



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KOMPETENSI PEMERIKSA PATEN PADA  
DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA R.I.**

**TESIS**

**SULHAN FATHONI**

**0706308912**

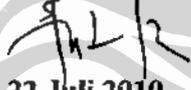
**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
JAKARTA  
JULI, 2010**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sulhan Fathoni

NPM : 0706308912

Tanda Tangan : 

Tanggal : 22 Juli 2010

## HALAMAN PENGESAHAN

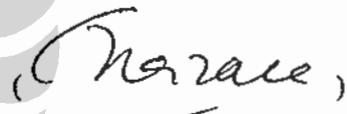
Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Sulhan Fathoni  
NPM : 0706308912  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Judul Tesis : Analisis Kompetensi Pemeriksa Paten Pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pascasarjana, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

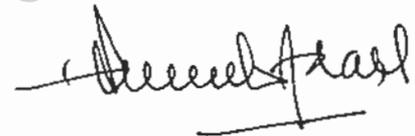
Pembimbing : Prof. Dr. Suahasil Nazara



Ketua Sidang : Prof. Dr. Chandra Wijaya



Penguji : Dr. Ir. Nunuk Adiarni M.M



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Juli 2010

iii

Universitas Indonesia

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

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

Nama : Sulhan Fathoni  
NPM : 0706308912  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Fakultas : Program Pascasarjana  
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:

Analisis Kompetensi Pemeriksa Paten Pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I

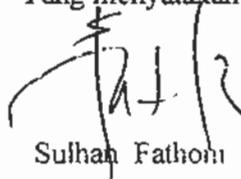
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, emngalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 22 Juli 2010

Yang menyatakan



Sulhan Fathoni

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Sulhan Fathoni  
NPM : 0706308912  
Judul : Analisis Kompetensi Pemeriksa Paten Pada  
Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual  
Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia R.I

Dosen Pembimbing



(Prof. Dr. Suahasil Nazara)

## ABSTRAK

Nama : Sulhan Fathoni  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Peminatan : Kajian Stratejik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan  
Judul : Analisis Kompetensi Pemeriksa Paten Pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia R.I

Penelitian ini mengungkapkan analisis kesenjangan pengetahuan pemeriksa paten berdasarkan jenjang kepangkatannya juga kesenjangan kompetensi berdasarkan hard competency dan soft competency, pengidentifikasian kebutuhan pelatihan dilakukan dengan melihat kesenjangan yang ada kemudian dikelompokkan berdasarkan perilakunya apakah hard competency atau soft competency.

Analisis kompetensi dilakukan pada pemeriksa paten sesuai dengan jenjang kepangkatannya, madya, muda dan pertama dengan penelitian sensus. Instrumen penelitian yang digunakan terdiri dari uji/tes pengetahuann dan self appraisal yang berarti responden diminta untuk menilai sendiri derajat profisiensi dalam melakukan suatu pekerjaan seperti dinyatakan dalam item pernyataan pada kuisisioner yaitu tingkat pentingnya, kemampuan aktual dan kemampuan idealnya. Bentuk pernyataan yang diminta jawabanya kepada responden berupa pernyataan verbal dengan nilai yang disediakan menggunakan skala likert. Penelitian lapangan untuk menganalisa sumber daya manusia menggunakan teknik kuantitatif berupa distribusi frekwensi dan untuk memtakan kompetensi digunakan tabel.

Hasil penelitian menunjukan pada pemeriksa paten madya berdasarkan hard competency , maka kompetensi Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik membutuhkan pelatihan.

Kata kunci : hard competency dan soft competency, pemeriksa dan pelatihan

## ABSTRACT

Name : Sulhan Fathoni  
Study Program : National Resilience Study  
Specialization : Strategic Planning, Strategy and Policy  
Title : Analysis on The Competence of Patent Examiners in  
Directorate General Intellectual Property Rights Ministry Of  
Law And Human Rights Of Republic Of Indonesia.

This research describes gap analyzing patent examiners, examine knowledge, based on level of structure also to gap competency based on soft competency and hard competency. Identification of the competence is conducted by assessing the gap between the examiner's actual and ideal abilities and then groups on based on behavioral what is hard competency or soft competency

Analysis competency carry on patent examiner suitable on level of structure, madya muda and pertama with census research. The use of research instrument is test of examine knowledge and self appraisal, statement from which asked to the respondents in the form of verbal statement and the answer provided is the answer scale using is likert scale. Fields research of analyzing data of human resources using quantitative techniques and from gap of competence using table.

The result also that examiner patent level on madya structure based on hard competency is understanding another language foreign is need training .

**Keywords:** hard competency dan soft competency, examiners and training

## KATA PENGANTAR

Puji syukur yang tak terhingga peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala atas segala yang telah dilimpahkan. Betapa di antara setiap cobaan dan hambatan, selalu datang kemudahan dan jalan keluar. Bahkan terkadang melalui orang yang tidak pernah disangka-sangka. Hingga penyelesaian tesis ini yang semula terasa musykil ternyata dapat pula diselesaikan pada waktunya.

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian sebelumnya oleh Abdi Saputra Sembiring, 2007 dengan judul tesis "KAJIAN KOMPETENSI PEMERIKSA HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL PADA DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL, DEPARTEMEN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA" pada penelitian ini peneliti melakukan analisis kesenjangan kompetensi pemeriksa paten berdasarkan beberapa perilaku yaitu *Work Based (Hard Competency)* dan *Behavioral (Soft Competency)*. Untuk mengidentifikasi pelatihan apa yang dibutuhkan pemeriksa paten dilihat dari kesenjangan yang ada antara kemampuan aktual dan kemampuan ideal kemudian kompetensi tersebut di kelompokkan berdasarkan hard competency atau soft competency dengan menggunakan kamus kompetensi yang disesuaikan dengan teori "Amstrong dan Murli" juga teori yang dikemukakan oleh "Miler, Rakin dan Neathey"

Sebagai manusia biasa, peneliti memerlukan bantuan dari pihak lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti sadar apa yang telah peneliti terima, tak ada yang setimpal untuk membalas semua bantuan tersebut. Namun demikian, peneliti tetap ingin menyampaikan ucapan terima kasih beserta doa kepada Allah Subhanahu Wata'ala agar membalasnya dengan kebaikan yang berlipat ganda, yaitu kepada:

1. Ayahanda tercinta almarhum dan ibunda tersayang yang telah dengan ikhlas memberikan bantuan, dorongan, motivasi dan doa kepada penulis
2. Habib Zein, doa dan tausiyahnya membuat penulis tegar dalam menghadapi segala rintangan yang ada;
3. Luthfiyyah Hanun dan Shabita Qurrotul Aini (my little angle) you're so cute make me happy all the time;
4. Bapak Ir. Razilu M.Si sebagai direktur paten atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Direktorat Paten juga memberikan kelonggaran waktu meninggalkan tugas sehari-hari;
5. Dosen pembimbing, Prof. Dr. Suahasil Nazara: kebaikan hati dan kesabaran beliau membuka wawasan berpikir penulis akan tinjauan akademis;
6. Dosen penguji, Prof. Dr. Chandra Wijaya dan Dr.Ir. Nunuk Adiarni M.M: petunjuk dan koreksi beliau mencerahkan penulis;
7. Para Dosen: betapa curahan ilmu yang sangat berguna dan akan terus dibawa hingga akhir hayat penulis;
8. Staf pascasarjana UI: betapa usaha keras mereka yang membuat masalah yang mustahil dilewati menjadi sangat mudah;
9. Rekan-rekan kelas Renstra 3: kebersamaan selama hampir 2 tahun yang menciptakan hubungan lebih dari sekedar teman sekelas;
10. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih banyak atas segalanya.

Sebagai karya manusia, penelitian pun ini tak lepas dari salah dan kekurangan. Oleh karenanya, peneliti berharap kritik dan saran yang membangun demi kesempurnanya. Semoga kita semua dapat mengambil manfaat dari penelitian ini.

Tangerang, 22 Juli 2010

Penulis,

Sulhan Fathoni.

	E. Ruang Lingkup .....	63
	F. Kerangka Tahapan Penelitian .....	69
BAB IV	GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PATEN .....	72
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PEMBAHASAN .....	76
	A. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	76
	B. Profil Responden .....	81
	C. Gambaran Kondisi Kompetensi .....	85
	D. Analisis Kebutuhan Pelatihan .....	102
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN .....	108
	A. Kesimpulan .....	108
	B. Saran-saran .....	112

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pokok Permasalahan .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II    KERANGKA TEORI .....</b>	<b>14</b>
A. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	14
B. Tinjauan Kompetensi .....	18
C. Pelatihan dan Pengembangan .....	50
<b>BAB III    METODE PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	60
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	60
C. Populasi dan Responden .....	60
D. Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data .....	61

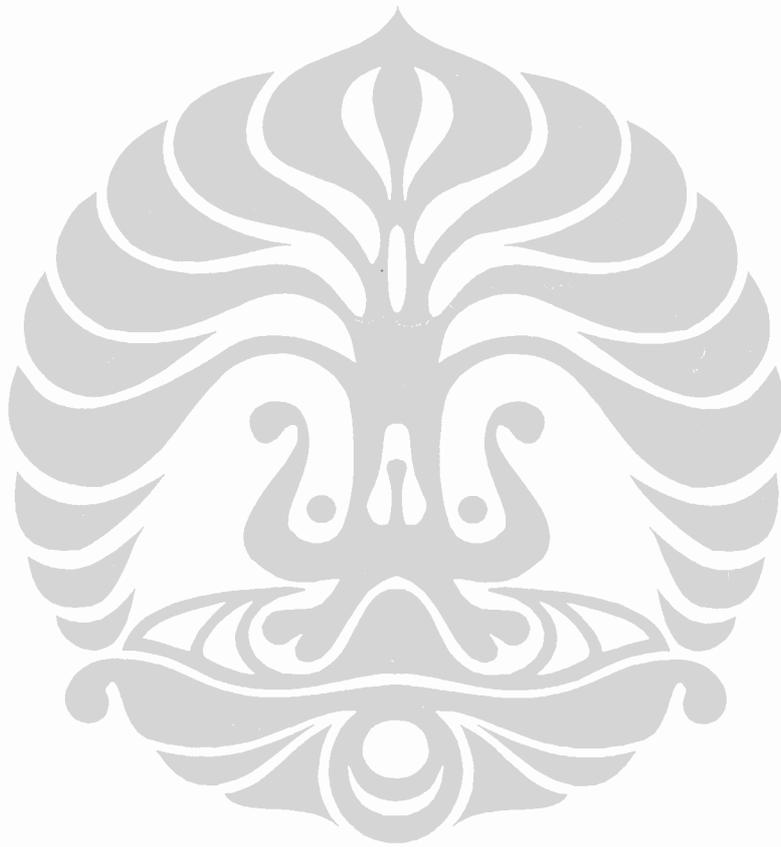
**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran I : Soal Tes Pengetahuan.
- Lampiran II : Kuisisioner Wawancara.
- Lampiran III : Kuesioner Responden Pemeriksa Paten Madya.
- Lampiran IV : Kuesioner Responden Pemeriksa Paten Muda.
- Lampiran V : Kuesioner Responden Pemeriksa Paten Pertama.
- Lampiran VI : Rekapitulasi Data Persepsi.
- Lampiran VII : Rekapitulasi Data Tes Pengetahuan.
- Lampiran VIII : Kamus Kompetensi.

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Struktur Organisasi Direktorat Paten

Gambar 2 : Prosedur Permohonan Paten



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah.

Pada tahun 1988, pemerintah membentuk Direktorat Jenderal Hak Cipta, Paten Dan Merek yang saat ini bernama Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, di bawah Kementerian Hukum dan HAM, yang merupakan suatu institusi yang diberi kewenangan dan tanggung jawab untuk mengembangkan Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia. Pemerintah mengharapkan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual lebih berperan dalam mengembangkan sistem Hak Kekayaan Intelektual yang dapat membangun iklim penciptaan karya-karya intelektual dari anak bangsa sehingga mampu menopang pembangunan ekonomi Indonesia. Dengan banyaknya anak bangsa yang melahirkan karya-karya intelektual ini dapat memperkaya khasanah budaya dalam berinovasi sehingga dapat mengangkat harkat dan martabat rakyat Indonesia. Tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing dari produk industri bangsa Indonesia. Pelaksanaan fungsi tersebut dilandasi oleh visi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, yaitu *"Terciptanya sistem HKI yang efektif dan kompetitif secara Internasional, yang menopang pembangunan nasional dan membantu peningkatan kesejahteraan bangsa"* dan misi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, yaitu:

- (1) *mengelola sistem HKI dengan cara memberikan perlindungan, penghargaan, dan pengakuan atas kreativitas;*
- (2) *mempromosikan teknologi, investasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan pertumbuhan ekonomi;*

*(3) merangsang pertumbuhan karya dan budaya yang inovatif dan inventif.*

Bagi bangsa Indonesia, dengan adanya kemajuan di bidang teknologi yang begitu pesat, rakyat menikmati dalam bentuk pembangunan yang berkesinambungan untuk menuju kemakmuran bangsa. Jika bangsa Indonesia ingin tetap menikmati berbagai manfaat dari rangkaian pembangunan yang berkesinambungan itu, maka harus selalu berorientasi ke depan dan mengikuti situasi global yang sedang berkembang untuk dapat ikut berkompetisi.

Memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi di era globalisasi ini, bangsa Indonesia telah berbenah diri untuk dapat beradaptasi dengan dunia internasional. Di bidang paten misalnya, Indonesia telah meratifikasi konvensi, traktat, dan perjanjian-perjanjian internasional serta melakukan perubahan-perubahan dalam ketentuan-ketentuan pasal-pasal Undang-undang Paten, sehingga diharapkan akan tercipta iklim yang akan mendorong karya dan kreasi masyarakat Indonesia di bidang teknologi dan juga memudahkan masuknya teknologi-teknologi dari negara-negara maju melalui permohonan Paten.

Institusi yang diberi tanggung jawab oleh pemerintah untuk mengembangkan dan mengelola sistem paten nasional adalah Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pemerintah menetapkan sistem Paten yang dikembangkan dan dikelola harus dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga dapat menopang pembangunan ekonomi nasional.

Untuk mengembangkan sistem paten yang dapat berperan sebagaimana dimaksud bukanlah suatu pekerjaan yang mudah dan cepat, tetapi melalui proses yang cukup panjang, sebab memerlukan perbaikan dan penyempurnaan

dalam berbagai aspek, terutama dalam hal meningkatkan produktivitas kerja dari Pemeriksa Paten.

Menurut Undang-undang Nomor 14 Tahun 2001 tentang Paten, bahwa "Pemeriksa Paten" adalah seseorang yang karena keahliannya diangkat dengan Keputusan Menteri sebagai pejabat fungsional Pemeriksa Paten dan ditugasi untuk melakukan pemeriksaan substantif terhadap permohonan paten. Pemeriksaan substantif ini merupakan kegiatan utama dan memerlukan waktu yang paling lama dalam proses pemberian hak eksklusif kepada Inventor atas hasil Invensinya di bidang teknologi. Pemeriksaan substantif didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk menilai apakah suatu permohonan paten memenuhi kriteria untuk diberi paten atau tidak.

Pemeriksaan substantif yang dilakukan oleh Pemeriksa Paten mengikuti urutan-urutan atau tahapan pekerjaan sebagai berikut:

- a. penelaahan lingkup invensi;
- b. pemeriksaan kelayakan invensi;
- c. klasifikasi invensi;
- d. penelusuran invensi;
- e. analisis hasil penelusuran;
- f. pemeriksaan untuk menentukan kebaruan (*novelty*);
- g. pemeriksaan untuk menentukan langkah inventif (*inventive step*);
- h. pemeriksaan untuk menentukan keterterapan dalam industri;
- i. penyiapan korespondensi kepada pemohon atau kuasanya;
- j. telaahan atas tanggapan pemohon; dan
- k. pemberian pertimbangan keputusan akhir (diberi atau ditolak).

Dengan melihat tugas dan fungsi Pemeriksa Paten sebagaimana uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa Pemeriksa Paten mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan sistem Paten yang efektif dan efisien.

Tujuan akhir dari pelaksanaan pemeriksaan substantif ini adalah untuk memberikan kepastian hukum terhadap setiap permohonan paten. Undang-undang Paten menetapkan jangka waktu keputusan pemberian status kepastian hukum tersebut paling lama 36 (tiga puluh enam bulan) terhitung sejak tanggal pengajuan permohonan pemeriksaan substantif.

Dalam kaitannya dengan proses untuk kepastian hukum ini, Direktorat Paten mendapatkan berbagai masukan dan kritikan dari masyarakat selaku *stakeholder* (pemangku kepentingan) atau pemohon paten baik pemohon nasional maupun pemohon internasional. Kritikan-kritikan tersebut berkaitan dengan permohonan paten yang belum diberi keputusan (sertifikat paten) atau tertundanya pemberian keputusan akhir (penyebab backlog) yang terus meningkat dari tahun ke tahun (data internal Direktorat Paten backlog per 31 Desember 2008 lebih dari 5000 permohonan). Kritikan-kritikan yang disampaikan para pemohon, diantaranya:

- (1) keputusan akhir dalam pemeriksaan substantif permohonan paten seringkali terjadi keterlambatan atau melampaui batas waktu yang ditentukan undang-undang.
- (2) Pemeriksa Paten pada kenyataannya lebih cenderung menunggu hasil keputusan akhir dari permohonan paten yang sepadan dari negara-negara yang melakukan pemeriksaan substantif daripada melakukan pemeriksaan sendiri sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam

memberi keputusan akhir, hal ini mengakibatkan lambatnya pemberian keputusan akhir yang dikeluarkan oleh pemeriksa.

- (3) Banyak hasil pemeriksaan substantif yang dilakukan oleh pemeriksa tidak dapat dipahami oleh pemohon atau konsultan/kuasa hukumnya, terutama yang berkaitan dengan kejelasan invensi dan seringkali terjadi untuk korespondensi masalah kejelasan membutuhkan waktu yang lama, sehingga menyebabkan tertundanya keputusan akhir atas suatu permohonan paten.
- (4) Umumnya Pemohon domestik mengalami kesulitan dalam pembuatan spesifikasi permohonan paten (khususnya pembuatan deskripsi dan klaim), sehingga dalam beberapa korespondensi antara pemeriksa dengan pemohon terfokus pada pembuatan spesifikasi saja dan belum menyentuh hal-hal yang sifatnya substansi yang tentunya akan berakibat pada tertundanya keputusan akhir.
- (5) Pemeriksa Paten cenderung memilih permohonan paten yang paling mudah diberi keputusan akhir walaupun permohonan paten tersebut baru saja diajukan permohonan substantifnya, sehingga permohonan paten yang sulit untuk diberi keputusan akhir ditunda-tunda.

Salah satu penyebab utama dari backlog tersebut karena produktivitas pemeriksa paten belum optimal. Oleh karenanya, harus dicari solusi masalahnya, bila hal tersebut dibiarkan akan menyebabkan backlog yang bertambah dari tahun ke tahun. Sementara backlog itu sendiri menimbulkan berbagai dampak kerugian, diantaranya:

1. berkurangnya kepercayaan masyarakat/ pemohon terhadap pelayanan yang diberikan oleh Direktorat Paten Ditjen HKI, sehingga dapat berakibat turunnya jumlah permohonan paten yang diajukan.
2. kerugian materil bagi para inventor, karena belum dapat melaksanakan hak eksklusif yang diberikan oleh negara kepadanya tepat waktu;
3. mengganggu sistem inovasi nasional.
4. tertundanya atau hilangnya biaya tahunan/biaya pemeliharaan yang masuk ke kas negara dalam bentuk Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Suatu teori dari Bernadin dan Russel dalam Gomes (2003:160) menyatakan bahwa produktivitas pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor;

- knowledge
- skills
- abilities
- attitudes
- behaviors

sedangkan pendapat lain mengatakan "gabungan dari atribut-atribut lain seperti pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dimiliki seseorang merupakan suatu definisi dari kompetensi" (Gonzi et al, 1993).

Spencer & spencer (1993: 9-11) mendefinisikan kompetensi sebagai "karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaanya.

Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dalam hal ini Direktorat Paten membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang optimal khususnya bagi pemeriksa paten yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh untuk melakukan pemeriksaan terhadap permohonan paten, baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

Dengan semakin banyaknya permohonan paten yang masuk, maka memberikan implikasi pada pentingnya upaya untuk meningkatkan kompetensi yang diperlukan bagi setiap pemeriksa paten untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Dari uraian diatas peningkatan kompetensi baik kompetensi teknik (technical area) maupun kompetensi perilaku (behavioral area) dari pemeriksa paten diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemeriksa sebagai bagian dari sumber daya manusia yang ada pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka dilakukan penelitian ini untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi, dimana sebelum pelatihan diadakan perlu diketahui kesenjangan yang ada pada pemeriksa paten saat ini baik yang bersifat *hard competencies* maupun *soft competencies* untuk diprioritaskan melakukan pelatihan. Kesenjangan kompetensi diketahui melalui uji/tes pengetahuan pemeriksaan dan kuisioner dengan menjawab berdasarkan penilaian diri sendiri/*self assesment* pertanyaan kompetensi terpadu bersumber pada teori *management competencies clock* dari Kolb, sedangkan untuk membedakan apakah kompetensi itu masuk *hard competencies* atau *soft competencies* menggunakan teori Armstrong dan Murlis yang berupa konsep "Kompetensi Yang Ditinjau Dari Beberapa Perilaku" yaitu:

1. Work Based atau Hard Competencies.
2. Behavioral atau Soft Competencies.

Suatu pelatihan atau pendidikan kilat (diklat) akan memberikan manfaat yang berarti jika diklat ataupun training yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik secara mikro maupun makro. Sebagai upaya untuk

meningkatkan kompetensi bagi pemeriksa paten, maka dilakukan melalui program pelatihan, dimana pelatihan ini harus berpijak terhadap kebutuhan yang berhubungan dengan tuntutan pekerjaan dan tuntutan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, dimana langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan penilaian terhadap kebutuhan akan suatu pelatihan (*training needs assessment*) untuk setiap pemeriksa paten.

*Training Needs Assessment (TNA)* merupakan suatu kegiatan dengan melakukan analisis terhadap pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan untuk melaksanakan tugas sebagai pemeriksa paten sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Kegunaan dari *training needs assessment* adalah sebagai solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh suatu organisasi pada saat ini dan tantangan yang akan dihadapi dimasa depan. Dengan *training needs assessment* berdasarkan kompetensi yang sudah ditetapkan standarnya maka dapat disusun suatu program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (*demand-in-driven*) sehingga inefisiensi dalam bentuk apapun dapat dikurangi sekecil mungkin.

Namun demikian, sebelum melakukan *TNA* berdasarkan kompetensi dilakukan, adalah penting untuk diketahui lebih dahulu kesenjangan kompetensi yang ada saat ini (*data up to date*) untuk kemudian yang memiliki kesenjangan yang tinggi lebih diprioritaskan untuk melakukan pelatihan. Sebab, jika pengembangan sumber daya manusia akan diarahkan pada pengembangan yang berbasiskan kompetensi, maka perlu bagi peneliti untuk memiliki informasi yang akurat tentang seluruh kompetensi yang ada pada setiap Pemeriksa Paten pada Direktorat Paten. Melalui analisis kesenjangan kompetensi dapat diketahui

seberapa besar kesenjangan kompetensi yang terjadi diantara pemeriksa paten dan kompetensi apa yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan.

Dalam penelitian ini, menggunakan gabungan dari wawancara, uji/tes pengetahuan dan kuisioner dengan bentuk jawaban self appraisal/asesment, dimana wawancara dilakukan untuk menguatkan hasil penelitian, sedangkan tes/uji pengetahuan berguna untuk mengetahui keadaan/kondisi sebenarnya perihal pengetahuan pemeriksaan, teori yang digunakan adalah:

- (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Dalam buku Parulian Hutapes dan Nuriana Thoha (2008;4) terdapat dua jenis kompetensi, yaitu; (1) kompetensi teknis atau fungsional atau disebut juga dengan istilah hard skill/hard competency/kompetensi keras dan (2) kompetensi perilaku (behavioural competencies) disebut juga dengan kompetensi lunak (soft competency).
- Armstrong & Muris (1999:300) juga mengemukakan suatu konsep kompetensi yaitu "kompetensi yang ditinjau dari Beberapa perilaku": *Work based* atau *hard competencies*, dan *Behavioral* atau *soft competencies*.
- Penilaian kompetensi oleh Spencer & spencer (1993) dan R. Palan dalam bukunya *Competency Management* menggunakan format yang disebut RIOT "Tes pengetahuan dan keahlian sangat bermanfaat untuk menilai kompetensi fungsional".
- teori Iceberg Model oleh (Mitrani et.al dan Fit (1992) dalam buku Surya Dharma (2002)." kompetensi pengetahuan dan kompetensi keahlian terlihat lebih nyata dan cenderung berada dipermukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia, sehingga mudah diketahui dengan cara melakukan tes/uji pengetahuan.

- Kompetensi yang dapat dinilai dalam analisa kebutuhan pelatihan antara lain pengetahuan (Kubr dan Propenko, 1998:22-23): Untuk menjelaskan pengetahuan yang akan di uji dalam penilaian kebutuhan pelatihan, perlu dibatasi oleh batasan-batasan pengetahuan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dalam menghadapi perubahan lingkungan dari pekerjaan.
- Tes sebagai instrumen pengumpul data adalah serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mengukur pengetahuan atau ketrampilan yang dimiliki individu atau kelompok, dimana pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan standar. Standar disini bersifat sangat baku dan ada benchmarknya sesuai dengan bidang pekerjaannya. (Prasetya Irawan :2006:211)

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari sebelumnya oleh Abdi Saputra pada tahun 2007 "KAJIAN KOMPETENSI PEMERIKSA HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL PADA DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM", dengan menggunakan kamus kompetensi dan kuisisioner yang sama, penelitian ini berkonsentrasi pada analisis kesenjangan kompetensi berdasarkan hard competency dan soft competency sebagai dasar pemetaan kompetensi, untuk analisis kebutuhan pelatihan menggunakan tabel, dimana untuk item pernyataan kompetensi dengan kesenjangan yang tinggi pada hard competency atau soft competency diprioritaskan untuk melakukan pelatihan.

### **C. Pokok Permasalahan.**

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka untuk mengetahui kesenjangan kompetensi dari pemeriksa paten yang ada, serta melakukan indentifikasi

kebutuhan pelatihan yang relevan dengan visi dan misi Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, maka persoalan pokok dalam penelitian adalah:

1. Bagaimana kesenjangan kompetensi yang dimiliki pemeriksa paten, baik hard competency maupun soft competency ?.
2. Pelatihan apa yang dibutuhkan pemeriksa paten untuk mengatasi kesenjangan kompetensi ?.

### **C. Tujuan Penelitian.**

Sehubungan dengan pokok permasalahan diatas, maka penelitian ini bertujuan;

1. Melakukan analisis kesenjangan kompetensi yang dimiliki pemeriksa paten, berdasarkan hard competency maupun soft competency.
2. Mengidentifikasi pelatihan apa yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi bagi pemeriksa paten.

### **D. Manfaat Penelitian.**

Berkaitan dengan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut;

#### **1. Manfaat Praktis.**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi direktorat paten sebagai informasi untuk melakukan berbagai upaya dalam peningkatan produktifitas pemeriksa paten.

#### **2. Manfaat Akademis.**

- a) Menambah khasanah kajian bagi lingkungan akademis
- b) Referensi bagi peneliti yang berminat dengan Analisis Kompetensi Pemeriksa Paten

#### **F. Sistematika Penulisan.**

Sistematika penulisan dalam penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa Bab yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

menjelaskan latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, dan manfaat Penelitian.

##### **BAB II : KERANGKA TEORI.**

Bab ini membahas landasan teori yang menjadi kerangka konseptual dalam menganalisa masalah.

##### **BAB III : METODE PENELITIAN.**

Pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan responden, teknik pengumpulan dan instrumen pengolahan data, ruang lingkup penelitian dan kerangka tahapan penelitian.

##### **BAB IV : GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PATEN PADA DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA**

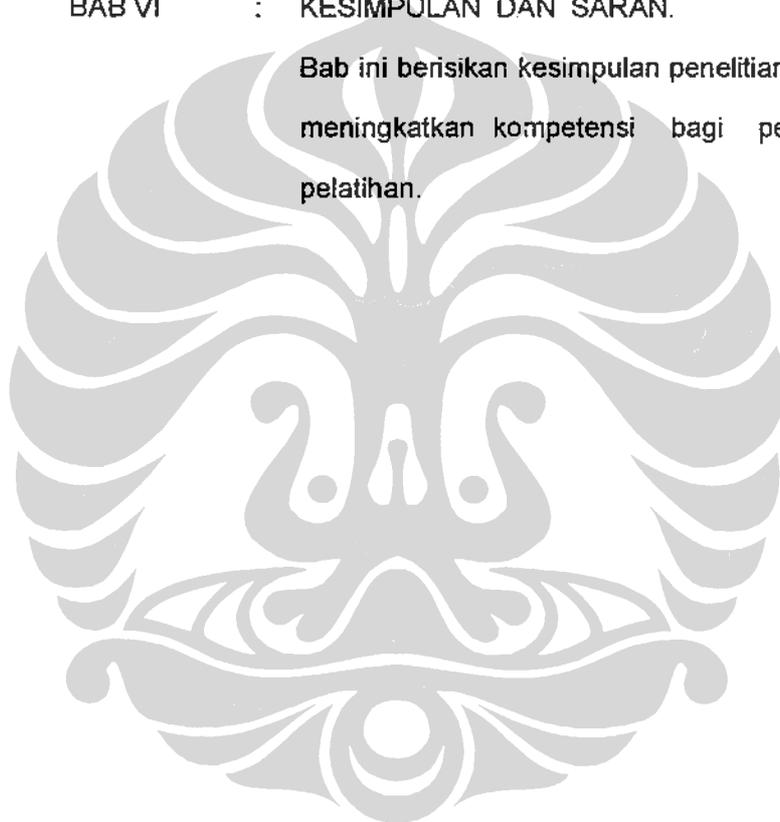
Bab ini berisi uraian tentang stuktur organisasi dari objek penelitian yang mencakup tugas pokok dan fungsi Direktorat Paten.

##### **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PEMBAHASAN.**

Bab ini menjelaskan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, profil responden, gambaran kondisi kompetensi, pemetaan kompetensi, analisis kebutuhan pelatihan, dan terakhir adalah analisa data kualitatif.

#### BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN.

Bab ini berisikan kesimpulan penelitian dan saran-saran untuk meningkatkan kompetensi bagi pemeriksa paten melalui pelatihan.





## BAB II KERANGKA TEORI

### A. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia

Secara etimologi "Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia" terdiri dari kata-kata yang mempunyai makna tersendiri. Untuk memberi pemahaman yang lebih komprehensif, maka perlu dijelaskan satu-persatu pengertian dari kata-kata tersebut guna memberi batasan-batasan dan kejelasan kearah mana fokus dari uraian selanjutnya, sebagaimana diuraikan dibawah ini.

#### 1. Pengertian Analisis.

Pengertian analisis seperti yang dikemukakan oleh Robert D. Behn dan James V. Vanpel dalam Dessler Gary & Benyamin Molan (1988:10) "Analisis dapat disamakan dengan pemecahan atau pemisahan masalah ke dalam elemen-elemen dasar atau unsur-unsur pokok, seperti halnya bila kita membongkar mesin".

Kata analisis itu sendiri berasal dari kata analysis dalam Bahasa Inggris , yang artinya mengupas, menguraikan, mengulas dan membahas. Kata analisis sering juga dipadukan dengan kata yang lain sebagai padanannya, seperti ditulis berikut ini : analisis ekonomi, analisis politik dan analisis kompetensi.

Sementara itu oleh Departemen Pendidikan Nasional (1996:39) "analisis" diterjemahkan dalam beberapa makna seperti : (1) penyelidikan kimia dengan menguraikan sesuatu untuk mengetahui zat-zat bagiannya, dan sebagainya. (2) penyelidikan sesuatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya untuk mengetahui apa sebabnya, bagaimana pokok persoalannya.

#### 2. Pengertian kompetensi.

Kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh David Mc Clelland "Testing For Competence Rather Than Intelligent" dalam teorinya dikatakan bahwa terdapat sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksi kesuksesan kerja. Sesuatu itu lebih berharga dari pada kecerdasan akademik dan sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat atau sebagai penentu (*critical factor*) untuk membedakan antara sumber daya manusia yang unggul (*high performer*) dengan yang dead wood (*low performer*). Sesuatu inilah yang disebut Mc Clelland sebagai kompetensi (R. Palan, Ph.D 2003:7).

Menurut R. Palan (2003) dalam bukunya *Competency Management* yang diterbitkan PPM tahun 2007, terdapat dua istilah yang muncul dari dua aliran pemikiran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan yaitu;

- a) Competency (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku.
- b) Competence (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Parulian Hutapes dan Nuriana Thoha (2008:4) terdapat dua jenis kompetensi yang berkembang pesat di dunia, yaitu;

1. kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). pengertian kompetensi ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional atau juga dengan istilah *hard skill/hard competency/kompetensi keras*. Kompetensi jenis ini berkembang di negara-negara Eropa dan negara Commonwealth. Konsentrasi kompetensi teknis ada;ah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan dan sasaran kerja yang harus

dilakukan atau dicapai oleh pemangku jabatan agar sipemangku jabatan berprestasi dengan baik.

2. kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) disebut juga dengan kompetensi lunak (*soft competency*). Perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku teridentifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam pekerjaan.

### 3. Pengertian Sumber Daya Manusia.

Manusia adalah sumber yang perlu diolah seperti seperti juga sumber-sumber lainnya merupakan yang asset dalam organisasi.

Teori mengenai sumber daya manusia oleh Michael Armstrong yang dikutip Cikmat-Haryanto (1990:1) "sumber daya manusia adalah asset paling penting yang dimiliki organisasi". Sehingga, memberdayakan dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dimasa yang akan datang merupakan suatu investasi yang dibutuhkan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai "*conditio sine quanon*", dimana dalam pelaksanaannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berperan dalam organisasi (faktor internal) yang meliputi keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota dari organisasi yang bersangkutan, faktor internal tersebut meliputi :

1. misi dan tujuan organisasi
2. strategi untuk mencapai tujuan.

3. sifat dan jenis kegiatan.
4. jenis teknologi yang akan digunakan.

Kemudian untuk faktor eksternal terdiri dari :

1. kebijaksanaan pemerintah
2. sosial budaya
3. perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan sumber daya manusia saat ini sudah menjadi tuntutan yang tidak dapat dihindarkan dalam persaingan global yang semakin kompetitif untuk itu perlu disusun secara cermat dan didasar pada metode ilmiah serta berpedoman pada pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan saat ini maupun masa yang akan datang dengan tujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan motivasi pekerja agar dapat meningkatkan kemampuan kerjanya sehingga mencapai hasil yang optimal. Dalam hal ini dapat disimpulkan pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Handoko (1992:104) berpendapat "pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu tugas pokok yang penting untuk mencapai tujuan organisasi juga merupakan suatu upaya untuk mempersiapkan para pekerja untuk memegang tanggung jawab atas pekerjaannya diwaktu yang akan datang (menjadi pimpinan) baik dari pekerja baru maupun pekerja lama.

"Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro merupakan proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia untuk mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa dalam hal perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses

perencanaan (*planning*) pendidikan dan pelatihan (*education and training*) dan pengelolaan pegawai untuk mendapatkan hasil yang lebih baik" merupakan pendapat yang dikemukakan oleh Notoatmodjo (1992:4-5)

Sedangkan Hasibuan (1994:25) mengemukakan suatu teori tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu faktor penting dalam usaha untuk mewujudkan tujuan organisasi, tujuan karir dan tujuan non-karir yang ditempuh melalui pelatihan. Dalam hal ini setiap elemen pekerja dituntut agar dapat bekerja dengan baik sehingga daya saing perusahaan semakin meningkat.

Siagian (2002:198-201) mengemukakan suatu teori "pengembangan sumber daya manusia umumnya terjadi karena adanya berbagai tuntutan, antara lain:

- (I) pengetahuan dan ketrampilan pegawai dibutuhkan untuk selalu dilakukan pemuktahiran (*up date*) dikarenakan sudah tidak sesuai dengan "tuntutan zaman"
- (II) terjadi perubahan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (komputer), serta pergeseran nilai-nilai sosial budaya (permasalahan gender);
- (III) persamaan hak untuk memperoleh pekerjaan;
- (IV) kemungkinan perpindahan pegawai dalam kehidupan organisasi pada tingkat manajerial. Professional dan teknis operasional.

Kemudian, Atmodiwirio (2002:8-9). menjelaskan tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk pengembangan pegawai, meningkatkan kompetensi dan ketrampilan pada kedudukan jabatan yang sekarang, menyiapkan pegawai untuk mobilitas keatas dan pertumbuhan pribadi.

## B. TINJAUAN KOMPETENSI

### 1. Konsep Kompetensi.

Konsep kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) seperti diungkapkan sebagai berikut :

*"kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang diwujudkan pada sikapnya karena sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi sehingga memberikan hasil seperti diinginkan".*

Boyatzis mengemukakan beberapa konsep kompetensi yang dapat dikategorikan sebagai berikut ;

1. tujuan dan kegiatan manajemen.
2. subordinat langsung.
3. manajemen Sumber Daya Manusia.
4. kepemimpinan.

Kinerja/performa (*performance*) dan kompetensi (*competence*) adalah dua konsep yang setara dan signifikan dalam konteks publikasinya.(Kubr dan Propenko (1989:43)) menjelaskan hubungan keduanya dalam konteks :

*" .. jika kompetensi rendah, maka kinerja yang ditampilkan menjadi rendah pula. Jika seorang pekerja memiliki kompetensi yang tinggi, namun kinerja yang ditampilkan tetap rendah, maka ada sesuatu yang salah dari sistem manajemen dan organisasinya, atau dalam definisi dan karakter dari kompetensi. Ketika kompetensi seseorang tidak sesuai dengan jenis dan profile dari pekerjaanya, maka hasilnya menjadi sama dengan kompetensi yang rendah....".*

Konsep kinerja dan kompetensi jelas sekali saling berhubungan jika kompetensi individu atau organisasi rendah maka kinerja juga akan rendah. Jika kompetensi tinggi tetapi kinerja menurun, dipastikan bahwa ada masalah didalam sistem manajemen organisasi atau ketika profil kompetensi tidak sesuai dengan

profil kerja, akibatnya akan sampai jika kompetensi organisasi rendah. Manajemen kinerja (*performance management*) adalah dasar dalam penetapan tujuan, pengetahuan, keahlian dan kebutuhan kompetensi dalam pekerjaan dan rencana pengembangan. manajemen kinerja dilaksanakan terutama untuk memperbaiki :

- Pencapaian tujuan (*achievement of objectives*)
- Pengetahuan dan kompetensi total (*Knowledge and over all competence*)
- Efektifitas kinerja seharian (*Day-to day effectiveness*)

Manajemen kinerja akan membantu didalam proses integrasi, koorporasi, individu dan sasaran tim dalam mengkomunikasikan tujuan dan menemukan inti dari nilai-nilai organisasi.

Sedangkan Amstrong (1994:24) berpendapat bahwa kinerja yang diharapkan dapat berjalan efektif pada tiga tingkatan dalam manajemen kinerja :

1. kinerja tinggi (*high performance*)
2. kinerja aktual (*actual performance*)
3. kinerja rendah (*low performance*)

Pada tingkat kinerja tinggi, individu biasanya mempunyai tingkat kemampuan kerja diatas rata-rata. Level ini dimiliki oleh menejer pada suatu organisasi. Dalam menjadikan *kinerja efektif*, organisasi harus memberikan penguatan (*reinforce*) untuk selalu menghargai, memberikan penghargaan atas apa yang dilakukan untuk organisasi dan meningkatkan tanggung jawab. Pada tingkat kinerja aktual, organisasi harus menyesuaikan *kinerja* dan memberikan pengembangan kompetensi yang sesuai untuk pencapaian tujuan organisasi, sehingga individu tersebut pada saat ini ada pada kinerja yang diharapkan.

Sedangkan pada tingkat kinerja rendah yang harus dilakukan organisasi adalah memberikan pembinaan, pelatihan dan pengembangan pembelajaran serta meningkatkan motivasi kerja sehingga individu tersebut mempunyai kapabilitas dan kompetensi yang lebih memadai.

## 2. Pengertian Kompetensi.

Kata "kompetensi" dapat dilihat dari aspek dan penekanan yang berbeda. Beberapa teori menyatakan bahwa kompetensi adalah perilaku individual dalam melaksanakan fungsinya seperti pengetahuan dan ketrampilan yang dapat mempengaruhi perilaku individu. Sebagian orang menyakini bahwa kompetensi hanya menyoroti perilaku saja. Kompetensi yang melekat pada seseorang seperti pengetahuan, ketrampilan dan keahlian harus dipertimbangkan secara terpisah sebagai masukan terhadap tugas-tugas dan pekerjaan yang mereka bawa ketempat kerjanya, dimana dalam hal ini produktivitasnya dipengaruhi oleh perilaku.

Sementara pendapat yang berbeda menyebutkan kompetensi merupakan gabungan dari atribut-atribut seperti pengetahuan, keahlian dan perilaku seseorang seperti dinyatakan sebagai berikut:

"kompetensi merupakan suatu gabungan dari sifat-sifat professional yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pekerjaannya *seperti pengetahuan, keahlian, dan perilaku. Kelengkapan ini merupakan suatu gabungan dari beberapa kompetensi yang dibutuhkan. Sehingga kompetensi adalah merupakan suatu gabungan dari beberapa aspek yang menjadikan seseorang bisa berhasil dalam pekerjaannya secara profesional*". (Gonzi et.al, 1993).

Mitrani et.al., 1992; Spencer and Spencer, 1993, mengungkapkan suatu teori mengenai kompetensi sebagai berikut "sebagai karakteristik dasar dari

seseorang yang salaing berhubungan sehingga mengacu pada kriteria kerja secara efektif dan atau kinerja yang paling bagus dalam suatu pekerjaan atau situasi”, dengan kata lain bisa disebutkan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja dari individu dalam pekerjaanya.

Dari pengertian tersebut kompetensi dapat didefinisikan sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu tersebut bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan atau keahlian. Kompetensi yang bersifat kemampuan dan pengetahuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan motif diperoleh pada saat proses seleksi.

Gilbert Thomas F. HRD Press, sebagaimana dikutip Sugiyarto (2001:43), "kompetensi manusia merupakan fungsi dari kinerja dimana hal ini merupakan nilai rasio dari nilai tugas yang diselesaikan dibanding dengan biaya perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja tersebut". kemudian Rhinesmith, Stephen H (1993:63), "kompetensi adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan sesuatu pada tingkatan ketrampilan yang cukup agar tercapai suatu keinginan yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian seperti yang dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan khusus yang berupa pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

ada tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai yaitu:

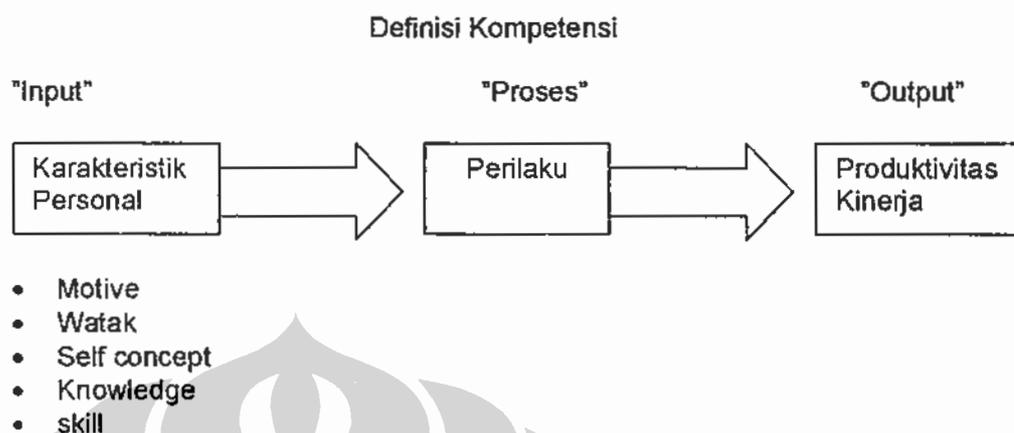
1. kemampuan kognitif (intelektual).
2. kemampuan psikomotorik (gerak).

### 3. kemampuan attitude (sikap).

berkaitan dengan ketiga hal tersebut diatas, sumber masalah yang berhubungan dengan kemampuan dan sikap pegawai menurut Prasetya (1977;111) digolongkan menjadi 4 masalah :

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

Spencer & Spencer (1993:9) dan Mitami et.al (1992) dalam buku Surya Dharma (2002) memberikan batasan untuk kompetensi adalah sebagai karakteristik inti dari individu yang mempunyai hubungan sebab akibat dengan pedoman standar yang efektif dan atau prestasi pimpinan dalam suatu pekerjaan atau kondisi tertentu. Dalam pengertian ini diberikan contoh standar : membandingkan high kinerja pada kinerja rata-rata dalam pengertian bagaimana kelompok kinerja yang lain mencapai kesuksesan dalam perbedaan levelnya, Spencer menjelaskan kompetensi-kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam bentuk gambar yang saling berhubungan.



**Gambar II.1. kompetensi yang saling berhubungan**

lima karakteristik fundamental sebagaimana digambarkan oleh spencer adalah sebagai berikut;

1. *Motives* (motif).

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya atau berakibat melakukan suatu tindakan. Motif atau motivasi dapat juga didefinisikan sebagai menggerakkan, mengarahkan, dan memilih sikap menjadi suatu tindakan tertentu, sehingga akan berbeda dengan yang lainnya (*drive direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*), misalnya orang yang memiliki motivasi berprestasi ia akan mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya secara konsisten, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "feed back" untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits* (watak).

Watak adalah karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu atau tanggapan konsisten terhadap berbagai situasi dan kondisi, misalnya percaya diri (*self confidence*), pengendalian diri (*self*

*control*), ketahanan terhadap tekanan (*stress resistance*), atau ketabahan/kemampuan daya tahan (*self resistance*)

### 3. *Self-Concept* (sikap).

Sikap adalah perilaku atau nilai-nilai yang dimiliki seseorang atau sikap, nilai/image yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri. Sikap dan nilai diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana suatu nilai (*value*) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu atau apakah ia seorang yang pemarah atautkah orang yang sabar dan mampu mengendalikan diri, karena *self concept* ini akan memberikan seseorang keyakinan tentang dirinya sendiri.

### 4. *Knowledge* (pengetahuan).

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan suatu kompetensi yang kompleks. Skor terhadap tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.

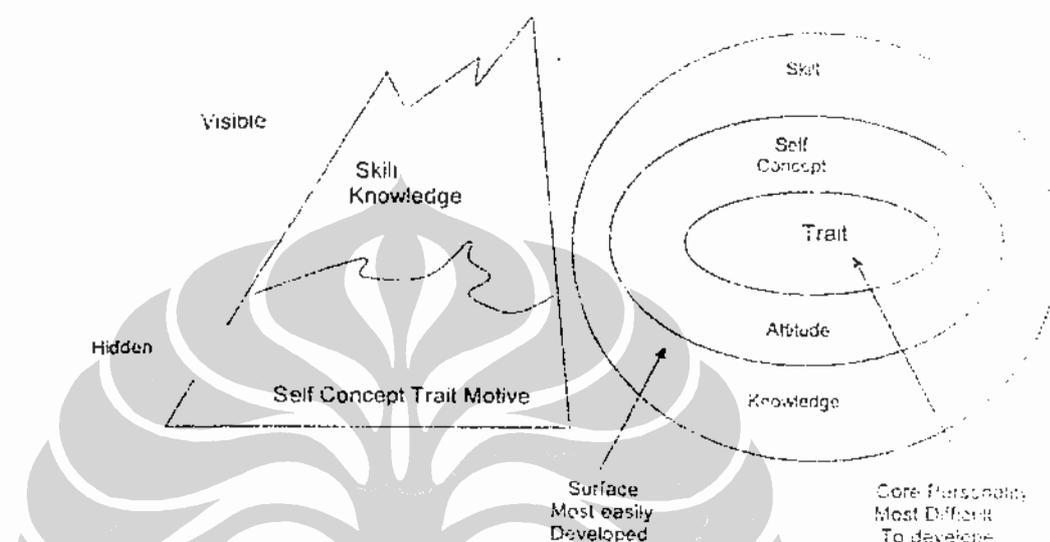
### 5. *Skill* (kemampuan).

Kemampuan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu aktivitas fisik maupun mental. Kompetensi keahlian mental atau kognitif meliputi berpikir analisis, pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab akibat, pengorganisasian data dan perencanaan serta berpikir konseptual (mengenal pola data secara acak) seperti halnya untuk profesi sebagai seorang dokter gigi mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf, atau seorang programmer komputer mampu menyusun 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

Spencer & Spencer juga mengungkapkan bahwa kompetensi sebenarnya terpendam dalam diri seseorang dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam bermacam-macam situasi dan tugas-tugas dalam jabatan, sedangkan Rhinesmith (1993:54) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan khusus untuk dapat mengambil tindakan yang memadai untuk mencapai hasil yang diharapkan. Eksistensi sistem kompetensi adalah dasar pandangan yang rasionalistik dari kompetensi. Ketika sistem kompetensi ini memperkuat kinerja pada organisasi berbasis kinerja (*job-based organization*), itu menjadi alasan bahwa hal tersebut merupakan sistem dinamik seperti organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*), ketertarikan pada akses informasi yang menilai bahwa kompetensi sangat penting walaupun dalam kebutuhan yang berbeda, yang timbul karena dukungan informasi dan teknologi.

Jenjang/Tingkatan kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan sumber daya manusia. Gambar II.1 di ilustrasikan bahwa kompetensi pengetahuan dan kompetensi keahlian terlihat lebih nyata dan cenderung berada dipermukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia.

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



Sumber : (Mitrani et.al dan Fit (1992) dalam buku Surya Dharma (2002).

Sedangkan konsep diri (*self concept*), watak/sifat (*trait*) dan motif (*motive*) kompetensi tersembunyi (*hidden*), dibagian dalam (*deeper*) karena berhubungan dengan pusat dari kepribadian seseorang.

Selanjutnya menurut Surya Dharma (2002:111), kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM). Sedangkan motif dan watak berada dalam *personality iceberg* sehingga agak sulit untuk dinilai dan dikembangkan, salah satu cara yang paling mudah dan efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau watak yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan dan keahlian

termasuk juga kompetensi motif, watak, dan konsep diri yang mendorong digunakan pengetahuan dan keahlian (Surya Dharma, 2002:112). Kemudian Spencer and Spencer (1993:13) menyatakan bahwa "prilaku tanpa maksud dan tujuan tidak dapat didefinisikan sebagai kompetensi". Sebagai contoh pihak manajemen berjalan-jalan di lingkungan kantor, anda tidak mengetahui kompetensi apa yang sedang diperhatikan pihak manajemen. Maksud dan tujuan manajer berjalan-jalan diasumsikan mungkin karena bosan, melemaskan kaki atau memantau suatu pekerjaan.

Mengutip Spencer dan Spencer, Dharma (2002:21) mengemukakan suatu teori mengenai kompetensi yang dapat dibagi atas dua kategori, yaitu; "keunggulan kompetensi" dan "perbedaan kompetensi".

- *threshold competencies* (keunggulan kompetensi) merupakan karakteristik utama (pengetahuan dan ketrampilan) yang harus dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaannya, meskipun demikian tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rendah.
- *differentiating competencies* (perbedaan kompetensi) adalah faktor-faktor yang membedakan suatu individu yang mempunyai kinerja tinggi dan rendah, misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran keunggulan kompetensi selanjutnya apabila dosen tersebut mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya dalam hal ini dapat dimasukkan dalam kategori perbedaan kompetensi.

Armstrong & Murlis (1999:300) juga mengemukakan suatu konsep kompetensi yaitu "kompetensi yang ditinjau dari Beberapa prilaku":

- a. *Work based* atau *hard competencies* merupakan kompetensi yang ditinjau dari kinerja seseorang, atau standarisasi dan output yang harus dipenuhi seseorang melalui tugas-tugas yang sudah ditentukan. Jadi, *hard competencies* lebih mengacu pada dampak dari pada usaha atau pada pengaruh dari dalam (input).
- b. *Behavioral* atau *soft competencies* atau tinjauan dari karakteristik seseorang yang terlihat di saat melakukan pekerjaan dalam hal : kerja sama kelompok, orientasi pencapaian tujuan, kepemimpinan dalam organisasi dan perspektif individu terhadap perencanaan stratejik organisasi.

Jadi dalam hal ini untuk membedakan dan mengukur kompetensi dapat pula ditinjau melalui aspek input, proses dan output dari suatu kinerja.

- a. aspek input dari kompetensi dapat diukur melalui kapasitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, kapasitas tersebut dapat terdiri dari pengetahuan, keahlian dan karakteristik pekerja
- b. aspek proses dari kompetensi yang diukur melalui perilaku seseorang dalam merubah input menjadi output secara efektif.
- c. aspek output, dalam hal ini kompetensi diukur melalui hasil dari aspek input yang menggunakan pengetahuan, keahlian dan karakter pribadi pekerja secara tepat dan efektif.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kompetensi dapat dilihat dari aspek input yaitu; pengetahuan, keahlian dan karakter pribadi, aspek output yaitu; kinerja yang efektif; serta aspek dari suatu proses yaitu perilaku atau bagaimana suatu pekerjaan dapat dilakukan.

Lindgren et.al (2002:48) menjelaskan mengenai sistem kompetensi sebagai sistem administrasi tradisional yang dilengkapi dengan keistimewaan yang pasif

yaitu yang disusun berdasarkan deskripsi dari dokumentasi kompetensi. Dalam perkembangannya jelas sekali bahwa keunggulan kompetensi individu para pegawai dalam suatu organisasi akan menjadi investasi yang sangat dibutuhkan untuk kelangsungan organisasi dimasa yang akan datang. Tidak hanya untuk para menejer atau pegawai tingkat tinggi saja, tetapi peningkatan kompetensi dan penguasaan teknologi yang professional harus sampai pada pegawai tingkat rendah sekalipun.

Berdasarkan konsep kompetensi organisasi oleh Sanchez R.Heena yang mendefinisikan kompetensi organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk menyebarkan sumber daya yang dimiliki dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan.

Cornelius Grove & associates, LLC (2003:2) menyatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keahlian dan watak individu yang harus dimiliki seorang pekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, tugas atau bisnis yang spesifik. Ketika pekerjaan, tugas atau bisnis dari sisi luar menjadi salah satu budaya atau ketika hal itu terjadi terus menerus dengan orang-orang dari budaya yang berbeda, hal tersebut dinyatakan sebagai "kompetensi global"

Banyak kualifikasi yang mendasari definisi kompetensi. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai gabungan dari ketiga unsur yang sangat penting dimiliki pegawai yaitu, *pengetahuan*, *keahlian* dan *perilaku*. Dalam suatu artikel yang berjudul "*how to manage KSA (http://www.nwlink.com)*" kompetensi didefinisikan sebagai "kemampuan untuk menunjukkan kegiatan pada standar perekrutan pegawai yang menggunakan campuran dari pendekatan, keahlian, pengetahuan dan perilaku" gabungan dari ketiga unsur ini harus ditunjukkan jika seseorang ingin menjadi efektif didalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam memperbaiki

kompetensi pegawai dalam organisasi , setiap pegawai perlu meningkatkan tidak hanya pengetahuan saja, tetapi juga pegawai tersebut perlu mengerti bagaimana pengetahuan tersebut diaplikasikan mempergunakan keahliannya dengan maksimal dan menggunakan perilaku yang sebenarnya.

Dasar dari keahlian dan pengetahuan adalah kebutuhan jangka panjang dengan suatu pola pikir yang positif atau suatu perilaku yang diimplementasikan secara efektif didalam sebuah proses pengembangan. Salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan attitude adalah dengan memberikan apa yang individu butuhkan untuk mempercayai dan merasa (*attitude*) apa yang anda butuhkan untuk mengetahui (*knowledge*) dan apa yang mampu individu kerjakan (*skill*) untuk mencapai suatu pengembangan organisasi. Tidak seluruh individu selalu membutuhkan seluruh proses keahlian atau mempunyai seluruh pengetahuan yang dimiliki pada umumnya, dan perilaku yang positif sesungguhnya membantu kelangsungan ketiga proses ini secara terus-menerus.

Pengetahuan adalah data, informasi dan model atau teori yang digunakan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang, pengetahuan didefinisikan sebagai komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi (Wibowo, 2007: 271-272).

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan ahli bedah tentang anatomi manusia (Palan, 2003:9).

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu (Dharma, 2002:20).

Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui berdasarkan hal-hal tertentu, gambaran pengetahuan terdiri dari konsep, prinsip, fakta dan prosedural (Poerwadarminta, 1961:991).

Pengetahuan juga dapat disamakan dengan informasi yang tersimpan secara terstruktur (Hamalik, 2000:50), terakhir seperti yang dikemukakan oleh Widayana, (2005:13), pengetahuan adalah penerapan informasi yang dilengkapi dengan pemahaman pola hubungan dari informasi disertai pengalaman, baik individu, maupun kelompok dalam organisasi sehingga diyakini dapat langsung digunakan untuk mengambil suatu keputusan untuk bertindak.

Pengetahuan dapat dianggap sebagai tiang pondasi dari suatu prinsip atau teori dari suatu proses atau prosedur. Dalam suatu artikel (<http://www.hrd.attitude.com>) beberapa ahli pengembangan berpendapat bahwa suatu komunitas atau organisasi membutuhkan pengetahuan dari :

- Komunitas/organisasi itu sendiri
- Partnership
- Sosial, ekonomi dan pengembangan lingkungan.
- Proses kelompok dan dinamis (interes pribadi dan hubungan politik)
- Kelompok/komunitas yang terbentuk (team-building)
- Pemecahan masalah dan proses pengambilan keputusan
- Manajemen proyek
- Manajemen keuangan dan fund-rising
- Pelatihan-pelatihan dan metode pengembangan keahlian dan kesempatan
- Disain dan pengembangan organisasi.

- Suatu organisasi tidak dapat dengan mudah mendapatkan seseorang pegawai yang mempunyai dasar pengetahuan yang sempurna, namun demikian organisasi perlu mengetahui pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai secara keseluruhan dan bagaimana tim SDM dari organisasi dapat mengisi berbagai macam kesenjangan pengetahuan yang ada. Yang perlu diingat adalah bahwa sebagai organisasi yang terus berkembang dan mengalami proses evolusioner secara dinamis, organisasi harus selalu terbuka pada informasi yang baru dan mengerti tentang organisasi itu sendiri dan proses pengembangan organisasi.

Skill atau keterampilan dapat mengubah individu dari teori dan pengetahuan menjadi tindakan. Keahlian meliputi mental kinerja dan tugas-tugas secara fisik. Untuk menjadi seorang yang ahli setiap individu harus mampu menjalankan tugas-tugasnya secara kompeten. Ada berbagai petunjuk untuk menggambarkan keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk menjalankan proses pengembangan organisasi.

Attitude atau perilaku adalah suatu pilihan bagi individu atau suatu arah organisasi untuk menjalankan proses pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini merupakan perspektif dari sejauh mana seorang individu, kelompok atau organisasi melakukan pendekatan pada pengembangan organisasi. Perilaku individu menunjukkan keputusan dan tindakan itu sendiri. Perilaku sangat sulit untuk didefinisikan dan diteliti sebagai kualitas dan keyakinan yang *non-tangible*. Dari pengalaman, menunjukkan bahwa individu, kelompok, atau organisasi yang mempunyai perilaku positif dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi adalah untuk membantu pencapaian tujuan organisasi secara signifikan.

### 3. Penilaian Kompetensi.

Memahami bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi perilaku seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktifitas pekerjaan tertentu, maka metode pengukuran kompetensi dapat ditinjau dari sudut kepentingan dan dukungan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Penilaian kompetensi atau pengukuran kompetensi atau juga dapat dikatakan sebagai analisis kompetensi adalah memberikan dasar bagi penciptaan profil, dan model kompetensi agar dapat dimanfaatkan dalam manajemen kinerja, seleksi dan pengembangan karir. Menurut Michael Armstrong dalam bukunya *Performance Management*, (1994:70-73) bahwa analisis kompetensi biasanya dilaksanakan dengan sarana wawancara terstruktur. Terdapat tiga teknik analisis kompetensi lainnya yaitu:

1. Teknik Insiden Kritis.
2. Analisa Kisi Reportoar.
3. Penilaian Kompetensi Kinerja.

Spencer & spencer (1993) menjelaskan pengukuran kompetensi melalui Behavioral Event Interview (BEI), survey, panel, expert sistem dan observasi data.

Dalam Behavioral Event Interview (BEI) metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi adalah melalui (Lyle M. Spencer & Signey M.spencer, 1993:135):

1. pengkodean catatan wawancara (coding interview transcript) melalui kamus kompetensi.
2. mengkonsep tema kompetensi baru berdasarkan wawancara naratif .

Sedangkan survey panel, expert sistem dan observasi data digunakan untuk konfirmasi temuan dari analisis wawancara perilaku atau Behavioral Event Interview dan penambahan secara selektif atas yang kurang dari kompetensi.

Menurut Spesialis Manajemen Resources (SMR) yang dikemukakan oleh R. Palan dalam bukunya *Competency Management* menggunakan format yang disebut RIOT, dimana RIOT merupakan akronim dari empat metode penilaian yang paling sering digunakan, yaitu;

1. Reviews (Evaluasi).

Metode evaluasi sering digunakan karena mudah dipakai. Tapi data yang dihasilkan dalam proses ini tidak selalu obyektif. Ada beberapa cara untuk menjalankan penilaian/assessment melalui evaluasi, yaitu melalui evaluasi diri, atasan dan panel ahli. Biasa juga digunakan metode evaluasi 360<sup>o</sup> oleh atasan, rekan sejawat, bawahan dan diri sendiri.

Evaluasi melalui atasan langsung biasa digunakan untuk menilai semua jenis kompetensi. Metode ini dapat digunakan apabila atasan terlatih dan menggunakan penilaian berdasarkan indikator kinerja. Proses penilaian ini berlangsung cepat, tetapi kualitas data terkadang mengkhawatirkan bila tidak dinilai berdasarkan sisi obyektifnya. Pengalaman SMR evaluasi atasan langsung sangat bermanfaat untuk menilai kompetensi fungsional.

Evaluasi diri sendiri merupakan penilaian kompetensi yang digunakan untuk menilai kompetensi berdasarkan penilaian persepsi diri sendiri.

Evaluasi panel ahli merupakan penggunaan tes keahlian yang kualitas datanya akan jauh lebih baik. Panel ahli akan menilai produk akhir yang dihasilkan, diamati dan menilai proses kerja, serta wawancara karyawan yang dinilai dan rekan-rekannya.

Evaluasi 360<sup>0</sup> sangat populer dibidang perilaku, merupakan penilaian melalui rekan kerja, atasan, bawahan, dan diri sendiri. Namun yang mengkhawatirkan adalah kualitas data, terutama dalam konteks budaya Asia. Dimana budaya Asia lebih menekankan pada kelompok daripada individu. Menilai rekan kerja apalagi atasan merupakan proses yang tidak terpikirkan, tetapi jika budaya cukup matang, proses penilaian 360<sup>0</sup> dapat diterima.

#### 2. interviews (wawancara)

adalah interaksi tatap muka anatar pemegang pekerjaan dengan penilai. Dapat dilakukan secara tradisional atau non tradisional. Contoh non tradisional adalah wawancara kejadian perilaku (Behavioral Event Interview/BEI) seperti yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer serta dikembangkan oleh Mc Clelland. Wawancara tradisional biasanya kurang struktur dan tidak relevan untuk penilaian kompetensi karena tidak valid dan tidak andal. Metode BEI banyak digunakan untuk menilai kompetensi perilaku. Tujuan wawancara ini adalah menggali pengalaman seseorang tentang tindakan yang telah dilakukan dan untuk mengetahui apa sebenarnya telah dilakukan.

#### 3. Oservasi (pengamatan).

Biasanya digunakan untuk menilai kompetensi teknis ditempat kerja. Keunggulannya adalah sangat valid dan dapat diandalkan, tetapi memerlukan banyak penilai dan sangat mahal untuk melatih mereka. Metode ini akan efektif bila dilengkapi daftar periksa terstruktur dibutuhkan keahlian profesional, selain itu metode ini memerlukan waktu yang lebih banyak dibanding metode evaluasi review atau wawancara.

#### 4. Tes (Uji Soal).

Tes pengetahuan dan keahlian sangat bermanfaat untuk menilai kompetensi fungsional. Sebagai contoh kompetensi fungsional pemeriksa paten dapat dinilai menggunakan tes ditempat kerja. Metode tes, sebaiknya mengacu pada standar yang sudah baku.

### C. KESENJANGAN KOMPETENSI.

Penilaian kebutuhan akan pelatihan dapat dilakukan dengan menemukan dan membandingkan dua tingkat kompetensi, yaitu: standar kompetensi yang diharapkan atau direncanakan (kompetensi ideal) dengan kompetensi yang ada atau nyata (kompetensi aktual). Perbedaan dari kedua tingkatan kompetensi yang ada disebut kesenjangan kompetensi (*gap competency*). Untuk menghilangkan kesenjangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui suatu pelatihan.

Untuk mengukur kompetensi yang dimiliki pekerja dimulai dengan pengumpulan data dan informasi saat ini yang menunjukkan kompetensi para pekerja, sedangkan kinerja dari pekerja dapat dilihat dengan menjelaskan hasil/volume pekerjaan dari pada pekerja saat ini, kemudian dari data yang didapat dilakukan hitungan secara kuantitatif.

Umumnya untuk menentukan kompetensi standar digunakan dua tipe standar kompetensi, yaitu :

1. standar kompetensi untuk saat ini
  2. standar kompetensi untuk dimasa datang.
1. standar kompetensi untuk saat ini.
    - standar yang telah dicapai oleh organisasi.
    - Standar sektoral atau standar nasional (standar yang dianjurkan atau telah ditetapkan oleh asosiasi ataupun lembaga konsultan).

- Standar yang didirikan berdasarkan target kinerja (standar yang direncanakan), yaitu dengan membandingkan kinerja yang telah dicapai pada masa tertentu dalam suatu jangka waktu tertentu.
- Standar yang telah digunakan dan dicapai organisasi yang sama pada masa lalu.

2. standar kompetensi dimasa datang, digunakan untuk menentukan apa yang seharusnya akan dicapai dimasa mendatang.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Sebelum menentukan pelatihan apa yang akan dilakukan, maka dilakukan suatu proses penilaian terhadap kebutuhan pelatihan, kompetensi tersebut perlu dirinci lebih lanjut menjadi beberapa bagian-bagian untuk dinilai secara bertahap apa yang perlu ditingkatkan.

Kompetensi yang dapat dinilai dalam analisa kebutuhan pelatihan terdiri dari: (Kubr dan Propenko, 1998:22-23)

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

Knowledge atau pengetahuan adalah merupakan kemampuan dalam menggunakan suatu informasi yang meliputi fakta, konsep, dan korelasi. Sesuai dengan tujuan penilaian kebutuhan pelatihan, maka pengetahuan dapat dibagi menjadi:

- Pengetahuan terhadap lingkungan ekonomi, bisnis dan manajemen.
- Pengetahuan yang berhubungan dengan sektor produk dan teknologi.
- Pengetahuan terhadap organisasi-organisasi tertentu seperti perusahaan, *public agency*, dan lain sebagainya.

- Pengetahuan terhadap konsep, sistem, prinsip dan metode-metode dari manajemen organisasi.
- Pengetahuan terhadap faktor-faktor dan permasalahan sosial. Psikologi, budaya dan politik.

Untuk menjelaskan pengetahuan yang akan di uji dalam penilaian kebutuhan pelatihan, perlu dibatasi oleh batasan-batasan pengetahuan apa yang dibutuhkan dan diinginkan dalam menghadapi perubahan lingkungan dari pekerjaan.

*Personality traits* atau sifat/karakter individu yang diungkapkan oleh Richard Boyatzis, Kubr dan Propopenko (1989:22) "sifat individu merupakan suatu metode yang khusus dimiliki oleh seseorang dalam merespon kejadian/rangsangan dari luar". Sifat yang dimiliki oleh seseorang akan menentukan bagaimana individu bereaksi dan merespon terhadap beberapa kejadian yang dialami, contoh dari sifat ini antara lain : kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, mengambil inisiatif, agresifitas, toleransi dan kesabaran.

*Attitudes* atau perilaku/sikap merupakan perasaan atau ungkapan/pernyataan terhadap permasalahan tertentu. Sikap yang dimiliki tersebut akan tercermin dalam perilakunya sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut dan diyakini selama ini untuk ini dapat disebutkan contoh sebagai berikut: seorang pimpinan dalam perusahaan bisnis sikap merupakan cara pandang pimpinan dalam melihat pekerjaan pekerjanya, dan sikap dalam mengatasi persaingan bisnis.

*Skills* atau ketrampilan adalah kemampuan dalam melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan, kemampuan dalam menggunakan pengetahuan dan bakat yang dimiliki secara efektif dan tepat guna didalam lingkungan

pekerjaan. Ketrampilan yang umumnya digunakan dalam pekerjaan meliputi : ketrampilan teknis, ketrampilan manajemen umum dan organisasi, ketrampilan analitis dan konseptual, ketrampilan sosial dan budaya, ketrampilan mengelola sumber daya manusia, ketrampilan dalam berkomunikasi, ketrampilan dalam kepemimpinan dan ketrampilan untuk berpolitik.

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

**b. *Technical dan Behavioural Area.***

*Technical area* atau penguasaan secara teknik meliputi pengetahuan, sikap, ketrampilan, serta bakat, yang berhubungan dengan teknologi, ekonomi, keuangan, dan aspek-aspek prosedural dan struktural dari suatu pekerjaan.

*Behavioural Area* atau penguasaan secara perilaku meliputi aspek-aspek yang berhubungan dengan interaksi antar manusia yang berpengaruh terhadap kemampuan berkomunikasi seseorang baik didalam maupun diluar organisasi.

**c. *Managerial Behaviour***

*Managerial Behaviour* atau pengelolaan perilaku merupakan karakteristik tertentu yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan. Dengan pengendalian perilaku yang berupa menahan emosi atau bersifat sabar dapat mengidentifikasi kinerja seseorang karena menggambarkan pola-pola perilaku tertentu dari pekerja.

**d. *Competency Model* (model kompetensi)**

Model kompetensi adalah suatu model pendekatan yang mendefinisikan berbagai karakteristik individu yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih baik dan efektif. Model kompetensi dapat juga diartikan sebagai bentuk kompetensi dalam melakukan pekerjaan yang membutuhkan latar belakang teoretis, keterampilan analitis dan konseptual, fleksibilitas, responsif dan tanggap terhadap kondisi baru, imajinasi, kreatifitas, kemampuan memimpin dan seterusnya.

Boyatzis, Kubr, dan Propopenko (1989;24), mengungkapkan model kompetensi memiliki dua dimensi:

1. Menggambarkan tipe-tipe yang berlainan dari suatu kompetensi.
2. Menggambarkan tingkatan yang disyaratkan masing-masing kompetensi yang ada.

Richard Boyatzis sendiri mendefinisikan "model kompetensi" sebagai kompetensi yang harus dimiliki seseorang yang berupa motif, sifat, keterampilan, aspek dari pandangan seseorang dari fungsi sosial atau pengetahuan seseorang yang dapat digunakan.

Kompetensi-kompetensi yang dimiliki pekerja dapat dilihat dari beberapa aktifitas di lingkungan kerjanya, sehingga pekerja yang memiliki kompetensi tersebut dapat melakukan pekerjaan dan tugas yang berbeda.

*Competency Model* seperti yang diungkapkan Richard Boyatzis merupakan bentuk dari kompetensi untuk melakukan pekerjaan yang membutuhkan latar belakang teorikal, keterampilan secara analisa dan konseptual, fleksibilitas, cepat tanggap terhadap lingkungan baru, imajinasi, kreatifitas, leadership dan seterusnya.

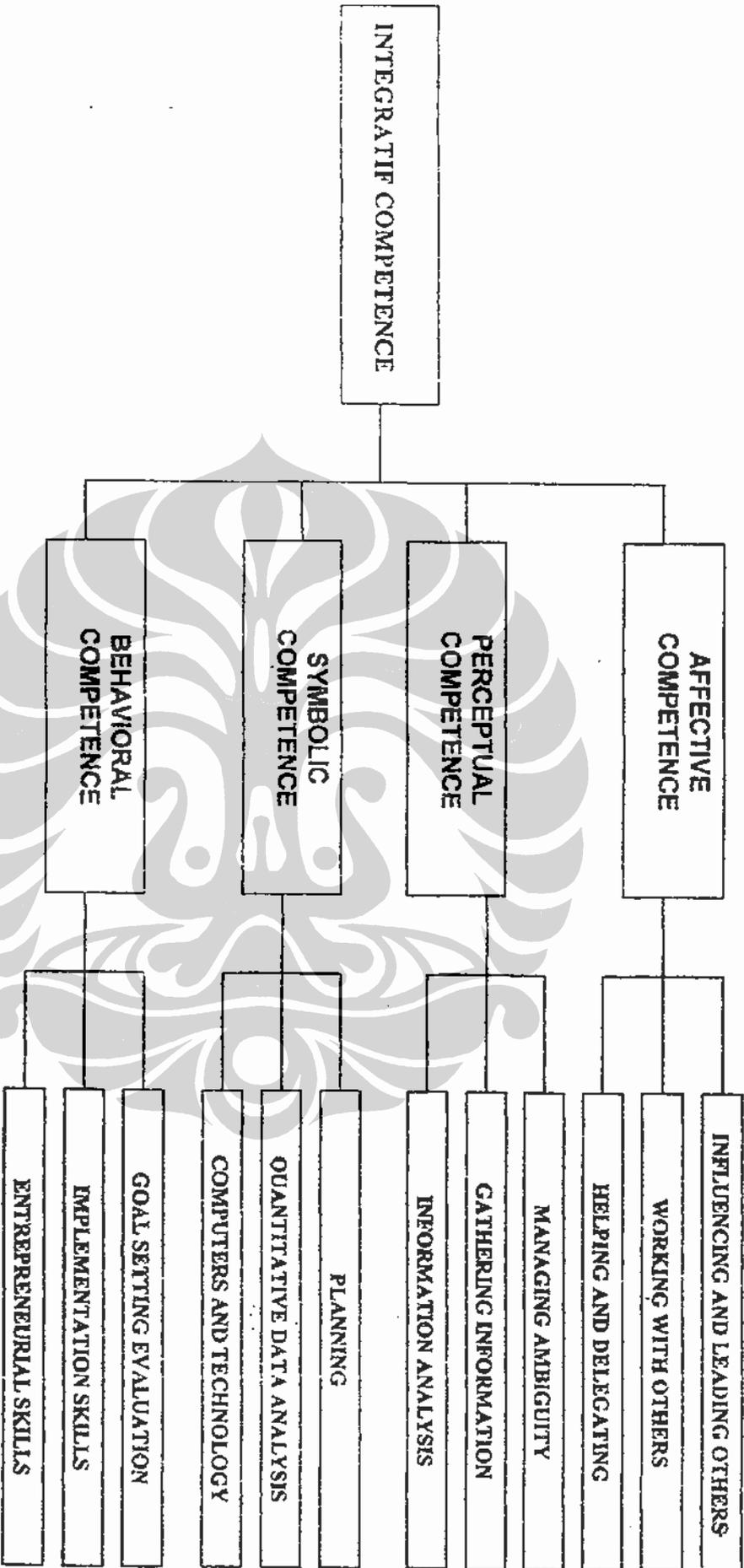
Model kompetensi yang menggambarkan kinerja secara umum diungkapkan oleh Kolb, dimana kompetensi tersebut menjelaskan 12 kompetensi kinerja umum yang digabungkan menjadi tingkatan kinerja yang lebih tinggi disebut kompetensi pembelajaran (*learning competencies*) (kolb, 1986:18-20).

kompetensi pembelajaran terdiri dari,

1. kompetensi berempati, yaitu kompetensi dalam berempati dengan pekerja lain dan dalam menyelesaikan konflik.
2. kompetensi persepsi, yaitu kompetensi dalam mengumpulkan dan menggunakan sebuah informasi.
3. kompetensi simbolik, yaitu kompetensi dalam konseptualisasi organisasi sebagai suatu sistem atau menggunakan konsep organisasi sebagai suatu sistem .
4. kompetensi perilaku, yaitu kompetensi untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab pada kondisi ketidak pastian dan beresiko.

*Management Competencies Clock* yang digabungkan dalam pembelajaran kompetensi meliputi 4 (empat) kompetensi yang dirinci kembali menjadi 12 (dua belas) dimensi kemudian dikelompokkan ke dalam klaster inti sebagai dasar penilaian kebutuhan pelatihan yang bersumber pada *kompetensi terpadu*.

Gambar 11.2 Management Competencies Clock



Sumber : Kolb, David A(1986:18-20).

Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini, maka dipilih model kompetensi dari Management Competencies Clock dari Kolb, karena teori ini memiliki kelebihan dibanding teori yang lain dengan mengelompokkan berbagai standar kompetensi yang bersifat umum, kemudian digabungkan kembali menjadi kompetensi pembelajaran, untuk mengukur kompetensi pemeriksa paten dilakukan dengan cara membuat kuisisioner/daftar pertanyaan dengan merujuk pada management *competencies clock* yang menjadi dasar (dimensi) di dalam menganalisis kesenjangan kompetensi kemudian diturunkan menjadi kelompok inti.

**Tabel II. 3 Pengelompokan Kompetensi**

DIMENSI	KELOMPOK INTI
INFLUENCING AND LEADING OTHERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Manajemen diri sendiri dan orang lain</li> <li>• Melatih dan umpan balik</li> </ul>
WORKING WITH PEOPLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama kelompok</li> <li>• Komunikasi</li> <li>• Membangun hubungan</li> </ul>
HELPING AND DELEGATING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi pada pelayanan pengguna jasa</li> <li>• Delegasi</li> </ul>
MANAGING AMBIGUITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan</li> <li>• Penggunaan informasi</li> </ul>
GATHERING INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan informasi</li> <li>• Akses terhadap sumber-sumber informasi</li> </ul>
INFORMATION ANALYSIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keakuratan dan efisiensi</li> </ul>
PLANNING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan berpikir secara sistematis dan strategis</li> <li>• Strategic Agility</li> <li>• Penyusunan program perencanaan</li> </ul>
QUANTITATIVE DATA ANALYSIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis data statistik</li> <li>• Analisis data keuangan</li> </ul>
COMPUTER AND TECHNOLOGY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan program komputer</li> <li>• Penggunaan komputer dan teknologi</li> </ul>
GOAL SETTING EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran organisasi</li> <li>• Semangat berprestasi</li> </ul>
IMPLEMENTATION SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen proyek</li> <li>• Manajemen pelayanan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standar Operation Procedur (SOP)</li> </ul>
ENTREPRENEURIAL SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian diri</li> <li>• Percaya diri</li> <li>• Kemampuan kewirausahaan</li> <li>• Semangat belajar</li> <li>• Manajemen perubahan</li> </ul>

Sumber: : Kolb, David A(1986:18-20).

Analisis mengenai kesenjangan kompetensi dilakukan melalui hasil tanggapan responden terhadap kuisisioner yang diberikan yaitu kompetensi aktual dengan kompetensi ideal,

Selanjutnya untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dilihat dari kesenjangan yang ada. untuk mengetahui pernyataan yang ada di kuisisioner masuk kategori hard kompetensi atau soft kompetensi digunakan teori Amstrong dan Murlis serta kampus kompetensi.

kemudian dibuat daftar atau table kompetensi menurut *hard competencies* dan *soft competencies*, yang memiliki kesenjangan yang tinggi maka diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan.

#### **D. Training Needs Assessment (TNA)**

Menurut Goldstein (1993:33) untuk menyusun dan melakukan program pelatihan terdiri dari 2 tahap yaitu :

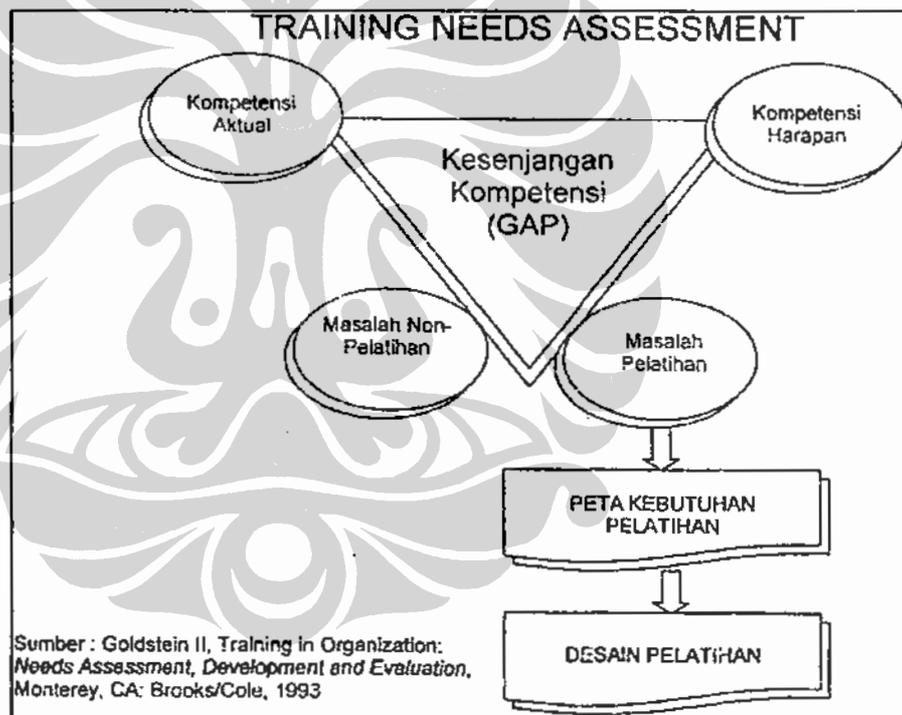
1. tahapan penilaian peiatihan dan pengembangan
2. tahapan evaluasi.

Dimana, Tahapan penilaian merupakan tahap yang paling penting dalam proses pelatihan.

Pada tahap awal yang merupakan bagian yang terpenting dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan adalah tahap analisis penilaian terhadap kebutuhan pelatihan yang bersumber pada kebutuhan

pelatihan apa yang akan dilakukan. TNA merupakan suatu metode untuk melakukan identifikasi kesenjangan dari kompetensi dan kinerja yang sudah ada (aktual) dengan kompetensi dan kinerja yang seharusnya terpenuhi (ideal) kemudian dianalisis apakah kesenjangan tersebut merupakan permasalahan yang dapat diatasi dengan pelatihan atau tidak. Untuk lebih mengetahui gambaran yang jelas terhadap masalah pelatihan dan non-pelatihan dijelaskan pada Gambar II. 5.

**Gambar II. 5 Training Needs Assessment**



Swist CMC.SPHR, dalam artikelnya (2002:1) Training Needs Assessment bertujuan untuk:

1. Menentukan jenis pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Menentukan jenis pelatihan yang dapat meningkatkan/memperbaiki kinerja.
3. Menentukan apakah pelatihan akan mempengaruhi kinerja.

4. Membedakan antara kebutuhan pelatihan yang ada dengan permasalahan organisasi.
5. Menghubungkan antara kinerja pegawai dengan tujuan organisasi.

Tahapan dalam melakukan TNA terdiri dari:

- I. Analisis kesenjangan

Pada tahap ini dilakukan perbandingan kinerja atau kompetensi aktual yang ada pada setiap pegawai dengan kompetensi yang telah ditetapkan. Untuk itu dalam tahap pertama ini dilakukan analisis yang meliputi:

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

Hasil analisis pada situasi saat ini dan pada situasi yang diharapkan bila terdapat perbedaan atau kesenjangan dapat mengidentifikasi kebutuhan, tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Untuk analisis kesenjangan hasilnya dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut; Brinkerhoff (1987:40-47):

- a) *Masalah atau kekurangan*, yaitu apakah masalah kesenjangan tersebut dapat diatasi dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau tidak?

- b) *Terjadinya perubahan*, yaitu apakah masalah kesenjangan tersebut disebabkan oleh adanya perubahan yang terjadi seperti adanya penerapan proses dan peralatan baru, persaingan ataupun perubahan staf pegawai?
- c) *Kesempatan* yaitu apakah terdapat kemungkinan adanya suatu keunggulan dari pelaksanaan program pelatihan?
- d) *kekuatan* yaitu apakah terdapat kemungkinan para pegawai yang telah di latih akan mampu menghasilkan keuntungan dari kekuatan organisasi yang ada?
- e) *Perbaharui kebijakan (new directions)* yaitu apakah hasil dari program pelatihan dapat menghasilkan tingkatan kinerja yang lebih baik?
- f) *Pelatihan*, yaitu apakah terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan program pelatihan di dalam organisasi, seperti kebijakan manajemen ataupun peraturan pemerintah.

## II. Identifikasi skala prioritas dan kepentingan.

Hasil analisis terhadap kebutuhan akan pelatihan yang dihasilkan pada tahap pertama haruslah diuji skala prioritas dan kepentingannya. Untuk melakukan hal tersebut, berdasarkan Brinkerhoff (1987:40-47):

- a) *Efektifitas biaya*, yaitu perbandingan antara biaya dari permasalahan dengan biaya yang akan dikeluarkan dari upaya penyelesaian masalah tersebut dengan melakukan cost-benefit analysis.
- b) *Peraturan yang mendukung (legal mandates)* yaitu apakah terdapat peraturan-peraturan yang membutuhkan penyelesaian masalah tersebut.
- c) *Tekanan pimpinan* yaitu apakah terdapat harapan atau keinginan dari pimpinan tertinggi terhadap penyelesaian masalah.

- d) *populasi* yaitu dapat melibatkan banyak pihak dalam upaya penyelesaian masalah.
- e) *Konsumen*, yaitu apakah terdapat harapan dan permintaan dari konsumen terhadap penyelesaian masalah.

### III. Identifikasi penyebab masalah kinerja

- a. Apakah pekerjaan yang ada sudah dilakukan secara efektif oleh para pegawai?
- b. Apakah setiap pegawai sudah paham betul pekerjaan mereka sehingga, untuk itu, dilakukan analisis terhadap seluruh pegawai dan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugasnya serta organisasi itu sendiri baik pada situasi saat ini maupun untuk situasi mendatang.

### III. Identifikasi kemungkinan penyelesaian masalah dan kemungkinan pengembangan.

Apabila pada tahap identifikasi penyebab permasalahan kinerja ternyata menunjukkan hasil bahwa para pegawai tidak melakukan pekerjaan yang efektif, maka harus dicari solusi dari masalah tersebut. Solusi tersebut dapat berupa :

- a) Program Pelatihan, jika penyebab permasalahan kinerja berkaitan dengan pengetahuan.
- b) Program Pengembangan apabila penyebabnya bukan disebabkan kurangnya pengetahuan yang dimiliki, melainkan disebabkan oleh perubahan-perubahan yang sifatnya sistematis atau birokratis. Program pengembangan ini dapat berupa perencanaan strategik ataupun restrukturisasi organisasi.

### E. Pelatihan dan Pengembangan

Untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan, maka input organisasi yang disebut "sumber daya manusia" harus selalu dikembangkan dan ditingkatkan, karena pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga meningkatkan pula produktifitasnya.

Keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui program pelatihan, Walker (1992:122):

"pelatihan dan pendidikan merupakan bagian penting untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan masing-masing pekerja melalui penilaian akan pekerjaannya. Hal ini juga sangat berperan dalam menerapkan suatu strategi karena berpengaruh pada nilai pekerja, perilaku dan pelatihan; juga merupakan sarana komunikasi yang penting bagi manajemen dalam hal pengawasan".

Dari pengertian pelatihan yang dikemukakan oleh Walker di atas, pelatihan penting untuk menetapkan strategi, karena dengan pelatihan maka akan mempengaruhi nilai dan sikap diri pekerja. Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan, sedangkan keterampilan dan kemampuan dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas kerja, sehingga terdapat hubungan antara pelatihan dengan produktifitas kerja.

Friedmen & Yarbrough (1985:4) mengemukakan pendapatnya mengenai pelatihan sebagai berikut: *"The trainer's role is to facilitate trainee's movement from status quo toward the ideal."* Pendapat ini mengajarkan bahwa pelatihan adalah suatu upaya perubahan dari pegawai yang mengikuti pelatihan dari kinerja apa adanya, meningkat menuju pada kinerja yang ideal. Pendapat Friedmen & Yarbrough ini mengajarkan suatu makna bahwa terdapat hubungan

langsung yang positif antara pelatihan dengan produktifitas kerja pegawai, artinya pelatihan yang diberikan kepada para pegawai akan menjadikan pegawai tersebut dapat bekerja lebih ideal atau lebih bagus jika dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan.

Sedangkan pakar yang lain di bidang ini, seperti Bailey (1989:387) menyatakan bahwa "pelatihan merupakan persyaratan yang bersifat sistematis yang dapat meningkatkan keahlian, pengetahuan dan perilaku yang dapat meningkatkan level dari kinerja manusia pada kegiatan yang bersifat khusus yang dibutuhkan pada situasinya".

Pernyataan Bailey di atas menjelaskan bahwa pelatihan yang dilaksanakan secara sistematis akan meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap diri menuju suatu tingkat kinerja pegawai pada suatu aktifitas khusus, termasuk kinerja yang makin tinggi.

Selanjutnya Siagian (2002:160) mengemukakan berbagai alasan mengapa pelatihan diselenggarakan. Adapun alasan yang dimaksud sebagai berikut:

1. Menurunnya produktifitas kerja;
2. Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya;
3. Jika organisasi menghadapi tantangan baru;
4. Apabila karyawan ditempatkan pada tugas yang baru; dan
5. Jika manajemen dan para karyawan sendiri merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran, dan keterampilan para karyawan sudah ketinggalan zaman

Dari berbagai alasan mengenai penyelenggaraan pelatihan yang dikemukakan oleh Siagian sebagaimana di atas, ternyata untuk menghasilkan pelatihan yang efektif, maka pelatihan harus direncanakan dengan baik, sasaran dari pelatihan

harus ditetapkan sejak awal, peserta pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang diadakan, lama pelatihan harus sesuai dengan jumlah materi yang akan disampaikan serta instruktur pelatihan harus yang berkompeten di bidangnya.

Ivancevich (1995:429) mengungkapkan pendapatnya tentang pelatihan, yaitu: "pelatihan merupakan suatu proses sistematis yang mempengaruhi perilaku pekerja dan sehingga dapat membantu tujuan dari organisasi. Pelatihan berhubungan dengan keterampilan dan kemampuan di pekerjaan pekerja saat ini.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat diambil suatu pemahaman bahwa melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari pegawai yang diperoleh melalui pelatihan dapat meningkatkan produktifitas kerja. Oleh karenanya, semakin banyak jenis pelatihan yang diikuti oleh pegawai dan semakin lama seorang pegawai mengikuti pelatihan yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaannya, seharusnya semakin tinggi pula produktifitas kerja dari pegawai tersebut. Namun, karena faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja seseorang bukan hanya faktor pelatihan, maka dalam kenyataannya tidak selalu demikian.

Siagian (2002:161) menjelaskan manfaat yang dapat diambil dari pelatihan yang efektif. Manfaat yang dimaksud adalah sebagai berikut:

*"Jika suatu program pelatihan terselenggara dengan baik, sungguh banyak manfaat yang dapat dipetik baik oleh organisasi, oleh berbagai kelompok kerja, dan oleh para karyawan sendiri. Misalnya, organisasi memiliki para karyawan yang mampu berkarya dengan hasil yang memuaskan karena pengetahuan dan keterampilannya yang sesuai dengan tuntutan tugasnya. Dikarenakan adanya*

perilaku yang mendorong, mereka termotivasi bekerja keras; dan karena mereka mampu bekerja secara mandiri, yang berakibat 'membebaskan' para manajer melakukan bimbingan, pengarahan, pembinaan, dan pengawasan ketat, maka manajer mempunyai waktu yang lebih banyak untuk mencurahkan kemampuan manajerial dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang lain yang akan lebih menjamin keberhasilan perusahaan guna mencapai tujuan dan berbagai sasarannya".

Sedangkan menurut Werther and Davis (1996:235) manfaat pelatihan adalah sebagai berikut:

- *Benefit's to the individual which in tum ultimately should benefit the organization;*
- *Helps the individuals in making to the decisions and effective problem solving;*
- *Through training and development, motivational variable of recognition achievement; growth, responsibility and advancement are internalized and operational;*
- *Aids in encouraging and achieving self development and self confidence;*
- *Helps a person handle stress, tension, frustration and conflict;*
- *Provides information for improving leadership, knowledge, communication skills and attitudes;*
- *Increase job satisfaction and recognition;*
- *Move a person toward personal goals while improving interaction skills;*
- *Provides trainee an avenue for growth and a way in his/her on future;*

- *Develops a sense of growth in learning;*
- *Helps a person develop speaking and listening skills, also writing skills*
- *Helps eliminate fear in attempting new tasks.*

Dari penjelasan di atas, jelaslah bahwa terdapat banyak manfaat atau peranan pelatihan bagi seseorang dalam melaksanakan suatu tugas tertentu. Adanya pelatihan bisa menjamin tersedianya pegawai-pegawai dalam organisasi yang mempunyai keahlian dan terampil. Disamping itu, orang yang terlatih dan terdidik dengan baik biasanya dapat berpikir dengan kritis. Melalui pelatihan, para pegawai akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja dengan lebih efisien.

Smith mengemukakan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi dalam memberi kontribusi pada tiga hal, yaitu:

1. *Training and development has the potential to improve labor productivity.*
2. *Training and development can improve the quality of that output; a more highly trained employee is not only more competent at that job but also more aware of the significance of his or her actions.*
3. *Training and development improves the ability of the organisation to cope with change; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) or strategic (new products, new markets, etc) relies on the skills of the organisation's members.*

Saat di mana kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktifitas menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan organisasi, disamping persoalan kualitas dan kemampuan pegawai. Program pelatihan menurut Smith dapat membantu pencapaian ketiga persoalan tersebut pada tingkat organisasional.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Simamora (1995:290) tentang manfaat pelatihan yaitu:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas;
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima,
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
- 4) Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia;
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.

Pengertian pelatihan berbeda dengan pengembangan, Handoko (1992:104) "pelatihan ditujukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, sedangkan pengembangan dimaksudkan menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Bernardin (1993:89) "pelatihan merupakan suatu proses yang dapat membantu tenaga kerja meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam hubungan dengan pekerjaannya

De Cenzo dan Robbin (1996:89) "pelatihan merupakan suatu proses yang sistematis dapat merubah perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional".

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2000:44) menjelaskan perihal pelatihan sebagai suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana pegawai non-manajerial

mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis sebagai tujuan yang terbatas sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Alwi (2001:216) menjelaskan mengenai perbedaan pelatihan dan pengembangan, dimana pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu, sedangkan sasarannya adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsinya saat ini. Sedangkan pengembangan cenderung bersifat formal menyangkut kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang karena pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan.

"Pelatihan terdiri atas program-program yang dirancang untuk meningkatkan Kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan atau organisasi. Kinerja yang dimaksud dapat terlihat dari adanya perubahan yang dapat diukur dalam pengetahuan, keahlian sikap dan perilaku" Mondy (1993:273).

#### **Penelitian terdahulu:**

1. Judul Penelitian : Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur  
PEMDA Kota Makassar (2000)

Peneliti: Andi Taufik

Dipublikasi oleh : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Objek Penelitian : Pejabat Struktural eselon II, III, IV dan V

Tempat : PEMDA Kota Makassar

Waktu Penelitian : 2000

2. Judul Penelitian : Kajian Kompetensi Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Jenderal Depaertemen Kehakiman dan Hak asasi Manusia (2003)

Peneliti: Buddi Wiharja

Dipublikasi oleh : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Objek Penelitian : Pejabat Struktural eselon III dan IV

Tempat : Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia , Jakarta.

Waktu Penelitian : 2003

3. Judul Penelitian : Analisis Pemetaan Kompetensi dan Penilaian Kebutuhan Pelatihan Bagi Pejabat Struktural Eselon II, III dan IV pada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pemasarakatan.

Peneliti: Rachmat Prio Sutarjo.

Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian Stratejik Ketahanan Nasional Konsentrasi Kajian Stratejik Kebijakan dan Manajemen Lembaga Pemasarakatan.

Objek Penelitian : Pejabat Struktural eselon II, III dan IV. Tempat: Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pemasarakatan di Jakarta

Waktu Penelitian : 2005

4. Judul Penelitian : Kajian Kompetensi Pemeriksa Hak Kekayaan Intelektual pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departement Hukum dan Hak Asasi Manusia RI (2007)

Peneliti: Abdi Saputra Sembiring

Dipublikasi oleh : Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia (2007)

Objek Penelitian : Pemeriksa Paten dan Pemeriksa Merek

Tempat : Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia , Jakarta.

Waktu Penelitian : 2007

**Penelitian Sekarang:**

Judul Penelitian adalah Analisis Kompetensi Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I.

Objek penelitian adalah Pemeriksa Paten (pejabat fungsional) dengan pangkat Madya, Muda dan Pertama.

Tempat: Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual di Tangerang.

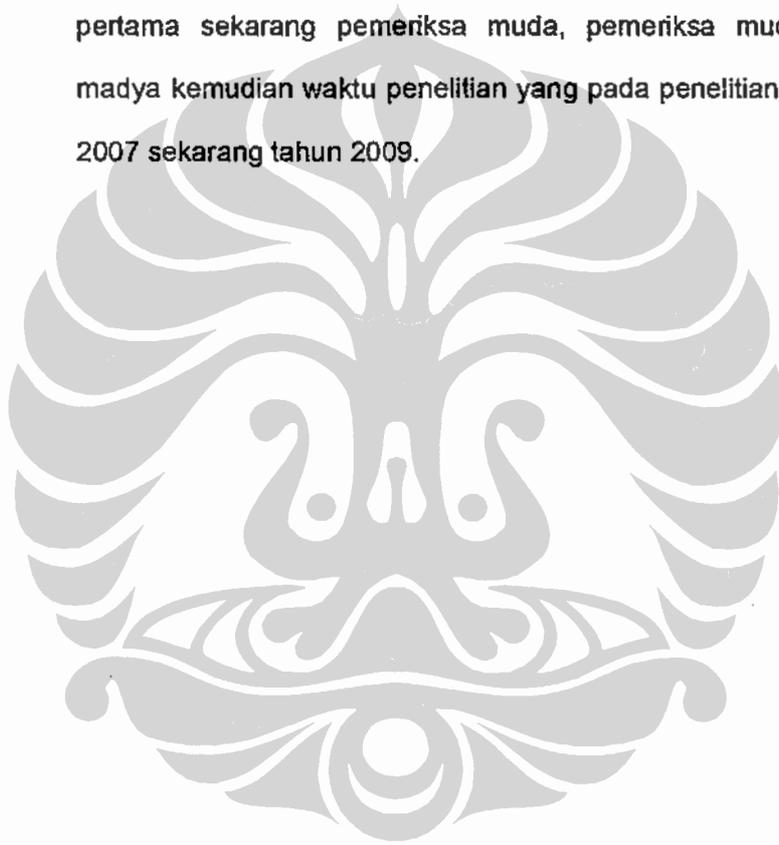
Waktu Penelitian :Nopember-Desember tahun 2009

Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya adalah tujuan penelitian yang sekarang kesenjangan kompetensi di tinjau dari hard competency dan soft competency, variabel penelitian, yang sebelumnya hanya menggunakan variabel kompetensi sekarang ditambah dengan variabel

pengetahuan kemudian teknik pengambilan data yang dahulu hanya menggunakan kuisisioner sekarang ditambah menjadi kuisisioner dan wawancara.

Kemudian objek penelitian yang pada penelitian sebelumnya adalah Pemeriksa Paten dan Pemeriksa Merek sekarang hanya Pemeriksa Paten.

Perbedaan selanjutnya pada profil responden yang dahulu pemeriksa pertama sekarang pemeriksa muda, pemeriksa muda sekarang pemeriksa madya kemudian waktu penelitian yang pada penelitian sebelumnya pada tahun 2007 sekarang tahun 2009.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif dan kualitatif, kuantitatif yaitu dalam rangka memberikan penjelasan dan gambaran secara mendalam sesuatu hal seperti apa adanya (Iaksono, 2006:46) "kuantitatif mengacu pada "keakuratan" deskripsi setiap variabel dan keakuratan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainya (Irawan, 2006:101),sedangkan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan informan digunakan untuk menguatkan hasil penelitian.

##### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Jalan Daan Mogot Km 24, Tangerang pada Nopember - Desember tahun 2009.

##### C. Populasi dan Responden

Populasi pada penelitian ini adalah semua pemeriksa paten yang berpangkat madya, muda dan pertama yang merupakan pejabat fungsional. Dengan demikian penelitian ini adalah penelitian sensus.

Penentuan responden dilakukan melalui penelitian populasi artinya seluruh pemeriksa berpangkat madya, muda dan pertama dijadikan objek penelitian. Hal ini didasari atas pertimbangan bahwa jumlah pemeriksa yang tidak terlalu besar sehingga melalui penelitian populasi diharapkan generalisasi hasil penelitian memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Menurut Sutrisno Hadi

(1984) bahwa untuk subyek dengan jumlah sama atau kurang dari 100 orang maka dilakukan penelitian populasi. Rincian populasi dari pemeriksa paten dapat dilihat pada Tabel III. 1 .

**Tabel III.1 Populasi Pemeriksa Paten untuk Penelitian**

No:	Pemeriksa Paten	Jumlah
1.	Pemeriksa Paten Pertama	7
2.	Pemeriksa Paten Muda	15
3.	Pemeriksa Paten Madya	40
	<b>Jumlah</b>	<b>62</b>

#### **D. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Pengolahan Data**

Untuk mendapatkan data dan informasi yang akurat, pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara:

##### **1. Pengumpulan Data Primer.**

Metode pengumpulan data dengan metode survei untuk memperoleh data primer dilakukan dengan cara menyebarkan soal tes/uji pengetahuan, kuisioner dan wawancara, dimana wawancara dilakukan hanya untuk memperkuat jawaban yang telah diberikan atau untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai variabel penelitian

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah (Prasetya Irawan, 2003:183) Instrumen pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan test responden dalam pengumpulan data tentang pengetahuan pemeriksaan, serangkaian



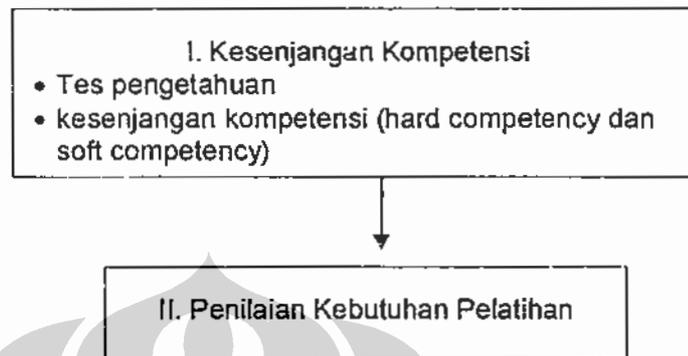
Metode pengolahan data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Microsoft excel untuk melihat distribusi frekwensi, validtas dan realibilitas instrument.

#### **E. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup penelitian ini mencakup lingkup studi untuk mencari kesenjangan kompetensi dengan cara uji/tes pengetahuan pemeriksaan, dimana soal yang diberikan merupakan permasalahan yang sering muncul dalam pemeriksaan dokumen paten, kemudian analisis kesenjangan kompetensi dengan tinjauan *hard competency* dan *soft competency* yang dimiliki oleh setiap pemeriksa paten saat ini (aktual) dan membandingkannya dengan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dimasa yang akan datang (ideal). Setelah ditemukan kesenjangan (Gap) maka dilakukan penilaian terhadap kebutuhan pelatihan (*Training Needs Assessment*), dimana pemeriksa yang memiliki kompetensi yang rendah diprioritaskan untuk melakukan pelatihan.

Dua lingkup studi ini bukan pekerjaan yang terpisah, karena analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan menggunakan pendekatan yang berbasis kompetensi, baik *hard kompetensi* maupun *soft kompetensi*, sehingga kegiatan penelitian ini sekaligus juga menggambarkan tahapan pekerjaan yang dilakukan pada penelitian. (lihat gambar III.1 ruang lingkup penelitian)

Gambar ill.1



## I Kesenjangan Kompetensi.

### 1. Tes Pengetahuan.

Sesuai dengan tugas dan fungsi pemeriksa paten yang merupakan pejabat fungsional, maka dibutuhkan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya. Pengetahuan mengenai pemeriksaan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan mengenai permohonan paten apakah permohonan tersebut diberi atau ditolak. Soal-soal yang diajukan pada tes ini merupakan permasalahan yang sering timbul dalam memeriksa dokumen paten. Untuk menilai jawaban yang diajukan digunakan suatu standar (*benchmark*) yang mengacu pada Undang-Undang Paten dan petunjuk teknis pemeriksaan paten.

### 2. Analisis Kesenjangan Kompetensi.

Fokus studi analisis kesenjangan kompetensi diarahkan untuk membuat daftar kebutuhan pelatihan Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. Analisis kesenjangan kompetensi ini adalah suatu analisis yang menggambarkan kondisi ideal dan aktual dari kompetensi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja

Pemeriksa Paten pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan intelektual, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. Dalam studi kesenjangan kompetensi ini, terdapat beberapa tahapan studi yang meliputi:

**a. Studi Organisasi dan Organigram**

Tahapan penelitian ini dimaksudkan untuk melakukan identifikasi terhadap sistem organisasi dan sub sistem pekerjaan serta sub sistem sumber daya manusia. Studi organisasi ini berpijak dari asumsi bahwa landasan utama pembangunan sistem organisasi adalah visi dan misi organisasi, yang kemudian diturunkan dalam elaborasi pada masing-masing sub sistem. Dalam studi organigram akan diidentifikasi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Unit organisasi dan pangkat
- b. Tugas pokok dan fungsi Pemeriksa Paten
- c. Uraian dan persyaratan jabatan

Sumber data yang utama adalah data sekunder melalui teknik dokumentasi atau penelusuran dokumen tertulis.

**b. Studi Literatur**

Kegiatan studi literatur/pustaka diperuntukan untuk mendapatkan pemahaman yang tepat terutama dari sisi akademis sebagai landasan teori sehingga dapat menjadi landasan yang dapat dipertanggung jawabkan dalam konteks kesenjangan kompetensi di tinjauan dari hard competency dan soft competency dan analisis kebutuhan pelatihan yang berbasis kompetensi .

**c. Penyusunan Instrumen Penelitian (Kuesioner)**

Berdasarkan studi organisasi dan studi literatur, maka dilakukan penyusunan instrumen penelitian atau daftar pertanyaan yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Instrumen penelitian sebagian berisikan pertanyaan terbuka yaitu menjawab pertanyaan berdasarkan pemahaman dan pengalaman responden dan sebagian lagi berisikan pertanyaan tertutup, dimana responden hanya diminta untuk memilih jawaban yang tersedia.

Sifat instrumen yang digunakan dalam studi ini adalah penilaian jawaban berdasarkan self appraisal, dimana responden diminta untuk menilai sendiri derajat profisiensi atau kemampuan (*kompetensi*) dalam melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang dinyatakan dalam pernyataan pada kuesioner, prioritas kepentingan, dan urgensi pelatihan. Bentuk pernyataan yang dimintakan jawabannya kepada responden berupa pernyataan verbal dan jawaban yang tersedia berupa pilihan jawaban yang menggunakan skala likert (*ordinal*). Pada penelitian ini untuk instrument penelitian (*kuisisioner*), peneliti menggunakan kuisisioner yang sama dengan yang digunakan peneliti sebelumnya (Sumber: tesis Abdi Saputra "kajian kompetensi pemeriksa, 2007") hal ini dikarenakan lokasi dan objek penelitian yang sama yaitu di direktorat paten dengan responden pemeriksa paten.

#### **d. Studi Lapangan (survey)**

Studi lapangan yang dilakukan terhadap kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan yang diletakkan dalam level pangkat pemeriksa, untuk itu digunakan pendekatan sensus untuk setiap pangkat yang ada pada pemeriksa paten di Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual. Studi lapangan terhadap sampel dilakukan dengan perangkat

instrumen penelitian yang disusun dalam bentuk uji/tes pengetahuan, kuesioner dan wawancara.

#### **e. Analisis Data**

Selesai data dari lapangan dikumpulkan maka akan dilakukan analisis data melalui proses editing, entri dan *display* data. Untuk identifikasi status/keadaan pemeriksa dilakukan dengan menggunakan teknik kuantitatif berupa distribusi frekuensi. Untuk melihat kesenjangan kompetensi khususnya pengetahuan pemeriksa dilakukan penilaian pada jawaban , yang benar diberi nilai 1 (satu) yang salah nilai 0 (nol), Selain menggunakan teknik kuantitatif juga memakai teknik kualitatif berupa teknik interpretatif.

#### **f. Daftar Elemen Kompetensi.**

Pada tahapan ini, pembuatan daftar elemen kompetensi (hard competency dan soft competency) peneliti menggunakan kamus kompetensi dan daftar pertanyaan yang sama (kuisisioner) dengan peneliti sebelumnya (Sumber: tesis Abdi Saputra "kajian kompetensi pemeriksa, 2007") sebagai literatur untuk menentukan kelompok kompetensi hard competency dan soft competency.

#### **g. Gap Kompetensi**

Untuk mengetahui gap kompetensi adalah dengan menghitung selisih tingkat kemampuan aktual dengan tingkat kemampuan ideal berdasarkan tanggapan responden terhadap item pernyataan kompetensi pada kuisisioner kemudian terhadap item pernyataan kompetensi pada kuisisioner dikelompokkan dalam hard competency dan soft competency dengan bantuan kamus kompetensi.

## II. *Training Needs Assessment* (Analisis Kebutuhan Pelatihan).

Tahap pertama dalam penyusunan program pelatihan adalah Analisis Kebutuhan Pelatihan. Terdapat beberapa tahapan dalam tahap Analisis Kebutuhan Pelatihan yang akan diuraikan sebagai berikut:

### a. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Setelah kesenjangan kompetensi teridentifikasi maka akan dilakukan analisis kesenjangan. Analisis ini difokuskan pada perbedaan yang terjadi antara kompetensi yang ada (aktual) dengan kompetensi yang diharapkan (ideal). Alat yang digunakan adalah teknik kuantitatif dengan didukung teknik kualitatif. Melalui analisis ini dapat diperoleh gambaran mengenai kesenjangan kompetensi yang terjadi pada pemeriksa paten di Direktorat Paten, Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

### b. Identifikasi Masalah

Kemudian setelah dilakukan analisis kesenjangan, maka akan dilakukan analisis untuk mengidentifikasi masalah apakah merupakan masalah yang bersifat pelatihan ataupun bukan pelatihan. Masalah pelatihan berarti masalah kesenjangan kompetensi yang terjadi dapat diatasi melalui program pelatihan, sedangkan yang merupakan masalah non-pelatihan berarti mengatasi kesenjangan harus melalui cara-cara lain di luar pelatihan, yang tidak termasuk dalam lingkup studi ini.

### c. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

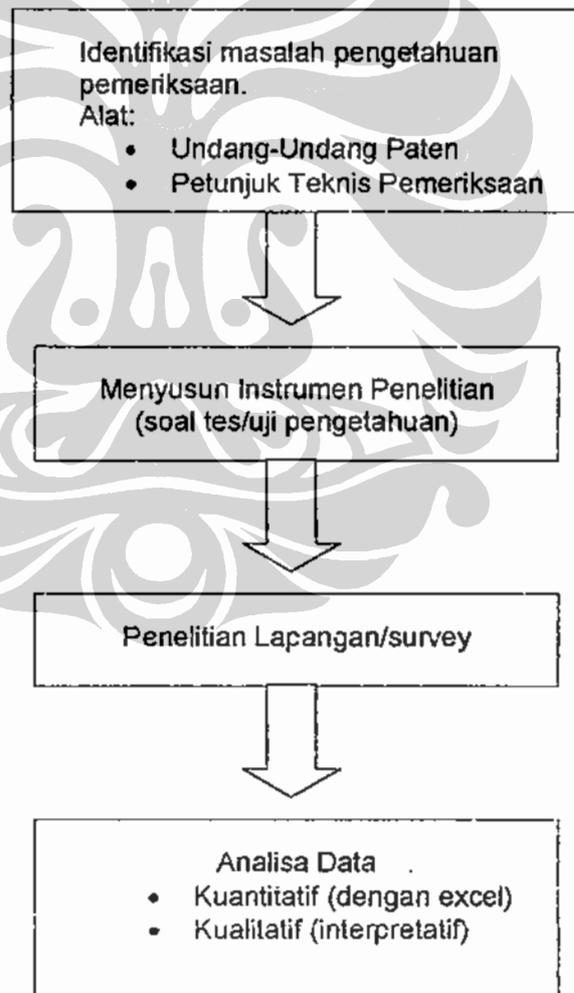
Selesai identifikasi masalah dilakukan dan masalah-masalah pelatihan (*training problem*) dapat diketahui, maka dilakukan penyusunan identifikasi kebutuhan pelatihan. Identifikasi kebutuhan pelatihan ini berisikan daftar program pelatihan yang diperlukan.

## F. Kerangka Tahapan Penelitian.

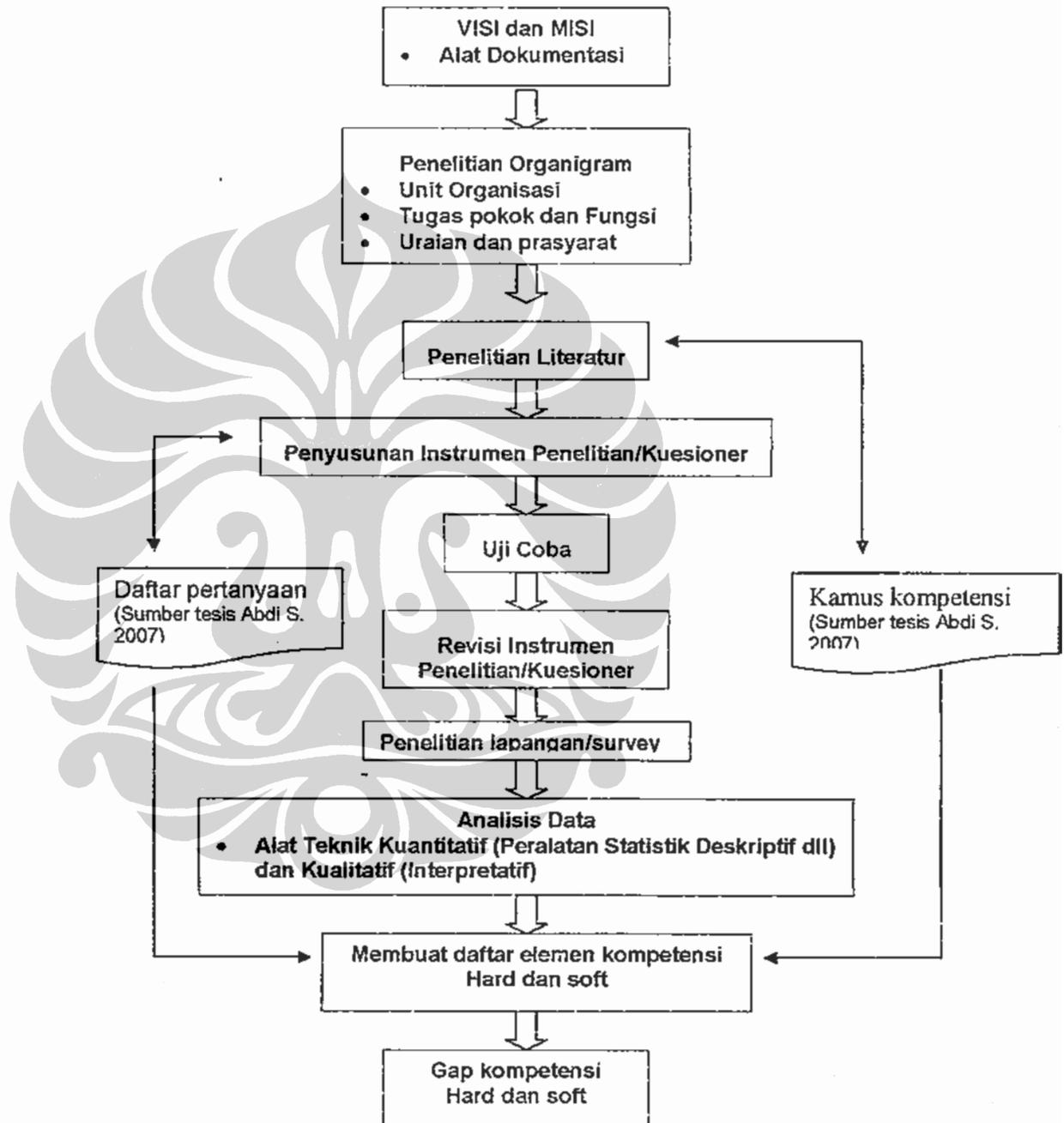
Tahapan penelitian ini meliputi 2 tahap, yaitu analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan, dimana untuk mencari kesenjangan kompetensi dilakukan dengan 2 kegiatan yaitu tes pengetahuan dan kuisioner.

### Tahap I. Kesenjangan Kompetensi.

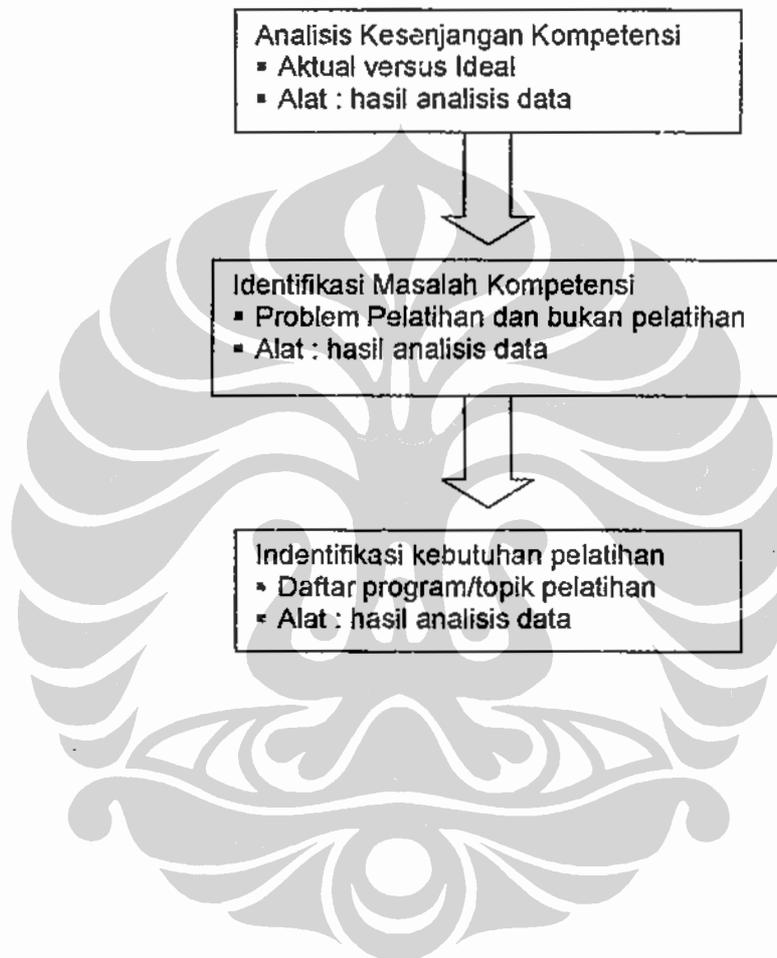
#### (a). Tes Pengetahuan .



### b. Peta Gap Kompetensi



## Tahap II . Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA)



**BAB IV**  
**GAMBARAN UMUM**  
**DIREKTORAT PATEN PADA DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN**  
**INTELEKTUAL KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA**  
**REPUBLIK INDONESIA**

Direktorat Paten memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam melaksanakan sebagian tugas pokok Direktorat Jenderal di bidang paten berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

Direktorat Paten memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. membuat rancangan kebijakan teknis paten dan fungsional dibidang Paten.
- b. melakukan pembinaan dan bimbingan teknis di bidang paten;
- c. melaksanakan penerimaan permohonan paten dan permohonan pemeriksaan substantif, pengadministrasian permohonan paten, publikasi permohonan paten, pendaftaran lisensi, pengalihan paten, pemantauan pemeliharaan paten, penerimaan permohonan pelaksanaan pembuatan dokumen prioritas.
- d. melakukan pemeriksaan administratif, pengklasifikasian, penelusuran, pemeriksaan substantif, permohonan peten dan mempersiapkan alasan atau argumen untuk pemberian dan penolakan paten dalam bidang keahlian elektro/fisika, mekanik/teknologi umum dan kimia/farmas/biologi.
- e. memberikan pertimbangan pendapat dan penegakan serta pelayanan hukum, litigasi, penyidikan dan administrasi komisi banding paten;
- f. pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat.

Struktur organisasi Direktorat Paten terdiri dari:

- a. Subdirektorat Administrasi dan Pelayanan Teknis;
- b. Subdirektorat Pemeriksa Paten I;
- c. Subdirektorat Pemeriksa Paten II;
- d. Subdirektorat Pemeriksa Paten III;
- e. Subdirektorat Pelayanan Hukum
- f. Sub.bagian Tata Usaha
- g. Kelompok jabatan fungsional

Lebih lanjut struktur organisasi dan prosedur permohonan paten dapat dilihat pada Lampiran Gambar 1 dan 2.

#### **1. Sub. Dit Pemeriksaan Paten I**

Subdit. Pemeriksaan I bertugas melakukan pengadministrasian, pendistribusian dan pengawasan permohonan substantif (dokumen paten) menentukan pemeriksa untuk melakukan pengklasifikasian dan penelusuran, dalam bidang elektro dan fisika. Subdit Pemeriksaan I terdiri dari 5 unit/kelompok pemeriksa dengan klas pemeriksaan.

#### **2. Sub. Dit Pemeriksaan Paten II**

Subdit. Pemeriksaan II bertugas melakukan pengadministrasian, pendistribusian dan pengawasan permohonan substantif(dokumen paten), menentukan pemeriksa untuk melakukan pengklasifikasian dan penelusuran dalam bidang mekanik dan teknologi umum. Subdit ini terdiri dari 5 unit/kelompok pemeriksa.

### 3. Sub. Dit Pemeriksaan Paten III

Subdit. Pemeriksaan III bertugas melakukan pengadministrasian, pendistribusian dan pengawasan permohonan substantif(dokumen paten), menentukan pemeriksa untuk melakukan pengklasifikasian dan penelusuran dalam bidang kimia umum, farmasi dan biologi. Sub. Direktorat Pemeriksaan Ili terdiri dari 9 unit/kelompok pemeriksa.

### 4. Kelompok Jabatan Fungsional (Pemeriksa Paten).

Sesuai dengan Undang-Undang No. 14 tahun 2001 tentang Paten pada Bab 1, pasal 1, ketentuan umum angka 8, dijelaskan Pemeriksa Paten adalah pejabat fungsional dan Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk melakukan pemeriksaan substantif terhadap permohonan paten.

Dasar hukum kedudukan Pemeriksa Paten adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang No. 14 Tahun 2001 tentang Paten.
2. Keputusan bersama Menteri Kehakiman Dan Hak Asasi Manusia dan Kepala Badan Kepegawaian No. M.6051-KP.04.12 tahun 2003 dan No., 45 Tahun 2003 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pemeriksa paten dan angka kreditnya.
3. KepmenPAN No. 45/KEP/M.PAN/6/2003 tentang jabatan fungsional Pemeriksa Paten dan Angka Kreditnya.

Tugas Pemeriksa Paten menurut Undang-Undang adalah melaksanakan pasal 51 undang-undang Paten Nomor 14 tahun 2001 yaitu :

- (1) Pemeriksian substantif dilaksanakan oleh pemeriksa.

- (2) Pemeriksa pada Direktorat Jenderal berkedudukan sebagai pejabat fungsional yang diangkat dan diberhentikan oleh menteri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Kepada Pemeriksa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diberikan jenjang dan tunjangan fungsional di samping hak-hak lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hingga saat ini desember 2009, pada Direktorat Paten terdapat 73 pemeriksa dengan kategori Pemeriksa Paten Madya, Pemeriksa Paten Muda Dan Pemeriksa Paten Pertama.

Berdasarkan pada Bidang pemeriksaannya, Pemeriksa Paten digolongkan kedalam 3 Unit kerja sesuai bidang pemeriksaan.

Tabel IV. 1 merupakan Pemeriksa Paten berdasarkan unit kerja sesuai bidang pemeriksaannya.

**Tabel IV.1 Pemeriksa Paten Menurut Bidang Pemeriksaan**

Unit Kerja	Bidang Pemeriksaan
I.	Elektro dan Fisika
II.	Mekanik dan Teknologi Umum
III.	Kimia Umum, Farmasi dan Biologi

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PEMBAHASAN

#### A. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Validitas berkaitan dengan kesesuaian antara suatu variable dengan indikator-indikator yang digunakan (butir item/pertanyaan). Pengujian ini perlu dilakukan untuk menguji kesungguhan responden dalam menjawab kuisisioner yang diberikan (Walizer & Wiener, 1991:105). Pada penelitian ini uji validitas dimaksudkan untuk mengukur apakah butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian ini benar-benar mengukur obyek penelitian dengan tepat. Suatu instrumen penelitian dikatakan valid bila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data sesuai (dapat digunakan) dengan apa yang hendak diukur atau instrument dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya. Sedangkan hasil penelitian yang realibel adalah hasil penelitian yang data hasil penelitiannya memiliki kesamaan dari beberapa kegiatan penelitian yang dilakukan dalam waktu yang berbeda.

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

Pada penelitian ini pengujian validitas setiap pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir pernyataan pada semua variabel dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir pernyataan pada variabel yang bersangkutan. Untuk menghitung koefisien korelasi validitas

digunakan rumus korelasi product moment Pearson (Sugiono 2001: 148) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total

$x$  = skor butir

$y$  = skor total

$n$  = jumlah responden

Pengoperasian rumus tersebut menggunakan *Microsoft Excel*. Hal ini dilakukan terhadap seluruh variabel yang diperoleh dari seluruh responden. Bila harga koefisien korelasi di bawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang (Sugiono 2001 : 105). Hasil uji validitas instrumen kompetensi didapat sebagai berikut :

#### a. Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Paten Madya

Tabel V.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Paten Madya

Variabel Kompetensi							
No	Butir Instrumen	Tingkat Pentingnya		Tingkat Kemampuan Aktual		Tingkat Kemampuan Ideal	
		Koef. Korelasi	Validitas	Koef. Korelasi	Validitas	Koef. Korelasi	Validitas
1	1	0.43	Valid	0.32	Valid	0.32	Valid
2	2	0.51	Valid	0.34	Valid	0.48	Valid
3	3	0.68	Valid	0.33	Valid	0.65	Valid
4	4	0.75	Valid	0.34	Valid	0.37	Valid
5	5	0.68	Valid	0.43	Valid	0.47	Valid
6	6	0.73	Valid	0.35	Valid	0.31	Valid
7	7	0.67	Valid	0.40	Valid	0.32	Valid
8	8	0.72	Valid	0.57	Valid	0.31	Valid

9	9	0.82	Valid	0.35	Valid	0.59	Valid
10	10	0.63	Valid	0.33	Valid	0.31	Valid
11	11	0.63	Valid	0.34	Valid	0.54	Valid
12	12	0.62	Valid	0.34	Valid	0.50	Valid
13	13	0.72	Valid	0.42	Valid	0.63	Valid
14	14	0.41	Valid	0.32	Valid	0.55	Valid
15	15	0.61	Valid	0.31	Valid	0.31	Valid
16	16	0.64	Valid	0.32	Valid	0.32	Valid
17	17	0.82	Valid	0.42	Valid	0.40	Valid
18	18	0.71	Valid	0.38	Valid	0.53	Valid
19	19	0.67	Valid	0.52	Valid	0.45	Valid
20	20	0.45	Valid	0.53	Valid	0.43	Valid
21	21	0.82	Valid	0.41	Valid	0.46	Valid
22	22	0.61	Valid	0.31	Valid	0.38	Valid
23	23	0.89	Valid	0.33	Valid	0.31	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

Dari tabel di atas terlihat semua butir pernyataan (23 pertanyaan) untuk data pemeriksa paten madya baik tingkat pentingnya, aktual maupun ideal semuanya valid sehingga tidak ada butir pertanyaan yang dibuang.

#### b. Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Paten Muda

Tabel V.2 Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Paten Muda

Variabel Kompetensi							
No	Butir Instrumen	Tingkat Pentingnya		Tingkat Kemampuan Aktual		Tingkat Kemampuan Ideal	
		Koef. Korelasi	Validitas	Koef. Korelasi	Validitas	Koef. Korelasi	Validitas
1	1	0.92	Valid	0.58	Valid	0.64	Valid
2	2	0.86	Valid	0.63	Valid	0.67	Valid
3	3	0.90	Valid	0.76	Valid	0.90	Valid
4	4	0.35	Valid	0.73	Valid	0.53	Valid
5	5	0.90	Valid	0.82	Valid	0.42	Valid
6	6	0.43	Valid	0.37	Valid	0.39	Valid
7	7	0.88	Valid	0.61	Valid	0.59	Valid
8	8	0.77	Valid	0.44	Valid	0.66	Valid
9	9	0.92	Valid	0.78	Valid	0.71	Valid
10	10	0.70	Valid	0.60	Valid	0.45	Valid
11	11	0.46	Valid	0.53	Valid	0.60	Valid
12	12	0.93	Valid	0.64	Valid	0.87	Valid

13	13	0.89	Valid	0.76	Valid	0.50	Valid
14	14	0.86	Valid	0.82	Valid	0.75	Valid
15	15	0.62	Valid	0.86	Valid	0.89	Valid
16	16	0.44	Valid	0.68	Valid	0.88	Valid
17	17	0.89	Valid	0.84	Valid	0.89	Valid
18	18	0.73	Valid	0.74	Valid	0.87	Valid
19	19	0.92	Valid	0.88	Valid	0.74	Valid
20	20	0.94	Valid	0.85	Valid	0.86	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

Dari tabel di atas terlihat semua butir pertanyaan (20 item pertanyaan) untuk data pemeriksa paten muda baik tingkat pentingnya, aktual maupun ideal semuanya valid sehingga tidak ada butir pertanyaan yang dibuang.

### c. Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Paten Pertama

Tabel V.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi Paten Pertama

Variabel Kompetensi							
No	Butir Instrumen	Tingkat Pentingnya		Tingkat Kemampuan Aktual		Tingkat Kemampuan Ideal	
		Koef. Korelasi	Validitas	Koef. Korelasi	Validitas	Koef. Korelasi	Validitas
1	1	0.38	Valid	0.66	Valid	0.53	Valid
2	2	0.49	Valid	0.78	Valid	0.84	Valid
3	3	0.48	Valid	0.33	Valid	0.88	Valid
4	4	0.75	Valid	0.49	Valid	0.44	Valid
5	5	0.90	Valid	0.49	Valid	0.56	Valid
6	6	0.46	Valid	0.77	Valid	0.84	Valid
7	7	0.89	Valid	0.78	Valid	0.91	Valid
8	8	0.95	Valid	0.82	Valid	0.47	Valid
9	9	0.69	Valid	0.86	Valid	0.93	Valid
10	10	0.56	Valid	0.58	Valid	0.87	Valid
11	11	0.42	Valid	0.76	Valid	0.40	Valid
12	12	0.92	Valid	0.81	Valid	0.91	Valid
13	13	0.42	Valid	0.78	Valid	0.46	Valid
14	14	0.75	Valid	0.78	Valid	0.77	Valid
15	15	0.62	Valid	0.81	Valid	0.85	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009.

Dari tabel di atas terlihat semua butir pertanyaan (15 item pertanyaan) untuk data pemeriksa paten pertama baik tingkat pentingnya, aktual maupun ideal semuanya valid sehingga tidak ada butir pertanyaan yang dibuang.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi suatu indikator, reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrument penelitian mampu memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama dalam waktu yang berbeda, jadi apabila alat ukur digunakan dua kali atau lebih untuk mengukur fenomena yang sama maka hasil pengukuran yang diperoleh relatif sama (Sugiono, 2003:137).

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

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

$r_i$  = Reliabilitas internal seluruh instrumen

$rb$  = Korelasi *product moment Pearson* antara belahan pertama (instrumen ganjil) dengan belahan kedua (instrumen genap) Instrumen dikatakan reliabel apabila  $r_i > r$  tabel pada taraf signifikansi 0,001 (Irawan. 2002 : 2004). Dengan

demikian instrumen dikatakan reliabel bila  $r$  hitung ( $r_1$ ) lebih tinggi dari 0,448. Hasil uji reliabilitas instrumen kompetensi didapat sebagai berikut:

**Tabel V.4 Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi Paten**

Instrumen	Koefisien Korelasi	Keterangan
<b>A. Kelompok Madya</b>		
1. Tingkat Pentingnya	0.961	Reliabel
2. Kompetensi Aktual	0.869	Reliabel
3. Kompetensi Ideal	0.989	Reliabel
<b>B. Kelompok Muda</b>		
1. Tingkat Pentingnya	0.976	Reliabel
2. Kompetensi Aktual	0.976	Reliabel
3. Kompetensi Ideal	0.930	Reliabel
<b>C. Kelompok Pertama</b>		
1. Tingkat Pentingnya	0.948	Reliabel
2. Kompetensi Aktual	0.891	Reliabel
3. Kompetensi Ideal	0.955	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009.

Dari tabel di atas terlihat semua kelompok instrumen untuk pemeriksa paten madya, muda, dan pertama untuk tingkat pentingnya, kemampuan aktual maupun kemampuan ideal semuanya reliabel sehingga instrumen tersebut bisa digunakan untuk penelitian.

## B. Profil Responden

### 1. Karakteristik Responden Pemeriksa Paten

#### a. Responden menurut Jenis Kelamin

Jumlah responden menurut data paten sebanyak 62 responden yang terdiri dari 42 orang (67,7%) laki-laki dan 20 orang (32,3%) perempuan. Seperti terlihat pada output tabel frekuensi sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel V.5 Responden Pemeriksa Paten Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Laki-laki	42	67,7	67,7
Perempuan	20	32,3	100
Total	62	100,0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

**b. Responden menurut Usia**

Jika dilihat berdasarkan usia responden pada data paten, terlihat bahwa responden yang berusia 41 sampai 45 tahun merupakan golongan umur mayoritas yaitu sebanyak 20 orang (32,3%). Terlihat dari tabel distribusi, responden yang berusia 25 sampai dengan 35 tahun ada sebanyak 12 orang (19,3%), responden yang berusia 36 sampai dengan 40 tahun ada sebanyak 11 orang (17,7%), responden yang berusia 46 sampai dengan 50 tahun ada sebanyak 14 orang (22,6%) dan responden yang berusia 51 sampai dengan 55 tahun ada sebanyak 5 orang (8,1%).

**Tabel V.6 Responden Pemeriksa Paten Menurut Usia**

Usia	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
25 – 35 tahun	12	19,3	19,3

36 – 40 tahun	11	17,7	37,0
41 – 45 tahun	20	32,3	69,30
46 – 50 tahun	14	22,6	91,9
51 - 55 tahun	5	8,1	100,0
Total	62	100,0	

Sumber. Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

#### c. Responden menurut Pendidikan

Jumlah responden jika dilihat berdasarkan pendidikan yang ditamatkan sebagian besar adalah berijazah S-1 dan sebagian kecil lainnya berijazah S-2. Berdasarkan tabel terlihat responden yang berpendidikan S-1 sebanyak 41 orang (66,1%), dan sisanya sebanyak 21 orang (33,9%) berpendidikan S2.

**Tabel V.7 Responden Pemeriksa Paten Menurut Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
S-1	41	66,1	66,1
S-2	21	33,9	100
Total	62	100,0	

Sumber. Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

#### d. Responden menurut Unit Kerja

Berdasarkan unit kerja responden terbanyak berasal dari unit kerja Kimia Biologi dan Farmasi yaitu sebanyak 29 orang (46,8%). Sedangkan pada unit kerja lain terdiri dari Fisika Elektro sebanyak 16 orang (25,8%) responden dan unit kerja Mekanik dan Teknologi Umum sebanyak 17 orang (27,4%) responden.

**Tabel V.8 Responden Pemeriksa Paten Menurut Unit Kerja**

Unit Kerja	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Fisika dan Elektro	16	25,8	25,8
Mekanik dan Teknologi Umum	17	27,4	53,2
Kimia, Biologi dan Farmasi	29	46,8	100,0
Total	62	100,0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

**e. Responden menurut Masa Kerja**

Jika dilihat menurut masa kerja responden, sebagian besar responden berusia kerja 16 sampai dengan 20 tahun yaitu sebanyak 32 orang (51,6%). Jumlah responden yang berusia kerja 1 sampai dengan 5 tahun ada sebanyak 7 orang (11,3%), responden yang berusia kerja 6 sampai dengan 10 tahun ada sebanyak 2 orang (3,2%), responden yang berusia kerja 16 sampai dengan 20 tahun sebanyak 32 orang (51,6%). Terakhir responden yang berusia kerja diatas sampai dengan 20 tahun sebanyak 5 orang (8,1%).

**Tabel V.9 Responden Pemeriksa Paten Menurut Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
1 – 5 tahun	7	11,3	11,3
6 – 10 tahun	2	3,2	14,5
11 – 15 tahun	16	25,8	40,3
16 – 20 tahun	32	51,6	91,9
> 20	5	8,1	100,0
Total	62	100,0	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

f. Responden menurut Pangkat

Demikian juga jika jumlah responden dilihat berdasarkan kepangkatannya, jumlah responden sebagian besar berpangkat madya yaitu sebanyak 40 orang (64,5%). Responden yang berpangkat pertama sebanyak 7 orang (11,3%) dan responden yang berpangkat muda sebanyak 15 orang (24,2%).

**Tabel V.10 Responden Pemeriksa Paten Menurut Pangkat**

Pangkat	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Pertama	7	11,3	11,3
Muda	15	24,2	35,5
Madya	40	64,5	100,0
Total	62	100,0	

Sumber: Hasil Pengoiahan Data Lapangan, Desember 2009

**C. Gambaran Kondisi Kompetensi**

**a. Skoring kompetensi Pemeriksa Paten berdasarkan pengetahuan.**

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang kompetensi untuk pemeriksa paten berdasarkan pangkat madya, muda dan pertama. Analisis kompetensi difokuskan pada jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan, dimana pertanyaan tersebut berupa pertanyaan mengenai kompetensi pemeriksa paten dalam bidang pengetahuan pemeriksaan jumlah pertanyaan yang harus dijawab ada 7 (tujuh) pertanyaan dimana bila responden menjawab betul diberi nilai 1 (satu) sedangkan bila menjawab salah diberi nilai 0 (nol), hasil dari jawaban responden seperti tercantum dibawah ini :

Tabel V.11 Tanggapan Responden Terhadap Pengetahuan Pemeriksaan

## DATA KOMPETENSI PEMERIKSA PATEN

## PENGETAHUAN PEMERIKSAAN

No Res	TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK ITEM NO							NILAI TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	7
2	1	1	1	0	1	1	1	6
3	1	1	1	1	1	0	1	6
4	1	1	1	1	1	1	1	7
5	1	1	1	1	1	1	1	7
6	0	1	1	1	0	1	1	5
7	1	1	1	0	1	1	1	6
8	1	1	0	1	1	1	1	6
9	1	1	1	0	1	1	1	6
10	1	0	1	1	1	1	1	6
11	1	0	1	1	1	0	1	5
12	1	0	1	1	1	1	1	6
13	1	1	1	1	1	1	1	7
14	0	1	1	1	1	1	0	5
15	1	0	1	1	1	1	1	6
16	1	1	1	1	1	1	0	6
17	1	0	1	1	1	0	1	5
18	0	1	1	1	1	1	1	6
19	1	1	1	0	1	1	0	5
20	1	1	1	1	1	1	1	7
21	1	1	1	0	1	1	1	6
22	0	1	1	1	1	1	1	6
23	1	1	1	0	1	1	1	6
24	1	1	1	1	1	1	1	7
25	1	0	1	1	1	1	1	6
26	1	1	1	1	1	1	1	7
27	1	1	1	1	1	0	1	6
28	1	1	1	0	1	1	1	6

29	1	1	1	0	1	0	1	5
30	1	1	1	1	1	0	1	6
31	1	1	1	0	1	1	1	6
32	1	1	1	1	1	1	1	7
33	0	1	1	0	1	1	1	5
34	1	1	1	1	1	1	0	6
35	1	1	0	1	1	1	1	6
36	1	1	1	1	1	1	1	7
37	1	1	1	1	1	1	0	6
38	0	1	1	1	1	1	1	6
39	1	1	1	1	1	1	1	7
40	0	1	1	1	0	1	1	5
sum	33	34	38	30	38	34	35	242
mean	0.825	0.85	0.95	0.75	0.95	0.85	0.875	6.05
41	1	0	1	1	1	0	1	5
42	1	1	1	1	1	1	1	7
43	1	1	1	1	1	1	1	7
44	1	0	1	1	0	0	1	4
45	1	1	1	1	1	0	1	6
46	0	0	1	0	0	1	0	2
47	1	1	1	1	1	1	1	7
48	1	1	1	0	1	0	1	5
49	1	0	1	0	1	1	1	5
50	1	0	1	1	1	0	1	5
51	1	1	1	1	1	0	0	5
52	0	0	0	1	1	1	1	4
53	1	1	1	0	1	0	1	5
54	1	1	1	0	1	1	1	6
55	1	1	1	0	1	1	0	5
sum	13	9	14	9	13	8	12	78
mean	0.8667	0.6	0.9333	0.6	0.8667	0.5333	0.8	5.2
56	1	1	1	1	1	0	1	6
57	0	1	1	0	0	0	1	3
58	0	0	0	1	1	0	0	2
59	0	1	0	0	0	0	1	2
60	0	0	1	0	1	0	0	2

61	0	1	1	0	1	1	0	4
62	0	1	1	0	1	0	1	4
sum	1	5	5	2	5	1	4	23
mean	0.1429	0.7143	0.7143	0.2857	0.7143	0.1429	0.5714	3.2857

Untuk responden pemeriksa paten madya (nomor responden 1-40) penilaian rata-rata terhadap pertanyaan di bidang pengetahuan, seperti tercantum pada instrumen penelitian sebagian besar memberikan penilaian sangat baik dengan penilaian rata-rata di atas 6 (enam) tepatnya 6,05 (enam koma nol lima) terhadap 7(tujuh) pertanyaan dimana skor tertinggi pemeriksa madya pada pertanyaan nomor 3 dan 5 yaitu 0,95 (nol koma sembilan lima), ada 10 orang yang menjawab pertanyaan betul semua, hal ini menunjukkan kompetensi dari pemeriksa madya sangat baik dibidang pengetahuan pemeriksaan, dari tabel diketahui untuk pemeriksa pertama (nomor responden 56-62) memiliki skor rata-rata 3,28 dimana skor paling rendah ada pada pertanyaan nomor 1 dan 6 dengan nilai 0,14 artinya hanya ada 2 orang dari tujuh responden yang menjawab dengan benar, dari tabel juga diketahui untuk pemeriksa paten muda (nomor responden 41-55) memiliki skor rata-rata 5,2 yang berarti kompetensi pemeriksa paten muda mendekati kemampuan dari pemeriksa madya dengan 3 orang menjawab benar semua dan nilai paling kecil ada pada pertanyaan nomor 6 yakni 0,53 , dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pemeriksa paten pertama memiliki pengetahuan dalam bidang pemeriksaan yang lebih rendah dibandingkan dengan pemeriksa paten muda dan pemeriksa peten madya sehingga pemeriksa paten pertama lebih diprioritaskan melakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan pemeriksaan.

### **b. Tanggapan/jawaban responden terhadap kuisioner.**

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang kompetensi pemeriksa paten berdasarkan pangkat madya, muda dan pertama dan pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi.

Analisis kompetensi difokuskan kesenjangan kompetensi (perbedaan tingkat kemampuan aktual dengan tingkat kemampuan ideal) dan pengelompokan kompetensi berdasarkan hard kompetensi dan soft kompetensi.

Untuk mengetahui suatu kompetensi berada pada hard kompetensi atau soft kompetensi maka digunakan kamus kompetensi kemudian disesuaikan dengan teori yang dikemukakan oleh Amstrong dan Murlis Juga Miller, Rankin dan Neathey.

Penilaian kebutuhan pelatihan pada pemeriksa paten dilakukan dengan melihat kesenjangan yang ada antara tingkat kemampuan aktual dengan tingkat kemampuan ideal, dimana bila suatu kompetensi sudah dikelompokkan menjadi hard kompetensi atau soft kompetensi, maka pelatihan lebih diprioritaskan pada pemeriksa paten yang memiliki kesenjangan yang tinggi, dalam hal ini masing-masing kelompok kompetensi diambil 3 (tiga) kompetensi yang memiliki kesenjangan tertinggi sesuai urutannya.

#### **1. Pemeriksa Paten Madya**

Responden pemeriksa paten madya berjumlah 40 orang. Mereka telah menanggapi 23 item pertanyaan kompetensi yang diajukan. Tanggapan atau persepsi responden terhadap soal-soal yang ditanyakan tersebut berupa tingkat pentingnya kompetensi, tingkat aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel V.12 Deskripsi Tanggapan Responden Pemeriksa Paten Madya

No	Tingkat			Kesenjangan
	pentingnya	Ideal	Aktual	
1	7,43	7,53	6,80	-0,73
2	7,65	7,50	6,73	-0,77
3	7,50	7,48	6,25	-1,23
4	7,63	7,80	6,88	-0,92
5	7,78	7,75	6,93	-0,82
6	8,23	7,85	7,08	-0,77
7	8,18	8,03	7,10	-0,93
8	6,65	6,60	4,33	-2,27
9	7,50	7,55	6,65	-0,90
10	8,18	8,05	7,33	-0,72
11	8,33	7,98	7,30	-0,68
12	8,10	7,80	7,20	-0,60
13	8,28	7,78	7,23	-0,55
14	8,30	8,18	7,35	-0,83
15	8,03	7,43	6,60	-0,83
16	8,00	7,93	7,05	-0,88
17	7,33	7,50	6,50	-1,00
18	7,88	7,70	6,93	-0,77
19	7,83	7,73	7,13	-0,60
20	7,70	7,73	6,93	-0,80
21	8,00	7,88	7,15	-0,73
22	7,68	7,70	6,93	-0,77
23	7,63	7,58	6,80	-0,78

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

Penilaian responden pemeriksa paten madya terhadap kemampuan aktual di bidang kompetensi, seperti tercantum pada instrumen penelitian sebagian besar memberikan penilaian cukup baik dengan penilaian rata-rata di atas 6 (enam) terhadap kondisi aktual kecuali pada satu item pertanyaan nomor 8 yaitu; memahami bahasa asing lain dengan baik dengan nilai 4,33. Hal ini menunjukkan tingkat kompetensi untuk pemahaman bahasa asing lainnya masih perlu ditingkatkan.

Untuk kompetensi yang mendapat penilaian relatif tinggi pada dasarnya diperlukan pemeliharaan (stabilitas kontinuitas) kondisi yang sudah ada, sehingga kompetensi yang sudah dimiliki pemeriksa paten madya tersebut dapat terpelihara (stabil), bila perlu ditingkatkan agar dapat mencapai kompetensi ideal.

Dari 23 item pertanyaan kompetensi yang dimintakan tanggapannya kepada para pemeriksa paten madya pada umumnya mereka memberikan penilaian yang relatif penting dengan penilaian di atas 7.00 (tujuh) dan dari hasil penilaian juga menunjukkan bahwa responden pemeriksa paten madya memberikan penilaian relatif penting yang bernilai di atas 8.00 terhadap pertanyaan kompetensi adalah sebagai berikut (1) Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan, (2) Memahami bahasa Inggris dengan baik, (3) Mampu mengambil data (penelusuran) yang relevan dan terbaru untuk melaksanakan pemeriksaan, (4) Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi untuk digunakan dalam memberi keputusan, (5) Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan dalam menentukan keakuratan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan (6) Memahami peraturan perundangan yang sesuai dibidang pemeriksaanya, (7) Memahami sistim

pemeriksaan untuk mengkaji dan menyelesaikan masalah dalam pemeriksaan, tetapi berbeda dengan pertanyaan nomor 8, yaitu; memahami bahasa asing lain dengan baik mempunyai nilai 6,65. Hal ini berarti bahwa kompetensi-kompetensi (23 item pertanyaan) tersebut dianggap penting dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga perlu untuk direalisasikan.

**Table V.13 Daftar Hard Competencies Pemeriksa Paten Madya**

No.	Pernyataan	Kesenjangan
1	Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan	-0,77
2	Memahami bahasa Inggris dengan baik	-0,93
3	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik	-2,27
4	Mampu mengambil data dari hasil penelusuran yang relevan dan terbaru dalam pemeriksaan	-0,72
5	Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan	-0,68
6	Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan untuk menentukan keakuratan/ketepatan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan	-0,60
7	Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai bidang pemeriksaanya	-0,55
8	Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan internet	-0,88
9	Mampu menemukan metode yang lebih efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas pemeriksaan	-0,77
10	Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya pada unit kerja	-0,80
11	Mampu mencari solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi berdasarkan kewenangan dan prosedur yang dimiliki	-0,92

12	Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan	-0,83
13	Mampu mengimplementasikan system dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing	-0,60

Dari pernyataan Hard Competencies seperti dalam table V.13, diambil 3 kompetensi yang memiliki kesenjangan tinggi sesuai urutannya yaitu pernyataan nomor 3, 2 dan 11, yaitu Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik (-2,7), Memahami bahasa Inggris dengan baik (-0,93) dan Mampu mencari solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi berdasarkan kewenangan dan prosedur yang dimiliki (-0,92)

**Tabel V.14 Daftar Soft Competencies Pemeriksa Paten Madya**

No.	Pernyataan	Kesenjangan
1	Mampu (sbg pemeriksa II atau III) memberikan arahan kepada pemeriksa untuk meningkatkan kinerja	-0,73
2	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan	-0,77
3	Mampu (sbg pemeriksa II atau III) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dan umpan balik	-1,23
4	Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya	-0,82
5	Mampu membedakan tugas yang dilakukan sendiri dengan tugas yang dilimpahkan kepada orang lain	-0,90
6	Mampu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar lingkungan organisasi	-0,83
7	Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/perkembangan suatu kebijakan kepada pimpinan diunit kerja masing-masing	-1,00
8	Mampu mengendalikan diri dan orang lain dalam situasi yang penuh tekanan, bersikap sabar dan berpikir jernih dengan	-0,73

	mengambil langkah yang positif	
9	Mampu memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada pemeriksa lain diunit kerja	-0,77
10	Mampu membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir pemeriksa lain diunit-unit kerja yang ada	-0,78

Dari pernyataan Soft Competencies seperti dalam table V.14, diambil 3 kompetensi yang memiliki kesenjangan tinggi sesuai urutannya yaitu pernyataan nomor 3, 7 dan 5, yaitu Mampu (sbg pemeriksa II atau III) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dan umpan balik (-1,23), Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/perkembangan suatu kebijakan kepada pimpinan diunit kerja masing-masing (-1,00) dan Mampu membedakan tugas yang dilakukan sendiri dengan tugas yang dilimpahkan kepada orang lain.

#### b. Pemeriksa Muda

Responden pemeriksa paten muda berjumlah 15 orang. Mereka telah menanggapi 20 pertanyaan kompetensi yang diajukan. Tanggapan atau persepsi responden tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kemampuan aktual dan tingkat kemampuan ideal. Hasil rata-rata tanggapan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel V.15 Deskripsi Tanggapan Responden Pemeriksa Paten Muda**

No	Tingkat			Kesenjangan
	Kepentingan	Ideal	Aktual	
1	7,10	7,67	6,73	-0,94
2	6,98	7,20	6,40	-0,80

3	7,46	7,47	6,60	-0,87
4	7,54	7,67	6,73	-0,94
5	7,56	7,87	6,40	-1,47
6	6,73	6,00	4,07	-1,93
7	7,58	7,27	6,80	-0,47
8	7,90	7,80	6,80	-1,00
9	7,82	7,80	6,47	-1,33
10	7,23	7,60	6,47	-1,13
11	7,88	8,00	6,73	-1,27
12	8,29	8,00	7,20	-0,80
13	7,16	7,27	6,40	-0,87
14	7,88	7,93	7,27	-0,66
15	7,29	7,33	6,27	-1,06
16	7,36	7,73	6,80	-0,93
17	7,45	7,47	6,40	-1,07
18	7,35	7,60	6,33	-1,27
19	7,06	7,33	6,40	-0,93
20	7,12	7,20	6,47	-0,73

Sumber : Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

Penilaian responden pemeriksa paten muda terhadap kemampuan aktual di bidang kompetensi, seperti tercantum pada instrumen penelitian sebagian besar memberikan penilaian cukup baik dengan penilaian rata-rata di atas 6 (enam) terhadap kondisi aktual kecuali pada satu item pertanyaan nomor 6 yaitu; memahami bahasa asing lain dengan baik dengan nilai 4,07. Hal ini menunjukkan tingkat kompetensi untuk pemahaman bahasa asing lainnya masih perlu ditingkatkan.

Untuk kompetensi yang mendapat penilaian relatif tinggi pada dasarnya diperlukan pemeliharaan (stabilitas) kondisi yang sudah ada, sehingga

kompetensi yang sudah dimiliki pemeriksa paten muda tersebut dapat terpelihara (stabil), bila perlu diupayakan agar dapat mencapai kompetensi ideal.

Dari 20 pertanyaan kompetensi yang dimintakan tanggapannya kepada para pemeriksa paten muda pada umumnya mereka memberikan penilaian yang relatif penting dengan penilaian di atas 7.00, kecuali pernyataan nomor 2 dan 6, dan dari hasil penilaian juga menunjukkan bahwa responden pemeriksa paten muda memberikan penilaian relatif penting yang bernilai di atas 8.00 terhadap pernyataan kompetensi adalah Memahami sistim pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan. Hal ini berarti bahwa kompetensi-kompetensi (20 pertanyaan) tersebut dianggap penting dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga perlu untuk direalisasikan.

**Tabel V. 16. Daftar Hard Competencies Pemeriksa Paten Muda**

No.	Pernyataan	Kesenjangan
1	Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan	-0,94
2	Memahami bahasa Inggris dengan baik	-1,47
3	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik	-1,93
4	Mampu mengambil data dari hasil penelusuran yang relevan dan terbaru untuk melaksanakan pemeriksaan	-1,00
5	Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan	-1,33
6	Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan untuk menentukan keakuratan/ketepatan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan	-1,13
7	Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai dibidang pemeriksaanya	-1,27
8	Mampu membuat rencana kerja yang spesifik, realistic sesuai dengan	-0,87

	kebutuhan yang ada	
9	Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan internet	-0,66
10	Mampu menemukan metode yang lebih efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas pemeriksaan	-0,93
11	Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya pada unit kerja	-1,27
12	Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan	-0,80
13	Mampu mengimplementasikan system dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing	-1,07

Dari pernyataan Hard Competencies seperti dalam table V.16, diambil 3 kompetensi yang memiliki kesenjangan tinggi sesuai urutannya yaitu pernyataan nomor 3, 2 dan 5 , yaitu Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik (-1,93) , Memahami bahasa Inggris dengan baik (-1,47) dan Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan (-1,33)

**Tabel V.17 Daftar Soft Competencies Pemeriksa Paten Muda**

No.	Pernyataan	Kesenjangan
1.	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan	-0,94
2.	Mampu (sbg pemeriksa II) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dukungan dan umpan balik	-0,80
3.	Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya	-0,87
4	Mampu membedakan tugas yang	-0,47

	dilakukan sendiri dengan tugas yang didelegasikan kepada orang lain dan memberikan keleluasaan untuk membuat keputusan	
5	Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di unit kerja	-1,06
6	Mampu memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada pemeriksa lain diunit kerja	-0,93
7	Mampu membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir pemeriksa lain diunit-unit kerja yang ada	-0,73

Dari pernyataan Soft Competencies seperti dalam table V.17, diambil 3 kompetensi yang memiliki kesenjangan tinggi sesuai urutannya yaitu pernyataan nomor 5,1 dan 6 , yaitu Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di unit kerja (-1,06), Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan (-0,94) dan Mampu memperlihatkan perilaku dan penilaian yang independent kepada pemeriksa lain diunit kerja (-0,93)

#### a. Pemeriksa Pertama

Responden pemeriksa paten pertama berjumlah 7 orang. Mereka telah menanggapi 15 pertanyaan kompetensi yang diajukan. Tanggapan/persepsi tersebut difokuskan pada tingkat pentingnya kompetensi, tingkat kemampuan aktual dan ideal. Hasil rata-rata tanggapan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel V.18 Deskripsi Tanggapan Responden Pemeriksa Paten Pertama

No	Tingkat			Kesenjangan
	Kepentingan	Ideal	Aktual	
1	8,00	8,14	6,29	-1,85

2	8,14	8,29	7,00	-1,29
3	7,86	8,14	7,14	-1,00
4	8,14	8,14	6,71	-1,43
5	6,14	6,43	5,29	-1,14
6	8,43	8,29	6,57	-1,72
7	8,29	8,14	6,71	-1,43
8	8,43	8,29	6,71	-1,58
9	7,71	7,71	6,43	-1,28
10	8,14	8,29	6,57	-1,72
11	8,29	8,29	6,86	-1,43
12	7,71	7,57	6,14	-1,43
13	7,86	7,86	7,00	-0,86
14	7,57	7,57	6,14	-1,43
15	7,71	7,57	6,00	-1,57

Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan, Desember 2009

Penilaian responden pemeriksa paten pertama terhadap kemampuan aktual di bidang kompetensi (seperti tercantum pada instrumen penelitian) sebagian besar memberikan penilaian cukup baik dengan penilaian rata-rata di atas 6 (enam) terhadap kondisi aktual kecuali pada item pernyataan nomor 5, yaitu Memahami bahasa asing lain dengan baik, dan pernyataan nomor 15, Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya di unit kerja. Hal ini menunjukkan tingkat kompetensi dari dua item pernyataan tersebut masih perlu ditingkatkan.

Untuk kompetensi yang mendapat penilaian relatif tinggi pada dasarnya diperlukan pemeliharaan (stabilitas) kondisi yang sudah ada, sehingga kompetensi yang sudah dimiliki pemeriksa paten pertama tersebut dapat terpelihara (stabil), bila perlu diupayakan agar dapat mencapai kompetensi ideal.

Dari 15 item pernyataan kompetensi yang dimintakan tanggapannya kepada para pemeriksa paten pertama pada umumnya mereka memberikan penilaian yang relatif penting dengan penilaian di atas 7.00, kecuali untuk opertanyaan nomor 5 yaitu memahami bahasa-bahasa asing laing dengan baik dengan nilai 6,14 dari hasil penilaian juga menunjukkan bahwa responden pemeriksa paten pertama memberikan penilaian relatif penting yang bernilai di atas 8.00, terhadap pernyataan kompetensi adalah sebagai berikut; (1) Menghargai kinerja Pemeriksa dan bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya, (2) Memahami bahasa Inggris dengan baik , (3) Mampu meningkatkan kinerja dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik pengguna jasa, (4) mampu mengambil data (penelusuran) yang relevan dan terbaru untuk melaksanakan pemeriksaan, (5) Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi untuk digunakan dalam memberi keputusan, (6) Memahami peraturan perundangan undangan yang sesuai dibidang pemeriksaannya, (7) Memahami sistim pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan.

Hal ini berarti bahwa kompetensi-kompetensi (15 item pernyataan) tersebut dianggap penting dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga perlu untuk direalisasikan.

**Tabel V.19 Daftar Hard Competencies Pemeriksa Paten Pertama**

No.	Pernyataan	Kesenjangan
1	Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan	-1,00
2	Memahami bahasa Inggris dengan baik	-1,43
3	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik	-1,14
4	Mampu meningkatkan kinerja untuk	-1,72

	memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa	
5	Mampu mengambil data dari hasil penelusuran yang relevan dan terbaru untuk melaksanakan pemeriksaan	-1,43
6	Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan	-1,58
7	Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan untuk menentukan keakuratan/ketepatan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan	-1,28
8	Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai dibidang pemeriksaanya	-1,72
9	Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan internet	-0,86
10	Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya pada unit kerja	-1,57
11	Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan	-1,43
12	Mampu mengimplementasikan system dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing	-1,43

Dari pernyataan Hard Competencies seperti dalam table V.19, diambil 3 kompetensi yang memiliki kesenjangan tinggi sesuai urutannya yaitu pernyataan nomor 4, 8 dan 6, yaitu Mampu meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa (-1,72), Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai dibidang pemeriksaanya (-1,72) dan Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan (-1,58).

**Tabel V.20 Daftar Soft Competencies Pemeriksa Paten Pertama**

No.	Pernyataan	Kesenjangan
1	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan	-1,85
2	Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya	-1,29
3	Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di bidangnya	-1,43

Dari pernyataan Soft Competencies seperti dalam table V.20, diambil 3 kompetensi yang memiliki kesenjangan tinggi sesuai urutannya yaitu pernyataan nomor 1, 2 dan 3, yaitu Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan (-1,85), Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di bidangnya (-1,43) dan Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya (-1,29).

#### **E. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Pada penelitian ini untuk analisis kebutuhan pelatihan pemeriksa paten diawali dengan mencari kesenjangan yang ada yaitu kompetensi dengan kesenjangan lebih tinggi diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan. Kebutuhan pelatihan tersebut dipilih untuk masing-masing kepangkatan pemeriksa berdasarkan hard kompetensi dan soft kompetensi, maka berdasarkan tanggapan responden terhadap item pernyataan kompetensi untuk pemeriksa paten pertama lebih diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan karena dari tanggapan responden pemeriksa paten pertama hampir semua item pernyataan kompetensi memiliki kesenjangan diatas 1 (minus satu), berdasarkan kelompok kompetensinya, hard kompetensi lebih diutamakan,

berdasarkan item pernyataan kompetensi, maka kompetensi mengenai memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik dengan kesenjangan kompetensi (-2,27) di prioritaskan untuk dilakukan pelatihan.

Untuk lebih jelasnya analisis kebutuhan pelatihan berdasarkan rekapitulasi semua kesenjangan kompetensi, untuk pemeriksa paten madya, pemeriksa paten muda dan pemeriksa paten pertama diperoleh hasil seperti dalam tabel V.21

**Tabel V.21 Kebutuhan Pelatihan.**

	PEMERIKSA		
	MADYA	MUDA	PERTAMA
<b>HARD COMPETENCY</b>	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik (pelatihan bahasa)	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik (pelatihan bahasa)	Mampu meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa (pelatihan komunikasi)
<b>SOFT COMPETENCY</b>	Mampu (sbg pemeriksa II atau III) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dan umpan balik (pelatihan kepemimpinan)	Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di unit kerja (pelatihan manajemen)	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan (pelatihan manajemen)

## **F. Analisis Hambatan kerja**

Dari survei yang dilakukan, terdapat beberapa masalah atau hambatan yang diungkap oleh responden yang dapat mempengaruhi kinerja pemeriksa, diantaranya:

### **a. Hambatan Pada Pelaksanaan Tugas Menurut Pemeriksa Paten Madya**

1. Sistem kerja terlalu birokratis
2. Alat, sarana dan prasarana dalam bekerja kurang
3. Desain dan tata letak dari ruangan kerja yang tidak nyaman
4. Peraturan dan Perundang-undangan yang digunakan masih belum jelas
5. Sistem kerja terlalu birokratis
6. Komunikasi dengan Pemohon paten masih tidak efektif
7. Kerjasama dan koordinasi antar pemeriksa masih kurang

### **b. Hambatan Pada Pelaksanaan Tugas Menurut Pemeriksa Paten Muda**

1. Printer sering macet, habis kertas dan habis pita
2. Komputer sering hang
3. Listrik dan air suka mati
4. Internet suka lambat bekerja
5. Ruangan yang kurang memadai terlalu sempit.
6. Pelatihan dan seminar perlu diperbanyak
7. Sulit mendapat akses data dan informasi untuk pemeriksaan
8. Gaji dan insentif masih kurang

### **c. Hambatan Pada Pelaksanaan Tugas Menurut Pemeriksa Paten Pertama**

1. Printer, komputer dan internet sering tidak berfungsi
2. Komunikasi dengan para senior tidak lancar
3. Administrasi pengiriman surat yang tidak baik

4. Komunikasi dengan pemohon tidak efektif
5. Data base untuk informasi paten dalam negeri kurang
6. Sistem pemeriksaan tidak jelas terutama dengan paten domestik
7. Informasi mengenai dokumen pembanding terbatas
8. Sulit untuk mengakses data
9. Sarana dan prasarana kerja belum memadai
10. Listrik dan air tidak lancar

**G. Temuan Data Kualitatif (hasil wawancara dengan informan pemeriksa paten)**

Pertanyaan yang diajukan untuk 10 orang pemeriksa yang diambil secara acak baik pemeriksa paten madya, pemeriksa paten muda dan pemeriksa paten pertama jawaban yang diterima sebagai berikut :

1. Apakah pengetahuan mengenai pemeriksaan sangat berpengaruh dalam memberi keputusan akhir dari suatu dokumen paten.  
*ya berpengaruh, karena dengan memahami dan menguasai pengetahuan yang berhubungan dengan pemeriksaan, proses pengambilan keputusan menjadi lebih mudah dan cepat.*

Namun demikian berdasarkan pengamatan penulis ditemukan adanya pemeriksa yang masih kesulitan dalam memahami konsep invensi (novelty, inventive step, industry applicable dan lack of unity) terutama bila invensi tersebut merupakan teknologi terbaru, maka pemahaman B. Inggris, penelusuran dokumen pembanding dan kesesuaian dengan undang-undang mutlak dikuasai.

2. Apakah pelatihan yang berhubungan dengan pemeriksaan yang pernah saudara ikuti berdampak positif terhadap pekerjaan saudara.

*Ya, karena dengan mengikuti pelatihan tersebut dapat meningkatkan kinerja dan wawasan berpikir.*

Temuan dari lapangan: tidak semua pemeriksa paten dapat mengikuti pelatihan, kemudian kinerja dan produktivitas pemeriksa selain dipengaruhi oleh faktor teknis juga dipengaruhi faktor non teknis seperti mengikuti dinas luar (managemen waktu), motivasi dan sikap.

Hasil dari kuisisioner mengenai pelatihan, keterampilan dan sikap yang dimiliki pemeriksa paten saat ini.

**A. Pelatihan yang pernah diikuti pemeriksa Paten.**

1. Pelatihan klasifikasi permohonan paten
2. Pelatihan mengenai tata cara penelusuran permohonan paten
3. Pelatihan penelusuran melalui CD-ROM
4. Pelatihan penelusuran melalui Internet
5. Pelatihan pemeriksaan substantif paten
6. Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Inggris
7. Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Indonesia
8. Pelatihan komputer
9. Pelatihan PCT
10. Pelatihan Drafting Paten

**B. Pelatihan yang diperlukan pemeriksa Paten dalam waktu dekat (1-3 tahun)**

1. Drafting Paten
2. Bahasa Inggris
3. Pelatihan mengenai PCT dan peraturan terbaru dari PCT
4. Pelatihan mengenai manajemen penguasaan diri
5. Pelatihan mengenai Komputer beserta perangkat lunaknya
6. Pelatihan penelusuran melalui Internet pada kantor paten negara lain

7. Pelatihan mengenai penulisan korespondensi dalam B.Indonesia
  8. Pelatihan mengenai peraturan perundang-undangan khususnya dalam bidang Paten
  9. Pelatihan mengenai meningkatkan motivasi dalam bekerja (ESQ)
- C. Pelatihan yang diperlukan pemeriksa Paten dimasa depan (lebih dari 3 tahun)
1. Pelatihan Bahasa asing lain yang digunakan dalam PCT
  2. Pelatihan mengenai perkembangan teknologi terkini
  3. Pelatihan mengenai meningkatkan motivasi dalam bekerja
  4. Pelatihan mengenai perkembangan terbaru dari peraturan mengenai PCT
  5. Pelatihan mengenai tata cara berorganisasi
- D. Keterampilan yang dapat menunjang pemeriksa paten sekarang sehingga dapat berjalan dengan sukses ?
1. ketrampilan dalam menggunakan bahasa Inggris
  2. ketrampilan dalam menggunakan Komputer
  3. ketrampilan dalam berorganisasi
  4. ketrampilan dalam memahami bahasa-bahasa hukum kedalam pekerjaan
- E. Sikap apa yang diperlukan pemeriksa Paten dalam menyelesaikan tugas sekarang ?
1. Disiplin waktu
  2. Kerja sama dengan rekan sejawat
  3. Dapat memahami perubahan yang terjadi pada lingkungannya
- F. Pengaruh pendidikan formal (S1, S2 atau S3) yang telah diikuti dalam membantu menunjang pelaksanaan tugas pemeriksaan sekarang ?  
Sangat Berpengaruh.  
alasanya:
1. meningkatkan kemampuan berpikir secara logis dan sistematis
  2. menambah wawasan dalam memahami hal-hal yang baru
  3. meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi
  4. meningkatkan kesadaran akan manajemen waktu

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### A. KESIMPULAN

#### I. Kesenjangan Kompetensi Pemeriksa Paten.

##### 1) Kesenjangan Pengetahuan Pemeriksaan.

Dari hasil kuisisioner untuk pertanyaan pengetahuan mengenai pemeriksaan terhadap 7(tujuh) pertanyaan, responden pemeriksa paten madya memiliki skor 6,05 (enam koma nol lima) terhadap 7(tujuh) pertanyaan, pemeriksa pertama dengan skor 3,28 dan pemeriksa paten muda memiliki skor rata-rata 5,2 dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup jauh pada bidang pengetahuan dalam pemeriksaan. Pemeriksa paten pertama memiliki pengetahuan dalam bidang pemeriksaan yang lebih rendah dibandingkan dengan pemeriksa paten muda ataupun pemeriksa paten madya, sehingga dengan pelatihan yang berkelanjutan diharapkan pengetahuan dari pemeriksa paten pertama dapat meningkat.

2) Dari hasil analisa kuantitatif diketahui kesenjangan kompetensi pemeriksa paten berdasarkan jenjang kepangkatannya, untuk kemudian kompetensi tersebut di kelompokkan menjadi dua, yaitu hard competency dan soft competency hasilnya adalah sebagai berikut :

- Pemeriksa paten madya:
  - Hard Competencies.

- (1). Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik (-2,27)
- (2). Memahami bahasa Inggris dengan baik (-0,93).
- (3). Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan Internet (-0,88) .

— Soft Competencies

- (1). Mampu (sbg pemeriksa II atau III) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dan umpan balik (-1,23).
- (2). Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/perkembangan suatu kebijakan kepada pimpinan diunit kerja masing-masing (-1,00)
- (3). Mampu mencari solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi berdasarkan kewenangan dan prosedur yang dimiliki (-0,92).

• Pemeriksa paten muda :

— Hard Competencies.

- (1). Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik (-1,93)
- (2). Memahami bahasa Inggris dengan baik (-1,47).
- (3). Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan (-1,33)

— Soft Competencies .

- (1). Mampu mengimplementasikan system

dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing (-1,07)

(2). Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di unit kerja (-1,06)

(3). Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan (-0,94).

- **Pemeriksa paten pertama.**

- **Hard Competencies**

- (1) Mampu meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa (-1,72).

- (2) Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai dibidang pemeriksaannya (-1,72).

- (3) Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan (-1,58).

- **Soft Competencies .**

- (1) Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan (-1,85).

- (2) Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan (-1,43).

- (3) Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di bidangnya (-1,43)

## II. Kebutuhan Pelatihan Pemeriksa Paten.

Kebutuhan pelatihan pemeriksa paten dilihat dari kesenjangan yang yang paling besar, dimana kebutuhan pelatihan tersebut dipilih untuk masing-masing kepangkatan pemeriksa berdasarkan hard competency dan soft competency, maka dari tanggapan responden terhadap item pernyataan kompetensi untuk pemeriksa paten pertama lebih diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan, berdasarkan kelompok kompetensinya, hard competency lebih diutamakan.

Dari rekapitulasi semua kesenjangan kompetensi, untuk pemeriksa paten madya, pemeriksa paten muda dan pemeriksa paten pertama diperoleh :

- (1). kebutuhan pelatihan untuk pemeriksa paten madya dilihat dari hard competency adalah kompetensi mengenai Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik.
- (2) kebutuhan pelatihan untuk pemeriksa paten madya dilihat dari soft competency adalah kompetensi mengenai Mampu (sbg pemeriksa II atau III) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dan umpan balik.
- (3) kebutuhan pelatihan untuk pemeriksa paten muda dilihat dari hard competency adalah kompetensi mengenai Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik.
- (4) kebutuhan pelatihan untuk pemeriksa paten muda dilihat dari soft competency adalah kompetensi mengenai Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di unit kerja .

(5) kebutuhan pelatihan untuk pemeriksa paten pertama dilihat dari hard competency adalah kompetensi mengenai Mampu meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa.

(6) kebutuhan pelatihan untuk pemeriksa paten pertama dilihat dari soft competency adalah kompetensi mengenai Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan.

III. Dari Hasil Wawancara diketahui bahwa :

1. Pengetahuan mengenai pemeriksaan sangat berpengaruh dalam membuat keputusan akhir dari suatu dokumen paten.
2. Pelatihan yang berhubungan dengan pemeriksaan berdampak positif terhadap pekerjaan pemeriksa.

#### **B. Saran-saran**

- I. Untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan pemeriksaan, maka pemeriksa paten pertama agar diutamakan untuk mengikuti pelatihan.
- II. Untuk meningkatkan kompetensi Pemeriksa Paten, maka perlu dilakukan pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi pemeriksa di tinjau dari hard competency dan soft competency seperti pelatihan bahasa, pelatihan manajemen waktu, pelatihan kepemimpinan dan pelatihan komunikasi.
- III. Agar di buat program pelatihan yang terencana dengan baik dengan menyusun program pelatihan yang disesuaikan dengan jenis kompetensinya (hard dan soft competency) juga perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dimulai dengan penyeleksian peserta pelatihan yang lebih baik yang sesuai dengan kebutuhan dan juga pelatihan tersebut sebaiknya dilakukan secara periodik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anntoinetted, Lucia Richard Lepsinger, 1999, *The Art and Science of Competency Models*, Sanfrancisco Jossey Bass Preiffer.
- Armsirong, Michael, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Sofyan Cikmat dan Haryanto, PT. Medio Komputindo, Jakarta.
- Amstrong, Michael, Murtis, Helen, 1999, *The Art of HDR .-Reward Management*, New Delhi: Crest Publishing House.
- Atmodiwiro, Soebagio, 2002. *Manajemen Sumberdaya Training*, PT. Aeddizya Jaya Jakarta;
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)* Yogyakarta, BPFE.
- Bacal, Robert, Surya Dharma dan Irawan Yanuar, 2001, *Performance Management*, Jakarta PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bailey, R.W. 1989. *Human Performance Engineering*. London: Prentice Hall International Inc.
- Bartram Sharon and Brenda Gibson, 2000, *The Training Needs Analysis Toolkit*, HRD Press Inc.
- Dharma, Surya, 2002, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Mohan Jilid 1 dan 2 Ed-7 Prenhallindo, Jakarta.
- Dessler Gary & Benyamin Molan, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta PT. Prenhallindo.
- DeCenzo, David A. Robbins, Stephen R (1996), *Human Resources Management*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Daulay Hotmatua & Muiyanto, 2001, *Membangun Sumberdaya Manusia dan kapabilitas Teknologi Umat*, Jakarta ISTECS.
- Eraut, M, 1994, *Developing Professional Knowledge and Competence*. The Palmer Press, London.
- Flippo, Edwin B, 1996, *Manajemen Personalia*, Edisi ke enam, Terjemahan Masud, Erlangga, Jakarta;
- Friedman & Yarbrough. 1985. *Training Strateses From Start To Finish*. New Jersey: Prentice Hall-Inc.

- Goldstein, 1993, *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation*, Monterey CA: Brooks/Cole.
- Gomes F.C, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset Yogyakarta.
- Gomez, Meija. 1995. *Managing Human Resources*. New jersey. Prentice Hall Inc.
- Handoko, T. K, 1998, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke Dua, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidrachman & Suad Husnan, 2000, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta BPFE.
- Irawan Prasetya dkk, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Insan Cendikia, Surabaya.
- Irawan, Prasetya, 2003, *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta STIA LAN PRESS.
- Ivancevich, John M. 1995. *Human Resource Managemen*, Richard D. Irwin, Inc.
- Jeffrei Preffer dkk, 2002, *Paradigma Baru; Manajemen Sumber Daya Manusia*, Asmara Books Yogyakarta.
- Kerlinger, Fred.N, 2002, *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta Gajah Mada University Press.
- Kolb, David A. et. Al, 1986, *Strategic Management Development : "Using Expenental Learning Theory To Assess and Develop Managerial Competencies"* in *Journal of Management Development* (Bradford, West Yorkshire) Vol. 5, No.3.
- Kubr, Milan, Propenko, Joseph, 1989, *Diagnosing Management Training and Development Needs : Concept and Techniques*, Management Development Series.
- Lockwood. Derek & Affandi Ismail, 1994, *Desain Pelatihan Efektif bagi Supervisor dan Manajemen Madya*, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara A.A.A. Prabu, 2000, *Manajemen Sumbedaya Manusia*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- Mc. Kenna, Eugene & NIC Beech.Totok Budi Santoso, 2000, *The Essence Of Manajemen Sumberdaya Manusia* Yogyakarta Andi.
- Mc Clelland. D.C , *testing for competence rather than intelligeence*, *American psychologist*, 28:1-14, 1993.

- Miller, L, Rankin and Neathey, F (2001) *Competency Frame Works In Uk Organizations*, CIPD London.
- Mitrani, Alain, et.al, 1995, *Manajemen Sumberdaya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Penerjemah Dadi Pakar, Jakarta, Pustaka Utama Grafiti.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta PT. Rineka Cipta; Jakarta.
- Nasution, Mulia, 1994, *Manajemen Personalialia*, Jakarta, Penerbit Jembatan.
- Nawawi, H, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*, Yogyakarta GMUP.
- Oemar Hamalik, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenaga Kerjaan, Pendekatan Terpadu*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Panggabean, Mutiara S, 2002, *MSDM*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Parulian Hutapea, MBA & Dr. Nuriانا Thoha, MBA (2008), *Kompetensi Plus Teori, Desain Kasus Dan Penerapan Untuk HR Dan Organisasi Yang Dinamiss*. P.T Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Poerwadarminta, 1961, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*
- Rachbini, Didiék J, 2001, *Pembangunan Ekonomi & Sumberdaya Manusia*, Jakarta PT. Grasindo.
- R. Palan, Ph.D ,2003. *Competency Management*. Penerbit PPM, Jakarta 2008
- Rhinesmith, Stephen H (1993). *A Manager' Guide to Globalization; Six Keys to Success In A Changing World*. ASTD
- Salas & Eduardo, 2001, *The Science Of Training: A Decade of Progress 2001 Annual Review of Psychology*.
- Sanchez, R. Heena A , (2004) *The New Strategic Management; Organization, Competition And Competence*, John Wiley and Son.Inc.
- Saydam, Gouzali, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Penerbit Djembatan.
- Siagian Sondang P, 2002, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian Sondang P, 1984, *Pengembangan Sumberdaya Insani*, Jakarta PT. Gunung Agung.





1. Seandainya waktu pemeriksaan substantif suatu dokumen paten telah habis dari waktu yang diberikan, maka dokumen permohonan paten tersebut wajib ditarik kembali.

a. Betul. B. Salah.

2. Prosedur pemeriksaan terhadap dokumen paten, pada kantor paten luar negeri (yang tergabung dalam PCT) memiliki waktu pemeriksaan yang lebih singkat dari Indonesia.

a. Betul. B. Salah.

3. Tanggal prioritas sangat menentukan dalam pendaftaran permohonan paten.

a. Betul. B. Salah.

4. Perancis merupakan salah satu negara yang diberi wewenang oleh PCT untuk mengeluarkan search report ?

a. Betul. B. Salah.

5. PCT merupakan suatu perjanjian kerja sama antar negara dalam bidang paten.

a. Betul. B. Salah.

6. Piston, reboiler dan microchip merupakan istilah/kata dalam B.Ingris yang tidak ada padanan katanya dalam B.Indonesia.

a. Betul. B. Salah.

7. Bila suatu permohonan paten telah diberi paten pada negara Malaysia dan China, maka terhadap permohonan paten yang sama hasil pemeriksaan dua negara tersebut dapat dijadikan acuan dalam membuat keputusan akhir.

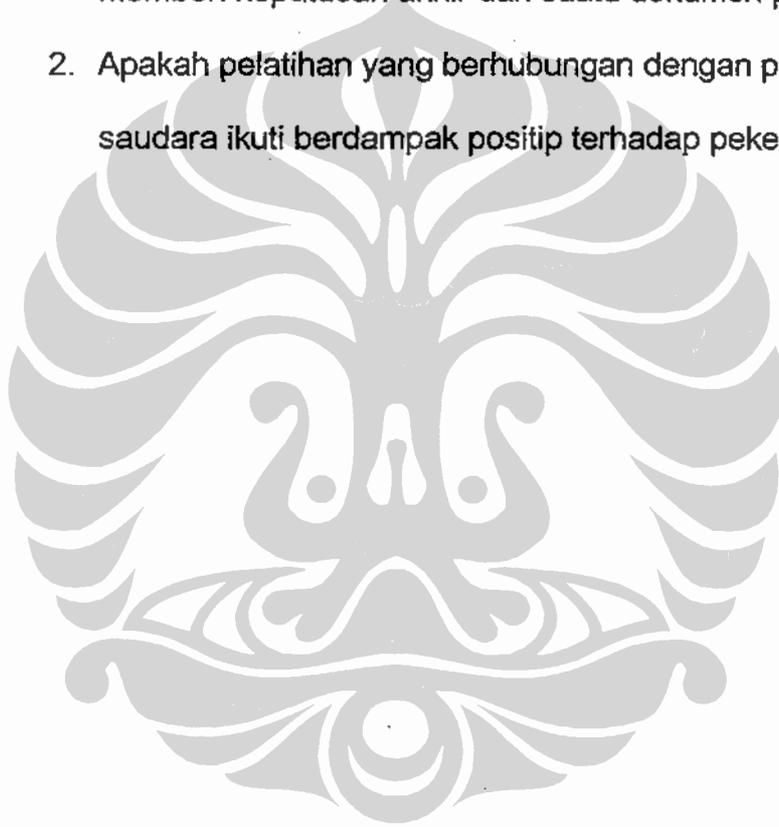
a. Betul. B. Salah.



## Pertanyaan Wawancara

(Pertanyaan Terbuka)

1. Apakah pengetahuan mengenai pemeriksaan sangat berpengaruh dalam memberi keputusan akhir dari suatu dokumen paten.
2. Apakah pelatihan yang berhubungan dengan pemeriksaan yang pernah saudara ikuti berdampak positif terhadap pekerjaan saudara.





## LAMPIRAN III

Kuisisioner Responden Pemeriksa Paten Madya





MAGISTER KAJIAN PERENCANAAN STRATEJIK DAN KEBIJAKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS INDONESIA

Yth.  
Bapak/Ibu Responden  
di Tangerang

Dalam rangka menyelesaikan program studi Pascasarjana, Magister Kajian Perencanaan Stratejik dan Kebijakan pada Universitas Indonesia, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SULHAN FATHONI  
NPM : 0706308912  
Judul Tesis : ANALISIS KOMPETENSI PEMERIKSA PATEN PADA DIREKTORAT PATEN, DIREKTORAT JENDERAL H.K.I

sangat mengharapkan dukungan Bapak/Ibu untuk bersedia sebagai responden dalam kegiatan penelitian ini. Penelitian ini untuk memenuhi sebagian syarat menyelesaikan program studi Pascasarjana, Magister Kajian Perencanaan Stratejik dan Kebijakan pada Universitas Indonesia pada bulan Desember 2009.

Dalam pengisian kuesioner, diminta membaca lebih dulu petunjuk pengisian yang tertera pada kuesioner tersebut, sehingga memudahkan Bapak/Ibu menjawab setiap pertanyaan. Untuk menjaga kerahasiaan informasi yang Bapak/Ibu berikan, tidak perlu menulis nama Bapak/Ibu.

Apapun jawaban Bapak/Ibu akan sangat bermanfaat bagi kami sebagai peneliti untuk mengetahui kompetensi dan kebutuhan akan pelatihan bagi pemeriksa paten dalam pencapaian produktivitas kerja yang optimal dari Pemeriksa Paten, sehingga dapat dilakukan berbagai upaya untuk memperbaiki produktivitas Pemeriksa Paten.

Kami menjunjung tinggi komitmen dan memegang teguh kerahasiaan yang telah Bapak/Ibu berikan. Atas segala perhatian dan kerjasamanya yang baik kami haturkan terima kasih.

Tangerang, Nopember 2009

Peneliti

Sulhan Fathoni

No. Responden :  Kosongkan



No.	Pernyataan	Tingkat Pentingnya (1-9)	Tingkat Kemampuan	
			Aktual (1-9)	Ideal (1-9)
1.	Mampu (sbg pemeriksa II atau III) memberikan arahan kepada pemeriksa untuk meningkatkan kinerja			
2.	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan			
3.	Mampu (sbg pemeriksa II atau III) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dan umpan balik			
4.	Mampu mencari solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi berdasarkan kewenangan dan prosedur yang dimiliki			
5.	Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya			
6.	Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan			
7.	Memahami bahasa Inggris dengan baik			
8.	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik			
9.	Mampu membedakan tugas yang dilakukan sendiri dengan tugas yang dilimpahkan kepada orang lain			
10.	Mampu mengambil data dari hasil penelusuran yang relevan dan terbaru dalam pemeriksaan			
11.	Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan			
12.	Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan untuk menentukan keakuratan/ketepatan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan			

13.	Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai bidang pemeriksaanya			
14.	Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan			
15.	Mampu mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar lingkungan organisasi			
16.	Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan internet			
17.	Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan/perkembangan suatu kebijakan kepada pimpinan diunit kerja masing-masing			
18.	Mampu menemukan metode yang lebih efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas pemeriksaan			
19.	Mampu mengimplementasikan system dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing			
20.	Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya pada unit kerja			
21.	Mampu mengendalikan diri dan orang lain dalam situasi yang penuh tekanan, bersikap sabar dan berpikir jernih dengan mengambil langkah yang positif			
22.	Mampu memperlihatkan prilaku dan penilaian yang independent kepada pemeriksa lain diunit kerja			
23.	Mampu membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir pemeriksa lain diunit-unit kerja yang ada			

## DATA PRIBADI

Lingkarilah salah satu huruf yang tersedia dibawah ini sesuai dengan kondisi bapak/ibu sekarang dan isilah tanda (.....) dengan data yang sesuai dengan kondisi bapak/ibu alami.

### I. Identitas Diri.

1. Jenis kelamin : a. Laki-Laki.  
b. Perempuan.
2. Umur : a. 25-35 th B. 36-40 th c. 41-45 th  
d. 46-50 th e. 51-55 th.
3. masa kerja : a. 1-5 th b. 6-10 th c. 11-15 th  
d. 16-20 th e. > 20 th
4. Pangkat : a. Pemeriksa Pertama.  
b. Pemeriksa Muda.  
c. Pemeriksa Madya.
5. Unit Kerja : a. Fisika-Elektro (Unit I)  
b. Mekanik (Unit II)  
c. Kimia/Farmasi (Unit III)

### II. Riwayat Pendidikan :

- a. SMU/Sedrajat , program studi.....
- b. Sarjana (S1), program studi.....
- c. Master (S2), program studi.....
- d. Doktor (S3), program studi.....

### III. Riwayat Pelatihan :

Apabila bapak/ibu pernah mengikuti pelatihan-pelatihan dibawah ini , harap diisi dengan tanda cek (√) pada kolom Ya atau Tidak bila bapak/ibu belum pernah mengikuti pelatihan-pelatihan dibawah ini.

Pelatihan Teknis.

No.	Nama Pelatihan	Ya	Tidak
1.	Pelatihan klasifikasi permohonan paten		
2.	Pelatihan penelusuran permohonan paten		
3.	Pelatihan penelusuran melalui CD-ROM		
4.	Pelatihan penelusuran melalui Internet		
5.	Pelatihan pemeriksaan substantif paten		
6.	Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Inggris		
7.	Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Indonesia		
8.	Pelatihan komputer		

Pelatihan Lain-lain.

Mohon diisi semua pelatihan yang pernah bapak/ibu ikuti selain dari pelatihan-pelatihan diatas.

No.	Nama Pelatihan	Penyelenggara	Alasan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

IV. Pengetahuan apa yang dapat menunjang tugas (dalam pemeriksaan) bapak/ibu sekarang sehingga dapat berjalan dengan sukses ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

V. Keterampilan apa yang dapat menunjang tugas bapak/ibu sekarang sehingga dapat berjalan dengan sukses ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

VI. Sikap apa yang diperlukan bapak/ibu dalam menyelesaikan tugas bapak/ibu sekarang ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

VII. Hal-hal apa saja yang sering menjadi hambatan didalam melaksanakan tugas pemeriksaan bapak/ibu?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

VIII. Hal-hal apa saja yang dapat mendukung dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan bapak/ibu?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

IX. Bagaimanakah nilai (pengaruh) pendidikan formal (S1, S2 atau S3) yang telah diikuti dalam membantu menunjang pelaksanaan tugas pemeriksaan sekarang ?

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| a. Sangat Berpengaruh. | B. Tidak Berpengaruh |
| alasan nya:.....       |                      |
| .....                  |                      |
| .....                  |                      |

X. Jenis pelatihan apalagi yang diperlukan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri untuk melaksanakan pekerjaan bapak/ibu saat ini dan dimasa yang akan datang ?

Saat ini (dalam jangka waktu 1-3 tahun)

1.....

Alasannya:.....

2.....

Alasannya:.....

masa yang akan datang(dalam jangka waktu lebih dari 3 tahun)

1.....

Alasannya:.....

2.....

Alasannya:.....



## **LAMPIRAN IV**

**Kuisisioner Responden Pemeriksa Paten Muda**

No.	Pernyataan	Tingkat Pentingnya (1-9)	Tingkat Kemampuan	
			Aktual (1-9)	Ideal (1-9)
1.	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan			
2.	Mampu (sbg pemeriksa II) membimbing pemeriksa dalam usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pemberian saran, kritik, dukungan dan umpan balik			
3.	Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya			
4.	Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan			
5.	Memahami bahasa Inggris dengan baik			
6.	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik			
7.	Mampu membedakan tugas yang dilakukan sendiri dengan tugas yang didelegasikan kepada orang lain dan memberikan keleluasaan untuk membuat keputusan			
8.	Mampu mengambil data dari hasil penelusuran yang relevan dan terbaru untuk melaksanakan pemeriksaan			
9.	Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan			
10.	Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan untuk menentukan keakuratan/ketepatan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan			

11.	Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai di bidang pemeriksaanya			
12.	Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan			
13.	Mampu membuat rencana kerja yang spesifik, realistic sesuai dengan kebutuhan yang ada			
14.	Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan internet			
15.	Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di unit kerja			
16.	Mampu menemukan metode yang lebih efektif dan effisien untuk menyelesaikan tugas pemeriksaan			
17.	Mampu mengimplementasikan system dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing			
18.	Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya pada unit kerja			
19.	Mampu memperlihatkan prilaku dan penilaian yang independent kepada pemeriksa lain diunit kerja			
20.	Mampu membangun lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan pola pikir pemeriksa lain diunit-unit kerja yang ada			

## DATA PRIBADI

Lingkarilah salah satu huruf yang tersedia dibawah ini sesuai dengan kondisi bapak/ibu sekarang dan isilah tanda (... ..) dengan data yang sesuai dengan kondisi bapak/ibu alami.

### I. Identitas Diri.

1. Jenis kelamin : a. Laki-Laki.  
b. Perempuan.
2. Umur : a. 25-35 th B. 36-40 th c. 41-45 th  
d. 46-50 th e. 51-55 th.
3. masa kerja : a. 1-5 th b. 6-10 th c. 11-15 th  
d. 16-20 th e. > 20 th
4. Pangkat : a. Pemeriksa Pertama.  
b. Pemeriksa Muda.  
c. Pemeriksa Madya.
5. Unit Kerja : a. Fisika-Elektro (Unit I)  
b. Mekanik (Unit II)  
c. Kimia/Farmasi (Unit III)

### II. Riwayat Pendidikan :

- a. SMU/Sedrajat , program studi.....
- b. Sarjana (S1), program studi.....
- c. Master (S2), program studi.....
- d. Doktor (S3), program studi.....

### III. Riwayat Pelatihan :

Apabila bapak/ibu pernah mengikuti pelatihan-pelatihan dibawah ini , harap diisi dengan tanda chek (√) pada kolom Ya atau Tidak bila bapak/ibu belum pernah mengikuti pelatihan-pelatihan dibawah ini.

Pelatihan Teknis.

No.	Nama Pelatihan	Ya	Tidak
1.	Pelatihan klasifikasi permohonan paten		
2.	Pelatihan penelusuran permohonan paten		
3.	Pelatihan penelusuran melalui CD-ROM		
4.	Pelatihan penelusuran melalui Internet		
5.	Pelatihan pemeriksaan substantif paten		
6.	Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Inggris		
7.	Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Indonesia		
8.	Pelatihan komputer		

Pelatihan Lain-lain.

Mohon diisi semua pelatihan yang pernah bapak/ibu ikuti selain dari pelatihan-pelatihan diatas.

No.	Nama Pelatihan	Penyelenggara	Alasan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

IV. Pengetahuan apa yang dapat menunjang tugas (dalam pemeriksaan) bapak/ibu sekarang sehingga dapat berjalan dengan sukses ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....



X. Jenis pelatihan apalagi yang diperlukan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri untuk melaksanakan pekerjaan bapak/ibu saat ini dan dimasa yang akan datang ?

Saat ini (dalam jangka waktu 1-3 tahun)

1.....

Alasannya:.....

2.....

Alasannya:.....

masa yang akan datang(dalam jangka waktu lebih dari 3 tahun)

1.....

Alasannya:.....

2.....

Alasannya:.....



# LAMPIRAN V

**Kuisisioner Responden Pemeriksa Paten Pertama**

No.	Pernyataan	Tingkat Pentingnya (1-9)	Tingkat Kemampuan	
			Aktual (1-9)	Ideal (1-9)
1.	Mampu membuat skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan			
2.	Menghargai kinerja pemeriksa yang lain dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dalam unit organisasinya			
3.	Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia baik secara lisan maupun tulisan			
4.	Memahami bahasa Inggris dengan baik			
5.	Memahami bahasa-bahasa asing lain dengan baik			
6.	Mampu meningkatkan kinerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pengguna jasa			
7.	Mampu mengambil data dari hasil penelusuran yang relevan dan terbaru untuk melaksanakan pemeriksaan			
8.	Memahami dan mampu menganalisa seluruh data dan informasi yang didapat untuk digunakan dalam memberi keputusan			
9.	Memahami batasan atau standarisasi yang sudah ditentukan untuk menentukan keakuratan/ketepatan dan mutu dari sebuah informasi yang diperoleh untuk melakukan pemeriksaan			
10.	Memahami peraturan perundang-undangan yang sesuai dibidang pemeriksaanya			
11.	Memahami sistem pemeriksaan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah yang ada dalam pemeriksaan			
12.	Mampu melaksanakan cara belajar yang efektif di bidangnya			

13.	Memahami penggunaan komputer dengan berbagai perangkat lunak seperti Microsoft office dan internet			
14.	Mampu mengimplementasikan system dan prosedur pemeriksaan diunit kerja masing-masing			
15.	Memahami dan mampu mengimplementasikan pengetahuan dan perkembangan teknologi sesuai dengan bidangnya pada unit kerja			



## DATA PRIBADI

Lingkarilah salah satu huruf yang tersedia dibawah ini sesuai dengan kondisi bapak/ibu sekarang dan isilah tanda (.....) dengan data yang sesuai dengan kondisi bapak/ibu alami.

### I. Identitas Diri.

1. Jenis kelamin : a. Laki-Laki.  
b. Perempuan.
2. Umur : a. 25-35 th B. 36-40 th c. 41-45 th  
d. 46-50 th e. 51-55 th.
3. masa kerja : a. 1-5 th b. 6-10 th c. 11-15 th  
d. 16-20 th e. > 20 th
4. Pangkat : a. Pemeriksa Pertama.  
b. Pemeriksa Muda.  
c. Pemeriksa Madya.
5. Unit Kerja : a. Fisika-Elektro (Unit I)  
b. Mekanik (Unit II)  
c. Kimia/Farmasi (Unit III)

### II. Riwayat Pendidikan :

- a. SMU/Sedrajat , program studi.....
- b. Sarjana (S1), program studi.....
- c. Master (S2), program studi.....
- d. Doktor (S3), program studi.....

### III. Riwayat Pelatihan :

Apabila bapak/ibu pernah mengikuti pelatihan-pelatihan dibawah ini , harap diisi dengan tanda chek (√) pada kolom Ya atau Tidak bila bapak/ibu belum pernah mengikuti pelatihan-pelatihan dibawah ini.

Pelatihan Teknis.

No.	Nama Pelatihan	Ya	Tidak
1.	Pelatihan klasifikasi permohonan paten		
2.	Pelatihan penelusuran permohonan paten		
3.	Pelatihan penelusuran melalui CD-ROM		
4.	Pelatihan penelusuran melalui Internet		
5.	Pelatihan pemeriksaan substantif paten		
6.	Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Inggris		
7.	Pelatihan kemampuan berbahasa : Bahasa Indonesia		
8.	Pelatihan komputer		

Pelatihan Lain-lain.

Mohon diisi semua pelatihan yang pernah bapak/ibu ikuti selain dari pelatihan-pelatihan diatas.

No.	Nama Pelatihan	Penyelenggara	Alasan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

IV. Pengetahuan apa yang dapat menunjang tugas (dalam pemeriksaan) bapak/ibu sekarang sehingga dapat berjalan dengan sukses ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....



X. Jenis pelatihan apalagi yang diperlukan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri untuk melaksanakan pekerjaan bapak/ibu saat ini dan dimasa yang akan datang ?

Saat ini (dalam jangka waktu 1-3 tahun)

1.....

Alasannya:.....

2.....

Alasannya:.....

masa yang akan datang(dalam jangka waktu lebih dari 3 tahun)

1.....

Alasannya:.....

2.....

Alasannya:.....



## **LAMPIRAN VI**

**Rekapitulasi Data Persepsi Pemeriksa Paten**

**DATA KOMPETENSI PEMERIKSA PATEN**

1. TINGKAT PENTINGNYA							TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK ITEM NO																								
No Res	Jk	Usi a	Pn d	Uk	Mk	Pkt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1	1	4	2	3	4	3	7	7	6	7	8	8	9	7	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8	8	8	8	8	9	9	8
2	2	3	2	1	4	3	7	7	6	7	8	8	9	7	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8	8	8	8	8	9	9	8
3	1	4	2	3	4	3	7	7	6	7	8	8	9	7	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8	8	8	8	8	9	9	8
4	1	3	3	1	4	3	7	7	6	7	8	8	9	7	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8	8	8	8	8	9	9	8
5	1	4	2	1	4	3	9	9	9	9	9	9	6	6	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	9	9	9	9	7
6	2	3	3	2	4	3	7	7	8	8	8	8	9	7	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8	8	8	8	9	9	9	8
7	1	3	3	1	4	2	7	7	6	7	8	8	9	7	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8	8	8	8	8	9	9	8
8	2	4	3	3	3	4	7	8	8	7	8	8	8	6	7	7	7	8	8	8	7	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8
9	1	5	2	1	5	3	9	9	9	9	8	9	8	4	6	9	9	9	9	8	9	8	9	6	8	9	9	9	9	9	5
10	1	3	2	2	4	3	8	8	7	7	8	8	9	6	8	8	8	8	8	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
11	1	4	2	1	4	3	8	8	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
12	1	5	2	2	5	3	8	6	8	8	8	8	9	7	8	8	8	8	9	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
13	2	4	2	3	4	3	8	9	7	7	8	8	9	6	7	7	7	8	8	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
14	2	3	2	3	4	3	8	9	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
15	2	3	3	3	3	3	7	8	8	8	8	8	7	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
16	1	3	3	3	3	3	7	8	6	7	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
17	2	3	2	3	4	3	6	8	6	8	8	8	9	6	8	8	8	8	8	8	7	8	9	8	8	8	8	8	8	8	6
18	1	4	3	2	4	3	8	8	8	8	8	8	9	6	8	8	8	8	8	8	5	6	9	8	8	8	8	8	8	8	6
19	2	3	2	3	4	3	8	7	9	8	8	8	9	4	6	7	9	9	9	9	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	7
20	2	3	2	3	4	3	6	8	7	7	8	8	9	6	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
21	1	4	2	1	4	3	6	7	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
22	1	4	2	2	4	3	8	8	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
23	1	3	2	3	3	3	6	7	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
24	1	3	2	3	4	3	6	7	9	9	9	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
25	2	3	2	3	4	3	8	7	6	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
26	1	3	3	3	3	3	8	8	7	7	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
27	1	4	2	2	4	3	8	8	6	6	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
28	1	3	3	2	4	3	8	8	6	6	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
29	1	4	2	3	4	3	7	8	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
30	1	4	2	3	4	3	8	7	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
31	1	4	2	1	4	3	8	7	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6
32	2	4	3	1	4	3	8	7	8	8	8	8	9	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6



## LAMPIRAN VII

### Rekapitulasi Data Tes Pengetahuan



## DATA KOMPETENSI PEMERIKSA PATEN

### PENGETAHUAN PEMERIKSAAN

No Res	TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK ITEM NO							NILAI TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	7
2	1	1	1	0	1	1	1	6
3	1	1	1	1	1	0	1	6
4	1	1	1	1	1	1	1	7
5	1	1	1	1	1	1	1	7
6	0	1	1	1	0	1	1	5
7	1	1	1	0	1	1	1	6
8	1	1	0	1	1	1	1	6
9	1	1	1	0	1	1	1	6
10	1	0	1	1	1	1	1	6
11	1	0	1	1	1	0	1	5
12	1	0	1	1	1	1	1	6
13	1	1	1	1	1	1	1	7
14	0	1	1	1	1	1	0	5
15	1	0	1	1	1	1	1	6

	TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK ITEM NO									
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
17	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
18	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
22	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
28	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
31	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
35	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1

6  
5  
6  
5  
6  
6  
7  
6  
7  
6  
6  
6  
6  
6  
6  
6  
6  
6  
6  
6  
6

TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK ITEM NO										
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
37	1	1	1	1	1	1	1	1	0	6
38	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
40	0	1	1	1	1	0	1	1	1	5
sum	33	34	38	30	38	34	35	242		
mean	0.825	0.85	0.95	0.75	0.95	0.85	0.875	6.05		
41	1	0	1	1	1	0	1	5		
42	1	1	1	1	1	1	1	7		
43	1	1	1	1	1	1	1	7		
44	1	0	1	1	0	0	1	4		
45	1	1	1	1	1	0	1	6		
46	0	0	1	0	0	1	0	2		
47	1	1	1	1	1	1	1	7		
48	1	1	1	0	1	0	1	5		
49	1	0	1	0	1	1	1	5		
50	1	0	1	1	1	0	1	5		
51	1	1	1	1	1	0	0	5		
52	0	0	0	1	1	1	1	4		
53	1	1	1	0	1	0	1	5		

TANGGAPAN RESPONDEN UNTUK ITEM NO										
54	1	1	1	0	1	1	1	1	1	6
55	1	1	1	0	1	1	1	0	0	5
sum	13	9	14	9	13	8	12	12	78	
mean	0.8667	2.3425	0.9333	0.6	0.8667	0.5333	0.8	0.8	5.2	
56	1	1	1	1	1	0	1	1	1	6
57	0	1	1	0	0	0	1	1	3	
58	0	0	0	1	1	0	0	0	2	
59	0	1	0	0	0	0	1	1	2	
60	0	0	1	0	1	0	0	0	2	
61	0	1	1	0	1	1	1	0	4	
62	0	1	1	0	1	0	1	1	4	
sum	1	5	5	2	5	1	4	4	23	
mean	0.1429	0.7143	0.7143	0.2857	0.7143	0.1429	0.5714	0.5714	3.2857	



### Lampiran XV : Kamus Kompetensi

<b>1. Mempengaruhi Dan Memimpin Orang Lain :</b> Kompetensi dalam menggunakan wewenang dan kharisma pribadi untuk Mempengaruhi, mendapatkan dukungan dan komitmen seluruh staf dalam pencapaian tujuan, kompetensi untuk meningkatkan kinerja bawahan, serta kompetensi dalam membangun tim kerja yang dapat dijadikan contoh dalam unit organisasi lainnya.	
<b>Kelompok Inti</b>	<b>Definisi</b>
<b>Kepemimpinan</b>	Mengarahkan orang lain, mengidentifikasi kebutuhan orang lain dan menyesuaikannya dalam penyusunan program pengembangan organisasi dalam rangka pengembangan kinerja masing-masing pegawai
<b>Manajemen Diri</b>	Menentukan skala prioritas untuk pekerjaan yang akan dilakukan, kemampuan dalam penerapan manajemen waktu, serta mampu untuk mengevaluasi diri untuk pengembangan selanjutnya
<b>Melatih</b>	Membantu orang lain dalam peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui pemberian saran, kritik, dukungan dan umpan balik
<b>Penerimaan Umpan Balik</b>	Bersikap empati terhadap orang lain dan mampu untuk mencari penyelesaian terhadap masalah-masalah yang dihadapi berdasarkan kewenangan dan prosedur yang ada
<b>2. Bekerjasama dengan orang lain</b> Kompetensi dalam membangun dan menjaga hubungan serta menjalin kemitraan dengan pihak-pihak lain baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi, kompetensi dalam berkomunikasi dengan pihak-pihak tersebut, kompetensi dalam membentuk lingkungan yang kondusif untuk peningkatan kinerja dan prestasi serta kompetensi dalam memberikan penghargaan kepada seluruh anggota dan unit organisasi yang telah menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang baik	
<b>Kelompok Inti</b>	<b>Definisi</b>
<b>Kerjasama Kelompok</b>	Percaya kepada anggota tim dan bersedia memberikan penghargaan terhadap kinerja yang baik dan sanksi pada kinerja yang kurang baik
<b>Komunikasi</b>	Berkomunikasi dengan semua pihak yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dan mampu membangun jaringan hubungan dan membangun strategi kemitraan serta memelihara hubungan tersebut melalui kontak dan tindak lanjut yang berkesinambungan

<p>3. Memberikan bantuan dan mendelegasikan wewenang</p> <p>Kompetensi dalam bentuk fokus dan berorientasi terhadap : kebutuhan, kepercayaan dan kepuasan pengguna jasa. Serta kompetensi dalam bentuk mampu untuk memberikan kebebasan kepada seluruh anggota unit organisasi dalam proses pengambilan keputusan berkenaan dengan tugas-tugas yang sedang dijalankan</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Orientasi Pada Pelayanan Pengguna Jasa	Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas dengan pengguna jasa dengan cara mampu mengidentifikasi kebutuhan pengguna jasa agar dapat meningkatkan kepuasan para pengguna jasa
Mendelegasikan Wewenang	Dapat membedakan antara tugas-tugas yang harus dilakukan sendiri dengan tugas yang harus didelegasikan kepada orang lain dan dapat memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya

<p>4. Mengatasi Ambiguitas</p> <p>Kompetensi dalam bentuk mampu menggunakan data yang terbaru dan relevan di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan serta mampu dalam menelaah dan mengelola data tersebut untuk mendukung proses pengambilan keputusan.</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Analisis Data yang Relevan	Menggunakan data yang relevan dan terbaru di dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dan menelaah dan menganalisis seluruh data yang ada untuk kemudian digunakan dalam pengambilan keputusan.

<p>5. Mengumpulkan Informasi</p> <p>Kompetensi dalam bentuk mampu mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang dapat bagi kepentingan organisasi serta mampu menyaring dan menyeleksi informasi berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi.</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Identifikasi Informasi	Mampu mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang berguna bagi kepentingan unit organisasi, terutama yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan.
Menyeleksi Informasi	Menyaring dan menyeleksi informasi yang diterima secara efektif berdasarkan tingkat kegunaan bagi organisasi.

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

<b>7. Perencanaan</b> Kompetensi dalam bentuk mampu berpikir secara sistematis dan strategis yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan menetapkan rencana kerja yang spesifik, realistik dan terukur sesuai dengan unit kerja. Dan juga kemampuan dalam mengantisipasi dengan membuat perencanaan-perencanaan untuk menghadapi perubahan masa depan dengan mempersiapkan kemampuan SDM di unit kerjanya.	
<b>Kelompok Inti</b>	<b>Definisi</b>
<b>Berpikir secara Sistematis dan Strategis</b>	Mampu menetapkan rencana realistik dan terukur yang sesuai kemampuan seluruh sumber daya kerja secara spesifik, dengan kebutuhan dan yang ada di unit kerja.
<b>Strategic Agility</b>	Mampu melakukan antisipasi dan membuat perencanaan masa depan dengan menyelaraskan perubahan-perubahan yang terjadi di depan dengan kemampuan SDM yang ada.

<b>8. Menganalisis Data Kuantitatif</b> Kompetensi dalam bentuk pengetahuan metode-metode penelitian ilmiah dan analisis data-data statistik dan data-data keuangan yang akan digunakan sebagai bahan pendukung untuk proses pengambilan keputusan organisasi.	
<b>Kelompok Inti</b>	<b>Definisi</b>
<b>Menguasai metode-metode ilmiah</b>	Mengetahui metode-metode dalam penelitian ilmiah dan dapat menggunakannya dalam proses perumusan masalah dalam mengkaji atau pun memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh unit organisasi.
<b>Mengetahui data-data statistik</b>	Mampu membaca data-data statistik serta melakukan analisis terhadap data-data tersebut untuk dapat dijadikan bahan pendukung dalam pengambilan keputusan.

<p><b>9. Menguasai Komputer dan Teknologi</b>  Kompetensi dalam bentuk mampu menggunakan perangkat komputer atau teknologi lainnya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari serta menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di sekitar lingkup pekerjaan.</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Penggunaan Komputer	Melakukan pekerjaan atau tugas menggunakan komputer beserta lunaknya ( <i>software</i> ) seperti Microsoft sehari-hari dengan berbagai, perangkat Office dan Internet.
Penggunaan Teknologi	Menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkenaan dengan perkembangan teknologi di sekitar lingkup pekerjaan serta menerapkan teknologi pada pelaksanaan tugas sehari-hari baik bagi dirinya maupun bagi pegawainya.
<p><b>10. Mengevaluasi Penetapan Tujuan</b>  Kompetensi dalam bentuk mampu melakukan evaluasi dan penilaian melalui pembuatan studi kelayakan terhadap proses pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang telah dilakukan, mampu melakukan perbaikan terhadap kekurangan yang ada, mampu mengidentifikasi kesempatan bagi organisasi di masa mendatang serta mampu membuat tujuan baru yang akan memaksimalkan kemampuan dan kemajuan organisasi.</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Evaluasi dan Penilaian Kinerja	Membuat studi kelayakan terhadap proses pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta tanggung jawab yang sudah dilakukan dalam rangka evaluasi dan penilaian kinerja.
Identifikasi Kesempatan di Masa Mendatang	Mampu membaca perubahan-perubahan yang terjadi di masa mendatang yang menguntungkan bagi organisasi serta mampu membuat dan menetapkan tujuan baru yang akan lebih maksimal.
<p><b>11. Mengimplementasikan Kebijakan</b>  Kompetensi dalam bentuk mampu mengimplementasikan berbagai kebijakan yang sudah dibuat dan ditetapkan dan dapat mengantisipasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul dalam pengimplementasian kebijakan tersebut.</p>	
Kelompok Inti	Definisi
Project Manajemen	Mengimplementasikan perencanaan-perencanaan yang telah disusun, mampu menemukan cara yang lebih mudah, murah dan cepat dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan, serta mampu membuat contingency plan untuk menjamin lancarnya proses pencapaian tujuan.