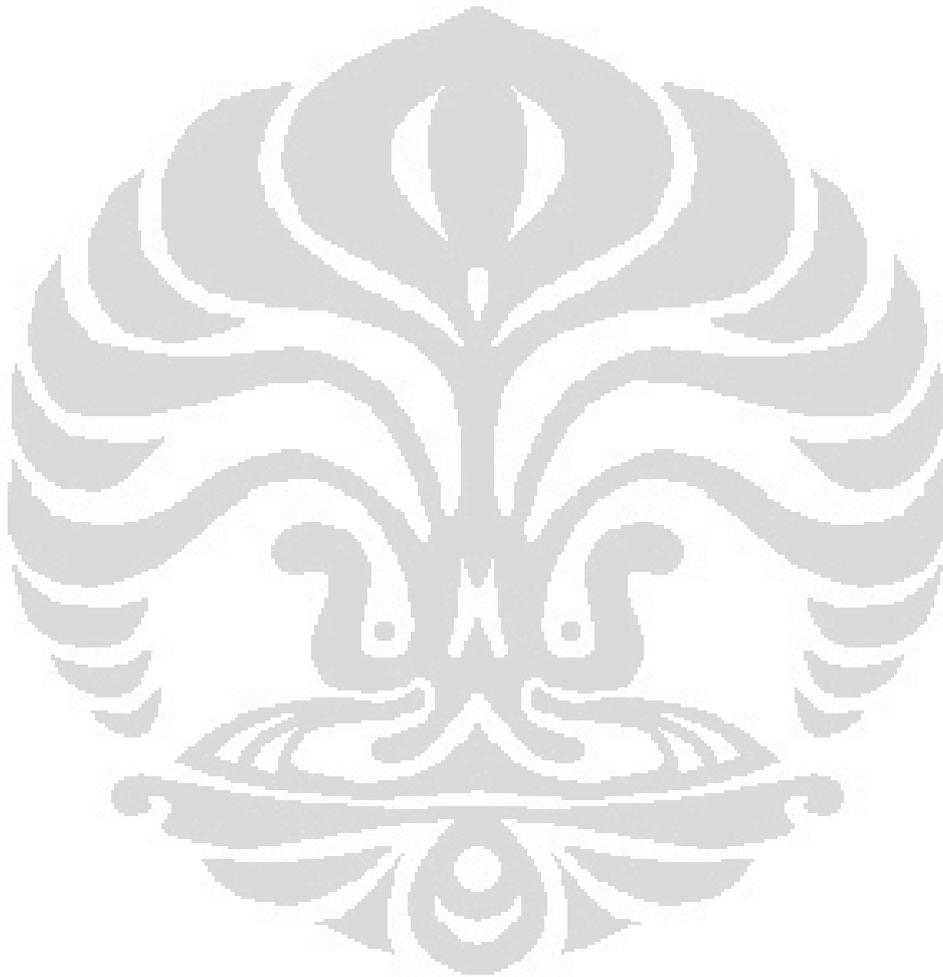
Dilakukan melalui *pre test* dan *post test*, yaitu test yang diberikan kepada para peserta untuk mengetahui seberapa jauh pengetahuan peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan training.

2. Evaluasi pelaksanaan *training*.

Diberikan kepada para peserta pada akhir sesi *training* untuk mengetahui bagaimana reaksi peserta terhadap pelaksanaan *training*.

3. Evaluasi perilaku pada pekerjaan.

Dilakukan setelah para peserta kembali bekerja. Evaluasi dilakukan secara periodik setiap bulan dengan memperhatikan capaian tingkat partisipasi satuan kerja dalam melaksanakan rekonsiliasi. Evaluasi ini dilakukan oleh atasan langsung pegawai. Tujuannya untuk mengetahui kemajuan kompetensi pegawai dan pengaruhnya terhadap peningkatan tingkat rekonsiliasi.



BAB 6

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

6.1 Diskusi

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui kompetensi pegawai KPPN ABC yang perlu diperbaiki dan cara yang tepat untuk memperbaiki kompetensi tersebut. Dari proses penelitian ini terdapat beberapa hal yang perlu didiskusikan. Pertama, butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Butir pernyataan kuesioner kompetensi pada penelitian ini menggunakan acuan standar kompetensi pegawai KPPN yang terdapat dalam kamus kompetensi Kementerian Keuangan RI.

Hasil uji validitas dan reliabilitas butir-butir pernyataan dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 19 menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan itu valid dan reliabel. Meskipun demikian, penulis memahami bahwa terdapat keterbatasan dalam penyusunannya yang memungkinkan responden tidak dapat menangkap sepenuhnya maksud butir pernyataan tersebut. Untuk penggunaan pengukuran kompetensi pada masa mendatang perlu disempurnakan lagi agar didapat butir pernyataan yang lebih baik.

Kedua, berkaitan dengan pelaksanaan pengisian survei yang bersifat *self-appraisal*. Penilaian individu pegawai terhadap kompetensinya sendiri pada hakikatnya merupakan sumber data yang valid, tetapi hasilnya belum tentu menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Terdapat kemungkinan individu pegawai mengisi kuesioner lebih tinggi atau lebih rendah dari kompetensi yang

sebenarnya dimiliki. Kondisi ini memungkinkan terjadinya bias dalam hasil penelitian.

Ketiga, berkaitan dengan hasil penelitian cara untuk memperbaiki kompetensi. Pada penelitian ini, cara yang sesuai dengan organisasi untuk meningkatkan kompetensi adalah *training*. Dalam rancangan implementasinya pelaksanaan *training* hanya dilaksanakan dalam satu hari. Pada kenyataannya, pelaksanaan *training* yang hanya satu hari tentu tidak akan dapat serta merta meningkatkan kompetensi yang diinginkan. *Training* di sini fungsinya hanya sebagai *trigger* yang harus diikuti oleh kegiatan yang lain. Oleh sebab itu, agar tujuan peningkatan kompetensi dapat berhasil, harus selalu dijaga dalam pemikiran untuk selalu melaksanakan aktivitas *training* secara sistematis. Selain itu, program *coaching* perlu untuk dilaksanakan sebagai tindak lanjut pelaksanaan *training*.

6.2 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil pada tesis ini. Pertama, berdasar analisis data sekunder, terdapat situasi yang tidak diinginkan pada KPPN ABC berupa penurunan prestasi kerja dalam hal kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP). Sumber turunnya prestasi KPPN ABC adalah rendahnya tingkat partisipasi rekonsiliasi satuan kerja.

Kedua, dilihat dari cara penanganannya, setiap ada keterlambatan rekonsiliasi diatasi dengan menerbitkan surat peringatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa KPPN ABC dalam lebih fokus pada kompetensi tertentu,

dan tidak maksimal pada kompetensi lainnya. Untuk itu perlu diketahui kompetensi yang tidak maksimal dan cara yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi yang tidak maksimal tersebut.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua area kompetensi yang tidak maksimal yaitu kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication* yang tidak maksimal ini menjadi jawaban mengapa tingkat rekonsiliasi satuan kerja menjadi rendah. Pegawai yang tidak maksimal dalam dua kompetensi ini tidak dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan dalam melaksanakan proses rekonsiliasi.

Keempat, hasil penelitian menunjukkan bahwa cara yang sesuai dengan organisasi untuk meningkatkan kedua kompetensi tersebut adalah *training*. *Training* menjadi cara yang cocok dengan organisasi setelah melalui pengecekan terhadap empat indikator yaitu dukungan manajer, ketersediaan anggaran, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sarana dan prasarana penunjang.

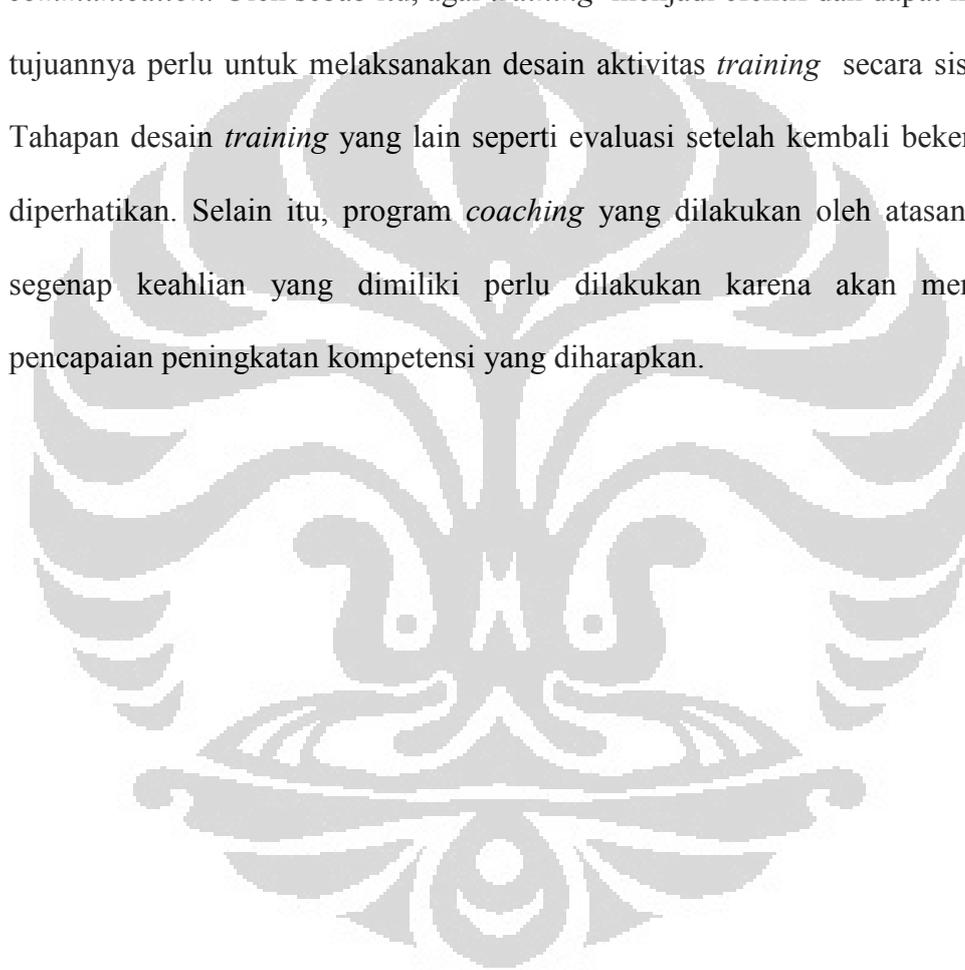
6.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang disampaikan pada sub bab diskusi, terdapat beberapa saran yang perlu disampaikan. Pertama, untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik di masa mendatang, butir-butir pernyataan pada kuesioner kompetensi perlu disempurnakan. Penyempurnaan ini perlu dilakukan agar terhindar dari bias pemaknaan.

Kedua, untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik di masa mendatang, perlu dipertimbangkan penggunaan metode penilaian kompetensi

yang lain selain *self-appraisal*. Apabila waktu dan sumber daya memungkinkan dapat digunakan metode yang lainnya agar menghilangkan bias yang mungkin muncul dari metode *self-appraisal*.

Ketiga, pelaksanaan *training* yang hanya satu hari jelas tidak akan serta merta meningkatkan kompetensi *stakeholder service* dan *interpersonal communication*. Oleh sebab itu, agar *training* menjadi efektif dan dapat mencapai tujuannya perlu untuk melaksanakan desain aktivitas *training* secara sistematis. Tahapan desain *training* yang lain seperti evaluasi setelah kembali bekerja perlu diperhatikan. Selain itu, program *coaching* yang dilakukan oleh atasan dengan segenap keahlian yang dimiliki perlu dilakukan karena akan mendukung pencapaian peningkatan kompetensi yang diharapkan.



DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, London : Kogan Page Limited.
- Boulter, N; Murray, D; dan Hill, J (2003), *Manusia dan Kompetensi: Panduan Praktis untuk Keunggulan Bersaing*. Jakarta : PT Buana Ilmu Populer.
- Boyatzis, RE (2002), *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cummings, TG dan Worley, CG (2009), *Organization Development and Change* . 9th Edition, Mason : South-Western Cengage Learning.
- Dhanakumars, VG (2001). Performance Appraisal in Rubber Board Extension Delivery Sistem (RBEDS). *Manage Extension Research Review*, 2 (2), 174-190.
- Donovan, P dan Townsend, J (2007), *Training Needs Analysis*. U.K. : Management Pocketbooks Ltd.
- Hawkins, P dan Smith, N (2006), *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy : Supervision and Development*. New York : McGraw-Hill.
- Heffernan, MM dan Flood, PC (2000). An Exploration of The Relationships Between The Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2), 128-136.
- Hoffman, T (1999). The Meaning of Competency. *Journal of Industrial Training*, 24 (2), 128-136.
- Homan, M dan Miller, LJ (2008), *Coaching in Organization*. New Jersey : Wiley & Sons, Inc.
- June, S dan Mahmood, R (2011). The Relationship between Role Ambiguity, Competency, and Person-Job Fit with The Job Performance of Employees in The Service Sector SMEs in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2 (2), 79-98.
- Kumar, R (2005), *Research Methodology*. 2nd Edition, London : Sage Publications Ltd.
- Noe, RA (2010). *Employee Training and Development* . 5th Edition, New York : McGraw-Hill.

- Noe, RA; Hollenbeck, JR; Gerhart, B; dan Wright, PM (2010), *Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage* . 7th Edition, Singapura : McGraw-Hill.
- Riggio, RE (2008), *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Pearson – Prentice Hall.
- Rivai, V; Basri, AM; Sagala, EJ; dan Murni, S (2011), *Performance Appraisal*. Cetakan ke-4, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, SP, dan Judge, TA (2009), *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson – Prentice Hall.
- Rossett, A (1997). That was a Great Class, But...*Training and Development*, 51, 7.
- Ruky, AS (2006), *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Schultz, D, and Schultz, SE (2010), *Psychology and Work Today*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Shermon, G (2004). *Competency Based HRM : A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Spencer, LM Jr, dan Spencer, SM (1993), *Competence at Work : Models for Superior Performance*. Canada : John Wiley and Sons, Inc.
- Subagio, H; Yuda, BE; Nursalim, RB; dan Arif, M (2011), *Panduan Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : Sekretariat Ditjen Perbendaharaan.

Lampiran 1

PROFIL ORGANISASI

KPPN ABC adalah instansi di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada dalam Wilayah Kerja Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta. Terhitung mulai 30 Juli 2007 KPPN ABC ditunjuk sebagai KPPN Percontohan bersama dengan 18 KPPN lainnya di seluruh Indonesia. Pembentukan KPPN Percontohan ini diharapkan akan meningkatkan pelayanan publik oleh KPPN, khususnya terkait dengan pencairan dana APBN yang akan dapat diproses secara cepat, tepat, transparan, akuntabel, serta tanpa biaya.

Visi

KPPN ABC mempunyai visi : “Menjadi Pelaksana Kuasa Bendahara Umum Negara di Daerah yang profesional, transparan, dan akuntabel untuk mewujudkan pelayanan prima.”

Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, KPPN ABC mempunyai misi :

1. Menjamin kelancaran pencairan dana APBN secara tepat sasaran, tepat waktu, dan tepat jumlah.
2. Mengelola penerimaan negara secara profesional dan akuntabel.
3. Mewujudkan pelaporan pertanggungjawaban APBN yang akurat dan tepat waktu.
4. Mewujudkan sarana dan prasarana yang aman dan memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Jenis Pelayanan

KPPN ABC selaku instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki jenis pelayanan sebagai berikut :

1. Pencairan dana APBN melalui penerbitan SP2D.
2. Penatausahaan Penerimaan Negara berupa penerimaan Pajak, Bea Cukai dan PNPB.
3. Pengesahan Berita Acara Rekonsiliasi (BAR) laporan keuangan.
4. Pengesahan Surat Keterangan Penghentian Pembayaran (SKPP).
5. Penerbitan Surat Keterangan Telah Lunas (SKTL).
6. Penerbitan Surat Keterangan Telah Dibukukan (SKTB).
7. Bimbingan teknis kepada mitra kerja dalam pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN.

Tugas dan Fungsi

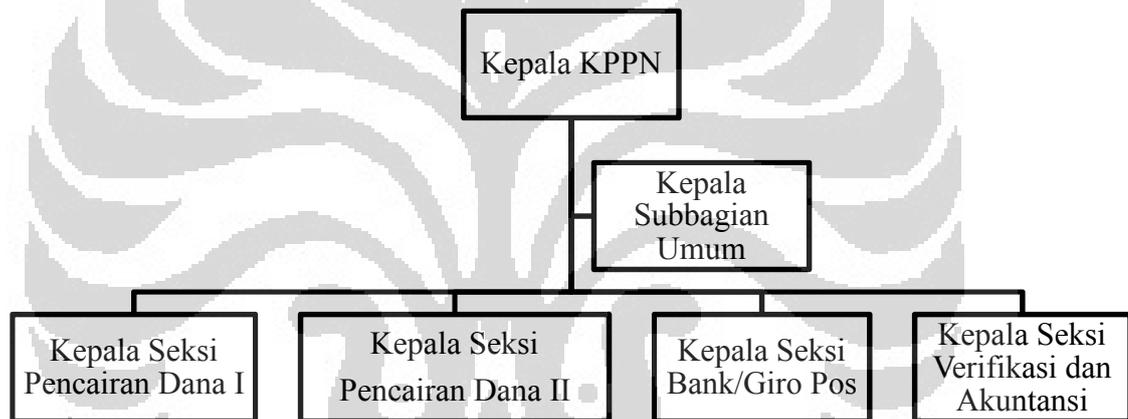
KPPN ABC mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan Bendahara Umum, penyaluran pembiayaan atas beban Anggaran Negara, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari Kas Negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, KPPN ABC menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Pengujian terhadap dokumen Surat Perintah Membayar berdasarkan peraturan perundang-undangan.
2. Penerbitan surat perintah pencairan dana dari Kas Negara atas nama Menteri Keuangan (Bendahara Umum Negara).
3. Penyaluran pembiayaan atas beban APBN.
4. Penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disalurkan
5. Penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari kas negara.
6. Pengiriman dan penerimaan kiriman uang.

7. Penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara
8. Penyusunan laporan realisasi pembiayaan yang berasal dari pinjaman dan hibah luar negeri.
9. Penatausahaan penerimaan negara bukan pajak.
10. Penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi.
11. Pembuatan tanggapan dan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan.
12. Pelaksanaan kehumasan.
13. Pelaksanaan administrasi KPPN.

Struktur Organisasi



Lampiran 2



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA**

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Dengan hormat,

Saya adalah pegawai Direktorat Jenderal Perbandaharaan yang sedang menjalani tugas belajar pada program bea siswa internal. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tugas akhir, dan ingin mendapatkan informasi dari bapak/ibu/saudara/saudari. Saya memohon bantuan bapak/ibu/saudara/saudari untuk dapat berpartisipasi dengan mengisi formulir isian kuesioner berikut.

Kuesioner ini bukanlah tes, tidak ada pengaruh apapun kepada bapak/ibu/saudara/saudari, baik secara pribadi maupun kedinasan. Isian apapun yang anda pilih adalah benar, karena jawaban didasarkan atas apa yang anda rasakan atau anda alami. Kerahasiaan identitas anda terjamin. Data yang didapatkan dari isian anda hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Karenanya saya memohon, agar kuesioner ini diisi apa adanya, lengkap, objektif, sesuai dengan apa yang anda alami dan rasakan.

Atas kesediaan dan partisipasi bapak/ibu/saudara/saudari sekalian, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Abdul Latif

Universitas Indonesia

I. Petunjuk Pengisian

- Mohon diisi dengan mencontreng (√) kotak isian yang sesuai dengan diri anda saat ini.
- Mohon diisi pada titik-titik yang kosong dengan jawaban yang sesuai dengan diri anda.

1. Jenis Kelamin :

 Laki-laki
Perempuan

2. Usia :

 Kurang dari 25 tahun
26 – 35 tahun
36 – 45 tahun
Lebih dari 46 tahun

3. Pendidikan terakhir :

 SMA
Diploma/Akademi
D IV/S1
S2
S3

4. Bertugas di kantor sekarang sejak : /
(bln/thn)

5. Subbagian / Seksi :

6. Pangkat / Golongan :

II. Petunjuk Pengisian : Berikan persetujuan Anda atas pernyataan-pernyataan berikut dengan mencontreng (√) kotak isian yang sesuai dengan diri anda saat ini

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mampu mengikuti perubahan secara terbuka sesuai dengan petunjuk/pedoman yang ada.					
2	Saya mampu menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode baru atau proses baru dengan bimbingan orang lain.					
3	Saya mampu mengikuti perubahan secara terbuka dan melakukan perubahan dengan sukarela					
4	Saya mampu menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode baru atau proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku tanpa arahan orang lain.					
5	Saya mampu untuk mengelola waktu.					
6	Saya mampu membuat sasaran yang realistis dan menyusun rencana jangka pendek untuk pencapaian sasaran.					
7	Saya dapat melakukan penyimpanan data dan catatan dengan teratur sehingga mudah dan cepat ditelusuri saat diperlukan.					
8	Saya dapat mengidentifikasi dan menggunakan proses dan prosedur yang baik dan benar untuk mengelola pekerjaan.					
9	Saya dapat membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik, menetapkan prioritas, dan jangka waktu.					
10	Saya bertanggung jawab untuk memberikan hasil sesuai standar yang ditetapkan.					
11	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan tuntas.					
12	Saya dapat diandalkan dan bertanggung jawab.					
13	Saya mampu menetapkan hasil kerja sendiri yang lebih tinggi dari standar hasil kerja yang ditetapkan organisasi.					
14	Saya selalu melakukan usaha atau perubahan pada metode kerja untuk meningkatkan hasil kerja.					
15	Saya selalu menunjukkan usaha/kerja keras untuk mencapai hasil yang lebih baik.					
16	Saya selalu tangguh dalam menghadapi hambatan untuk mencapai hasil yang lebih baik melebihi standar.					

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
17	Saya memahami inti permasalahan; menggunakan berbagai sumber/alternative dalam pemecahan masalah.					
18	Saya selalu mencari cara-cara untuk memperbaiki proses dan meningkatkan kualitas kerja.					
19	Saya mencari peluang untuk perbaikan proses kerja, metode dan sistem secara umum.					
20	Saya senang melibatkan diri dalam program pengembangan prosedur baru sesuai kebutuhan.					
21	Saya mengubah proses dan metode kerja ke arah yang lebih baik.					
22	Saya menerapkan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dalam menghadapi situasi atau masalah yang lebih kompleks.					
23	Saya selalu melakukan upaya untuk memperbaiki kondisi/proses kerja.					
24	Saya mengkombinasikan dan menerapkan pendekatan-pendekatan standar dengan cara baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan/situasi.					
25	Saya dapat memahami kebijakan, proses, dan prosedur di tempat kerja.					
26	Saya selalu mengikuti kebijakan, proses, dan prosedur dalam situasi kerja.					
27	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan berpatokan pada kebijakan, proses dan prosedur yang ditetapkan.					
28	Saya selalu mengikuti pedoman, prosedur dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.					
29	Saya selalu mengumpulkan info secara aktif tentang bisnis pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) dan <i>berusaha</i> memahami perspektif bisnis mereka.					
30	Saya cepat tanggap dalam merespons kebutuhan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).					
31	Saya selalu mendengarkan dan menghargai kebutuhan saran dan umpan balik dari pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).					
32	Saya selalu mengembangkn dan mempertahankan hubungan yang positif dan konstruktif dengan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).					
33	Saya selalu menjaga komunikasi dengan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) tentang hal-hal yang diharapkan.					
34	Saya selalu mengembangkan kesempatan untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan ketentuan.					
35	Saya bertingkah laku sesuai dengan perkataan.					

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
36	Saya selalu berkata sesuai dengan fakta.					
37	Saya dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya.					
38	Saya selalu melaksanakan peraturan dan kode etik organisasi.					
39	Saya selalu memberikan informasi yang dapat dipercaya kebenarannya dengan cara yang pantas.					
40	Saya tidak menjanjikan sesuatu yang tidak dapat atau tidak boleh diberikan.					
41	Saya sering ikut berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagian, mendukung keputusan tim.					
42	Saya memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim.					
43	Saya mau mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain.					
44	Saya senang bekerjasama secara efektif dalam interaksi formal dan informal.					
45	Saya membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk menukung sasaran tim.					
46	Saya berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim.					
47	Saya mendorong dan memberdayakan orang lain yang membuat mereka merasa dibutuhkan.					
48	Saya mampu menyampaikan informasi, pikiran atau pendapat dengan jelas, singkat dan tepat dengan menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur yang logis.					
49	Saya mampu dan terbiasa menggunakan tata bahasa dan kosa kata yang tepat.					
50	Saya mampu menyampaikan informasi dengan gaya bicara yang sesuai perspektif/latar belakang pendengar.					
51	Saya selalu mendengarkan pihak lain secara aktif.					
52	Saya dapat menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai.					
53	Saya selalu memeriksa dan memastikan pemahaman dari pendengar.					

**Mohon diperiksa kembali setiap lembar kuesioner dan pastikan tidak ada yang terlewat
Terima kasih.**

Lampiran 3

**Kuesioner Dukungan Manajemen untuk Training dan Coaching
(Untuk dichecklist oleh Kepala Kantor)**

Isi Training atau Coaching : Stakeholder Service (Pelayanan Pemangku Kepentingan) dan Interpersonal Communication (Komunikasi Interpersonal)

Kuesioner Dukungan Manajemen untuk Training

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Training adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.		
2.	Training adalah cara nyata untuk membantu organisasi.		
3.	Saya dapat mengetahui mengapa organisasi ini berkepentingan dalam menyelenggarakan training.		
4.	Saya mengizinkan pegawai untuk menghadiri training.		
5.	Saya mengakomodasi kehadiran dalam training dengan mendorong pegawai untuk menghadiri kegiatan training.		
6.	Saya mau memberitahu atau berdiskusi dengan pegawai tentang pentingnya sebuah training.		
7.	Saya mau menghadiri sesi training.		
8.	Saya mengetahui bahwa training dilakukan untuk mendukung pegawai ketika mereka kembali bekerja.		
9.	Saya menyediakan pegawai kesempatan untuk mempraktikkan isi training.		

Kuesioner Dukungan Manajemen untuk Coaching

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Coaching adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.		
2.	Coaching adalah cara nyata untuk membantu organisasi.		
3.	Saya dapat mengetahui mengapa organisasi ini berkepentingan dalam menyelenggarakan coaching.		
4.	Para Kepala Subbagian/Kepala Seksi selaku atasan mempunyai keahlian untuk melakukan coaching.		
5.	Para Kepala Subbagian/Kepala Seksi selaku atasan mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan coaching.		

**Kuesioner Dukungan Manajemen untuk Training dan Coaching
(Untuk dichecklist oleh Kepala Subbagian/Kepala Seksi)**

Isi Training atau Coaching : Stakeholder Service (Pelayanan Pemangku Kepentingan) dan Interpersonal Communication (Komunikasi Interpersonal)

Kuesioner Dukungan Manajemen untuk Training

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Training adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.		
2.	Training adalah cara nyata untuk membantu organisasi.		
3.	Saya dapat mengetahui mengapa organisasi ini berkepentingan dalam menyelenggarakan training.		
4.	Saya mengizinkan pegawai untuk menghadiri training.		
5.	Saya mengakomodasi kehadiran dalam training dengan mendorong pegawai untuk menghadiri kegiatan training.		
6.	Saya mau memberitahu atau berdiskusi dengan pegawai tentang pentingnya sebuah pelatihan.		
7.	Saya mau menghadiri sesi training.		
8.	Saya mengetahui bahwa training dilakukan untuk mendukung pegawai ketika mereka kembali bekerja.		
9.	Saya menyediakan pegawai kesempatan untuk mempraktikkan isi training.		

Kuesioner Dukungan Manajemen untuk Coaching

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Coaching adalah cara nyata untuk membantu pegawai saat ini.		
2.	Coaching adalah cara nyata untuk membantu organisasi.		
3.	Saya dapat mengetahui mengapa organisasi ini berkepentingan dalam menyelenggarakan coaching.		
4.	Saya selaku atasan mempunyai keahlian untuk melakukan coaching.		
5.	Saya selaku atasan mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan coaching.		

Lampiran 4

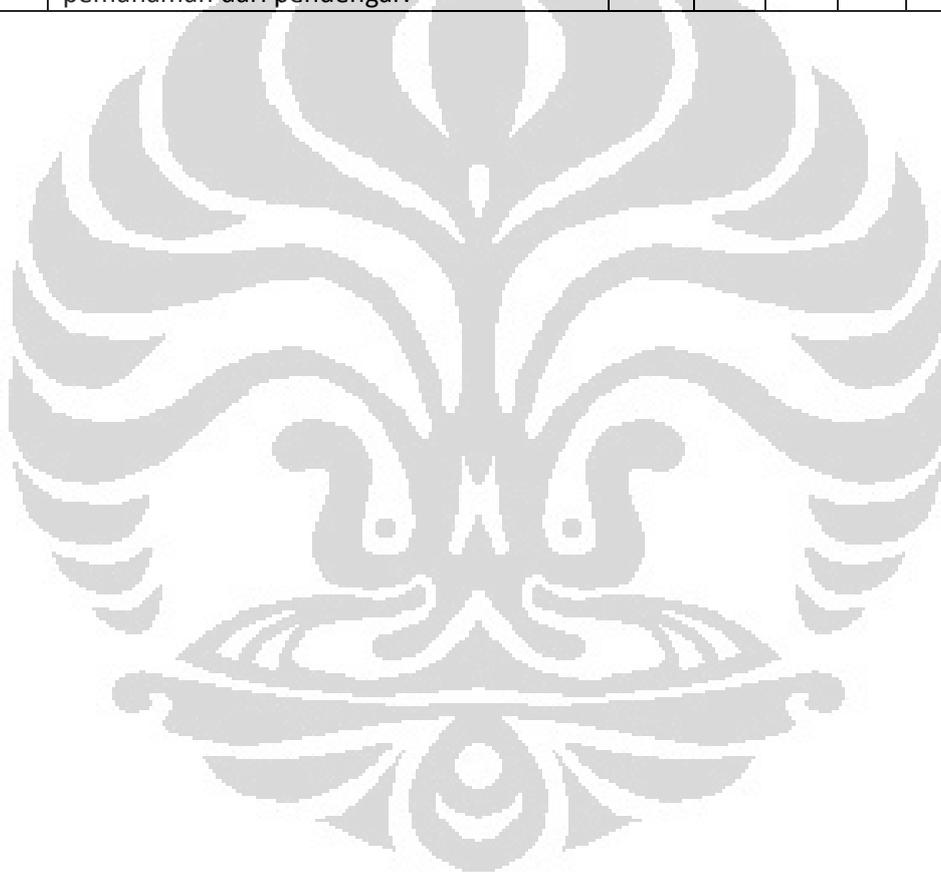
**Rekapitulasi Frekuensi Hasil Penelitian
Kuesioner Kompetensi**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	JML
<i>A. Adapting To Change</i>							
1	Saya mampu mengikuti perubahan secara terbuka sesuai dengan petunjuk/pedoman yang ada.				39	11	50
2	Saya mampu menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode baru atau proses baru dengan bimbingan orang lain.				44	6	50
3	Saya mampu mengikuti perubahan secara terbuka dan melakukan perubahan dengan sukarela			1	37	12	50
<i>B. Planning and Organizing</i>							
5	Saya mampu untuk mengelola waktu.				44	6	50
6	Saya mampu membuat sasaran yang realistis dan menyusun rencana jangka pendek untuk pencapaian sasaran.			1	42	7	50
7	Saya dapat melakukan penyimpanan data dan catatan dengan teratur sehingga mudah dan cepat ditelusuri saat diperlukan.			4	37	9	50
8	Saya dapat mengidentifikasi dan menggunakan proses dan prosedur yang baik dan benar untuk mengelola pekerjaan.				41	9	50
9	Saya dapat membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik, menetapkan prioritas, dan jangka waktu.				40	10	50
<i>C. Delivering Result</i>							
10	Saya bertanggung jawab untuk memberikan hasil sesuai standar yang ditetapkan.				40	10	50
11	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan tuntas.			1	39	10	50
12	Saya dapat diandalkan dan bertanggung jawab.			1	37	12	50
13	Saya mampu menetapkan hasil kerja sendiri yang lebih tinggi dari standar hasil kerja yang ditetapkan organisasi.		2	14	29	5	50
14	Saya selalu melakukan usaha atau perubahan pada metode kerja untuk meningkatkan hasil kerja.			4	38	8	50
15	Saya selalu menunjukkan usaha/kerja keras untuk mencapai hasil yang lebih baik.			2	41	7	50
16	Saya selalu tangguh dalam menghadapi hambatan untuk mencapai hasil yang lebih baik melebihi standar.		1	9	35	5	50

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	JML
<i>D. Continous Improvement</i>							
17	Saya memahami inti permasalahan; menggunakan berbagai sumber/alternative dalam pemecahan masalah.			1	43	6	50
18	Saya selalu mencari cara-cara untuk memperbaiki proses dan meningkatkan kualitas kerja.			3	38	9	50
19	Saya mencari peluang untuk perbaikan proses kerja, metode dan sistem secara umum.		1	2	38	9	50
20	Saya senang melibatkan diri dalam program pengembangan prosedur baru sesuai kebutuhan.			7	40	3	50
21	Saya mengubah proses dan metode kerja ke arah yang lebih baik.		2	8	36	4	50
22	Saya menerapkan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dalam menghadapi situasi atau masalah yang lebih kompleks.		1	11	32	6	50
23	Saya selalu melakukan upaya untuk memperbaiki kondisi/proses kerja.		2	2	40	6	50
24	Saya mengkombinasikan dan menerapkan pendekatan-pendekatan standar dengan cara baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan/situasi.			5	39	6	50
<i>E. Policies, Processes, and Procedure</i>							
25	Saya dapat memahami kebijakan, proses, dan prosedur di tempat kerja.			4	40	6	50
26	Saya selalu mengikuti kebijakan, proses, dan prosedur dalam situasi kerja.		1	2	40	7	50
27	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan berpatokan pada kebijakan, proses dan prosedur yang ditetapkan.		1	2	37	10	50
28	Saya selalu mengikuti pedoman, prosedur dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.		1	1	38	10	50
<i>F. Stakeholders Service</i>							
29	Saya selalu mengumpulkan info secara aktif tentang bisnis pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) dan berusaha memahami perspektif bisnis mereka.		19	2	26	3	50
30	Saya cepat tanggap dalam merespons kebutuhan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).		12	2	31	5	50
31	Saya selalu mendengarkan dan menghargai kebutuhan saran dan umpan balik dari pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).		6	1	38	5	50

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	JML
32	Saya selalu mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang positif dan konstruktif dengan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).		4	1	39	6	50
33	Saya selalu menjaga komunikasi dengan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) tentang hal-hal yang diharapkan.		4	4	34	8	50
34	Saya selalu mengembangkan kesempatan untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan ketentuan.			1	42	7	50
<i>G. Integrity</i>							
35	Saya bertingkah laku sesuai dengan perkataan.			2	42	6	50
36	Saya selalu berkata sesuai dengan fakta.			3	39	8	50
37	Saya dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya.			4	38	8	50
38	Saya selalu melaksanakan peraturan dan kode etik organisasi.			3	38	9	50
39	Saya selalu memberikan informasi yang dapat dipercaya kebenarannya dengan cara yang pantas.			2	39	9	50
40	Saya tidak menjanjikan sesuatu yang tidak dapat atau tidak boleh diberikan.			2	39	9	50
<i>H. Team Work and Collaboration</i>							
41	Saya sering ikut berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagian, mendukung keputusan tim.			4	40	6	50
42	Saya memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim.			4	40	6	50
43	Saya mau mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain.			1	40	9	50
44	Saya senang bekerjasama secara efektif dalam interaksi formal dan informal.			2	38	10	50
45	Saya membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim.			5	37	8	50
46	Saya berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim.			2	40	8	50
47	Saya mendorong dan memberdayakan orang lain yang membuat mereka merasa dibutuhkan.			6	39	5	50
<i>I. Interpersonal Communication</i>							
48	Saya mampu menyampaikan informasi, pikiran atau pendapat dengan jelas, singkat dan tepat dengan menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur yang logis.		12	1	34	3	50

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	JML
49	Saya mampu dan terbiasa menggunakan tata bahasa dan kosa kata yang tepat.		15	1	31	3	50
50	Saya mampu menyampaikan informasi dengan gaya bicara yang sesuai perspektif/latar belakang pendengar.		13	4	29	4	50
51	Saya selalu mendengarkan pihak lain secara aktif.		3	1	39	12	50
52	Saya dapat menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai.		4	4	37	5	50
53	Saya selalu memeriksa dan memastikan pemahaman dari pendengar.		3	12	30	5	50



Lampiran 5

**Hasil Perhitungan
Rata-Rata Kuesioner Kompetensi**

No	Pernyataan	N	Min	Maks	Rata-Rata
A. Adapting To Change		50	2	5	4,19
1	Saya mampu mengikuti perubahan secara terbuka sesuai dengan petunjuk/pedoman yang ada.	50	4	5	4,22
2	Saya mampu menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode baru atau proses baru dengan bimbingan orang lain.	50	4	5	4,12
3	Saya mampu mengikuti perubahan secara terbuka dan melakukan perubahan dengan sukarela	50	3	5	4,22
B. Planning and Organizing		50	3	5	4,14
5	Saya mampu untuk mengelola waktu.	50	4	5	4,12
6	Saya mampu membuat sasaran yang realistis dan menyusun rencana jangka pendek untuk pencapaian sasaran.	50	3	5	4,12
7	Saya dapat melakukan penyimpanan data dan catatan dengan teratur sehingga mudah dan cepat ditelusuri saat diperlukan.	50	3	5	4,10
8	Saya dapat mengidentifikasi dan menggunakan proses dan prosedur yang baik dan benar untuk mengelola pekerjaan.	50	4	5	4,18
9	Saya dapat membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik, menetapkan prioritas, dan jangka waktu.	50	4	5	4,20
C. Delivering Result		50	2	5	4,06
10	Saya bertanggung jawab untuk memberikan hasil sesuai standar yang ditetapkan.	50	4	5	4,20
11	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan tuntas.	50	3	5	4,18
12	Saya dapat diandalkan dan bertanggung jawab.	50	3	5	4,22
13	Saya mampu menetapkan hasil kerja sendiri yang lebih tinggi dari standar hasil kerja yang ditetapkan organisasi.	50	2	5	3,74
14	Saya selalu melakukan usaha atau perubahan pada metode kerja untuk meningkatkan hasil kerja.	50	3	5	4,08
15	Saya selalu menunjukkan usaha/kerja keras untuk mencapai hasil yang lebih baik.	50	3	5	4,10
16	Saya selalu tangguh dalam menghadapi hambatan untuk mencapai hasil yang lebih baik melebihi standar.	50	2	5	3,88

No	Pernyataan	N	Min	Maks	Rata-Rata
D. Continous Improvement		50	2	5	3,99
17	Saya memahami inti permasalahan; menggunakan berbagai sumber/alternative dalam pemecahan masalah.	50	3	5	4,10
18	Saya selalu mencari cara-cara untuk memperbaiki proses dan meningkatkan kualitas kerja.	50	3	5	4,12
19	Saya mencari peluang untuk perbaikan proses kerja, metode dan sistem secara umum.	50	2	5	4,10
20	Saya senang melibatkan diri dalam program pengembangan prosedur baru sesuai kebutuhan.	50	3	5	3,92
21	Saya mengubah proses dan metode kerja ke arah yang lebih baik.	50	2	5	3,84
22	Saya menerapkan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dalam menghadapi situasi atau masalah yang lebih kompleks.	50	2	5	3,86
23	Saya selalu melakukan upaya untuk memperbaiki kondisi/proses kerja.	50	2	5	4,00
24	Saya mengkombinasikan dan menerapkan pendekatan-pendekatan standar dengan cara baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan/situasi.	50	3	5	4,02
E. Policies, Processee and Procedure		50	2	5	4,09
25	Saya dapat memahami kebijakan, proses, dan prosedur di tempat kerja.	50	3	5	4,04
26	Saya selalu mengikuti kebijakan, proses, dan prosedur dalam situasi kerja.	50	2	5	4,06
27	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan berpatokan pada kebijakan, proses dan prosedur yang ditetapkan.	50	2	5	4,12
28	Saya selalu mengikuti pedoman, prosedur dan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.	50	2	5	4,14
F. Stakeholder Service		50	2	5	3,77
29	Saya selalu mengumpulkan info secara aktif tentang bisnis pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) dan berusaha memahami perspektif bisnis mereka.	50	2	5	3,26
30	Saya cepat tanggap dalam merespons kebutuhan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).	50	2	5	3,58
31	Saya selalu mendengarkan dan menghargai kebutuhan saran dan umpan balik dari pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).	50	2	5	3,84
32	Saya selalu mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang positif dan konstruktif dengan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>).	50	2	5	3,94

No	Pernyataan	N	Min	Maks	Rata-Rata
33	Saya selalu menjaga komunikasi dengan pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) tentang hal-hal yang diharapkan.	50	2	5	3,92
34	Saya selalu mengembangkan kesempatan untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan ketentuan.	50	3	5	4,12
G. Integrity		50	3	5	4,11
35	Saya bertingkah laku sesuai dengan perkataan.	50	3	5	4,08
36	Saya selalu berkata sesuai dengan fakta.	50	3	5	4,10
37	Saya dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya.	50	3	5	4,08
38	Saya selalu melaksanakan peraturan dan kode etik organisasi.	50	3	5	4,12
39	Saya selalu memberikan informasi yang dapat dipercaya kebenarannya dengan cara yang pantas.	50	3	5	4,14
40	Saya tidak menjanjikan sesuatu yang tidak dapat atau tidak boleh diberikan.	50	3	5	4,14
H. Team Work and Collaboration		50	3	5	4,08
41	Saya sering ikut berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik, melakukan tugas/bagian, mendukung keputusan tim.	50	3	5	4,04
42	Saya memberikan usulan-usulan bagi kepentingan tim.	50	3	5	4,04
43	Saya mau mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain.	50	3	5	4,16
44	Saya senang bekerjasama secara efektif dalam interaksi formal dan informal.	50	3	5	4,16
45	Saya membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk menukung sasaran tim.	50	3	5	4,06
46	Saya berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim.	50	3	5	4,12
47	Saya mendorong dan memberdayakan orang lain yang membuat mereka merasa dibutuhkan.	50	3	5	3,98
I. Interpersonal Communication		50	2	5	3,68
48	Saya mampu menyampaikan informasi, pikiran atau pendapat dengan jelas, singkat dan tepat dengan menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur yang logis.	50	2	5	3,56
49	Saya mampu dan terbiasa menggunakan tata bahasa dan kosa kata yang tepat.	50	2	5	3,44
50	Saya mampu menyampaikan informasi dengan gaya bicara yang sesuai perspektif/latar belakang pendengar.	50	2	5	3,48

No	Pernyataan	N	Min	Maks	Rata-Rata
51	Saya selalu mendengarkan pihak lain secara aktif.	50	2	5	4,00
52	Saya dapat menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai.	50	2	5	3,86
53	Saya selalu memeriksa dan memastikan pemahaman dari pendengar.	50	2	5	3,74



Lampiran 6

VERBATIM WAWANCARA

Nama : Bapak AP

Jabatan : Kepala KPPN ABC

1. Dari hasil kuesioner, diketahui terdapat area kompetensi stakeholder service dan interpersonal communication para pegawai KPPN yang perlu mendapat perbaikan. Bagaimana pendapat Bapak?

Oh ya... kalau memang kayak gitu ya harus ditingkatkan.

2. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan kompetensi-kompetensi itu, diantaranya adalah training dan coaching. Tentang training, bagaimana pendapat Bapak jika diadakan training di kantor?

Pada prinsipnya kalau untuk kebaikan kantor saya setuju dan mendukung, tidak ada masalah.

3. Selaku pimpinan tertinggi di kantor apakah Bapak bersedia untuk berdiskusi dengan para pegawai tentang perlunya peningkatan kompetensi melalui training?

Oh ya... pasti... saya selalu siap.

4. Bagaimana dengan kesempatan bagi para pegawai untuk menerapkan isi training dalam pekerjaan sehari-hari?

Saya akan beri kesempatan pada mereka seluas-luasnya untuk menerapkan hasil training, asal benar-benar untuk kebaikan kantor.

5. Bagaimana dengan waktu pelaksanaan training?

Ini yang menjadi problem, kalau trainingnya dilaksanakan pada saat jam kerja pasti akan mengganggu jam kantor, pekerjaan layanan pasti akan terhambat. Anda bisa bayangkan kalau pas jam kerja kemudian dilaksanakan training.

6. Kalau di luar jam kantor misalnya Sabtu atau Minggu?

Ya... menurut saya itu lebih baik. Sehingga dapat benar-benar fokus, tidak terbebani dengan tugas harian. Tidak mengganggu aktivitas pelayanan kantor.

7. Tentang pemanfaatan fasilitas, sarana dan prasarana kantor untuk keperluan training gimana Pak?

Tidak masalah, ada ruangan pertemuan, aula, LCD proyektor, atau fasilitas yang lain dapat saja dipakai... toh semua untuk kebaikan kantor.....

8. Tentang Coaching, Bagaimana pendapat Bapak tentang program coaching? (Peneliti memberikan gambaran tentang coaching).

Kalau yang seperti itu, saya sendiri sudah melakukan, mungkin para kepala seksi juga sudah melakukan. Misalnya cara membuat surat yang baik, kalau ada pegawai yang tidak cara surat-menyuratnya tidak baik saya ajari.

9. Maksud saya coaching secara formal pak, jadi program kantor secara resmi...

Wah kalau itu saya sebenarnya setuju saja.... tapi waktunya kali yang susah...

10. Iya Pak... biasanya coaching memang memerlukan waktu yang relatif lama, menurut Bapak, apakah para Kepala Subbagian Umum/Kepala Seksi selaku atasan mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan coaching?

Kalau melihat beban pekerjaan di sini sih rasanya sulit kalau program coaching harus dibakukan. Pekerjaannya banyak banget... susah mbagi waktunya... banyak pekerjaan para kepala seksi yang sifatnya harian dan sangat memakan waktu. Jadi kayaknya dari sisi waktu agak susah... apalagi kalau banyak yang harus dicoaching. Satu orang saja bisa butuh waktu setengah sampai satu jam... Bisa-bisa pekerjaan aslinya dia malah keganggu....

11. Berkenaan dengan keahlian, apakah para Kepala Subbagian Umum/Kepala Seksi selaku atasan mempunyai keahlian yang cukup untuk melakukan coaching?

Saya melihat tidak semua kepala seksi mempunyai keahlian yang cukup untuk melakukan coaching.

12. Terkait dengan Anggaran untuk menyelenggarakan training atau coaching bagaimana pak?

Saya tidak keberatan, tentu saja sesuai dengan ketersediaan dana yang ada di DIPA.



Lampiran 7

Hasil Uji Scale-Reliability 1**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	53

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
atc_01	207,4800	315,316	,664	,963
atc_02	207,5800	320,942	,366	,964
atc_03	207,4800	317,438	,465	,964
atc_04	207,9600	320,325	,174	,965
pao_01	207,5800	317,718	,644	,963
pao_02	207,5800	317,228	,581	,963
pao_03	207,6000	316,286	,491	,963
pao_04	207,5200	315,602	,697	,963
pao_05	207,5000	315,276	,691	,963
dr_01	207,5000	315,235	,694	,963
dr_02	207,5200	316,214	,575	,963
dr_03	207,4800	315,928	,558	,963
dr_04	207,9600	312,162	,518	,963
dr_05	207,6200	313,628	,664	,963
dr_06	207,6000	314,612	,715	,963
dr_07	207,8200	313,783	,533	,963
ci_01	207,6000	314,857	,802	,963
ci_02	207,5800	311,555	,801	,963
ci_03	207,6000	310,571	,756	,963
ci_04	207,7800	317,481	,485	,963
ci_05	207,8600	313,756	,512	,963
ci_06	207,8400	312,260	,562	,963
ci_07	207,7000	311,847	,653	,963
ci_08	207,6800	314,957	,606	,963

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ppp_01	207,6600	313,576	,727	,963
ppp_02	207,6400	312,398	,702	,963
ppp_03	207,5800	311,963	,663	,963
ppp_04	207,5600	312,537	,663	,963
ss_01	208,4400	303,884	,559	,964
ss_02	208,1200	305,822	,548	,964
ss_03	207,8600	309,388	,571	,963
ss_04	207,7600	311,492	,556	,963
ss_05	207,7800	310,134	,554	,963
ss_06	207,5800	315,677	,696	,963
int_01	207,6200	316,118	,645	,963
int_02	207,6000	313,224	,727	,963
int_03	207,6200	313,914	,648	,963
int_04	207,5800	312,820	,725	,963
int_05	207,5600	314,170	,685	,963
int_06	207,5600	313,639	,719	,963
twc_01	207,6600	314,760	,651	,963
twc_02	207,6600	313,658	,721	,963
twc_03	207,5400	313,764	,764	,963
twc_04	207,5400	314,049	,669	,963
twc_05	207,6400	314,153	,603	,963
twc_06	207,5800	313,065	,786	,963
twc_07	207,7200	314,818	,614	,963
ic_01	208,1400	306,735	,546	,964
ic_02	208,2600	307,788	,476	,964
ic_03	208,2200	306,502	,525	,964
ic_04	207,7000	312,867	,535	,963
ic_05	207,8400	313,076	,476	,964
ic_06	207,9600	309,917	,586	,963

Lampiran 8

Hasil Uji Scale-Reliability 2

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	52

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
atc_01	203,7400	310,360	,664	,964
atc_02	203,8400	315,933	,367	,965
atc_03	203,7400	312,523	,462	,965
pao_01	203,8400	312,831	,636	,964
pao_02	203,8400	312,260	,581	,964
pao_03	203,8600	311,429	,485	,965
pao_04	203,7800	310,542	,704	,964
pao_05	203,7600	310,268	,695	,964
dr_01	203,7600	310,431	,683	,964
dr_02	203,7800	311,318	,571	,964
dr_03	203,7400	311,094	,550	,964
dr_04	204,2200	307,440	,509	,965
dr_05	203,8800	308,557	,672	,964
dr_06	203,8600	309,674	,715	,964
dr_07	204,0800	309,177	,517	,965
ci_01	203,8600	309,756	,814	,964
ci_02	203,8400	306,545	,806	,964
ci_03	203,8600	305,715	,752	,964
ci_04	204,0400	312,447	,489	,965
ci_05	204,1200	308,883	,509	,965
ci_06	204,1000	307,316	,562	,964
ci_07	203,9600	306,978	,650	,964
ci_08	203,9400	310,017	,605	,964

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ppp_01	203,9200	308,728	,721	,964
ppp_02	203,9000	307,520	,699	,964
ppp_03	203,8400	306,913	,670	,964
ppp_04	203,8200	307,538	,666	,964
ss_01	204,7000	299,153	,555	,965
ss_02	204,3800	301,057	,544	,965
ss_03	204,1200	304,638	,565	,965
ss_04	204,0200	306,469	,560	,964
ss_05	204,0400	305,223	,554	,965
ss_06	203,8400	310,545	,709	,964
int_01	203,8800	311,087	,650	,964
int_02	203,8600	308,204	,733	,964
int_03	203,8800	308,924	,650	,964
int_04	203,8400	307,851	,727	,964
int_05	203,8200	309,130	,691	,964
int_06	203,8200	308,681	,720	,964
twc_01	203,9200	309,789	,652	,964
twc_02	203,9200	308,687	,723	,964
twc_03	203,8000	308,653	,775	,964
twc_04	203,8000	309,020	,674	,964
twc_05	203,9000	309,235	,602	,964
twc_06	203,8400	308,096	,788	,964
twc_07	203,9800	309,734	,622	,964
ic_01	204,4000	301,714	,550	,965
ic_02	204,5200	303,071	,471	,966
ic_03	204,4800	301,602	,525	,965
ic_04	203,9600	307,794	,541	,965
ic_05	204,1000	308,010	,481	,965
ic_06	204,2200	304,828	,593	,964