STRATEGI PENINGKATAN PERFORMA PENGELOLA PELATIHAN PADA PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

Ani Maliani

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Ani.maliani@esdm.go.id

ABSTRAK

Peningkatan pelayanan birokrasi dewasa ini sangat dibutuhkan, seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. PPSDM Aparatur menangkap peluang tersebut diantaranya melalui pengembangan sumber daya manusia sejumlah 44 pelatihan bidang kepemimpinan, manajerial dan administratif untuk lingkup Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral di tahun 2018.

PPSDM Aparatur mengawal kualitas penyelenggaraan pelatihan, salah satunya dengan menggunakan perangkat survei kepuasan masyarakat, sesuai dengan pedoman yang tertera pada peraturan Kemenpan RB No 14 tahun 2017. Hasil Survei kepuasan masyarakat tahun 2018 menunjukkan pelatihan bernilai baik 70 % dan bernilai kurang baik 30 %.

Peranan para penyelenggara pelatihan dalam menciptakan hasil survei kepuasan masyarakat yang optimal terutama pada parameter tanggungjawab, keadilan, kemampuan, kecepatan dan kesopanan pelayanan sesuai dengan kuesioner yang berlaku. Menurut responden masing-masing komponen diatas perlu peningkatan yang bervariasi mulai dari 7% - 43%.

Penyelenggara pelatihan sebagai sebuah tim dalam menciptakan hasil pelayanan tersebut diatas tidak terlepas pada kemampuan tim dan individu dalam memenuhi persyaratan sebagai pengelola pelatihan dan hasil kerjasama tim. Hasil kuesioner menunjukkan seluruh anggota memahami tujuan pelaksanaan tugas, namun perhatian dan kepedulian diantara anggota tim perlu ditingkatkan

Hal ini menjadi landasan penulis dalam menyoroti profil kompetensi para penyelenggara pelatihan yang menjadi *frontliner* PPSDM aparaturnya dalam memberikan pelayanan pelatihan, yang meliputi kompetensi inti (integritas, orientasi pelayanan kepada pelanggan, komunikasi dan kerjasama), kompetensi peran (pencarian informasi, membangun hubungan, orientasi pada hasil, pengambilan keputusan, fokus pada keteraturan, inovatif dan mengelola perubahan) dan kompetensi teknis (melaksanakan koordinasi, perencanaan, mengelola penyelenggaraan mengelola administratif penyelenggaraan diklat dan menyusun laporan).

Peningkatan kemampuan yang ada melalui strategi pengembangan kompetensi baik klasikal maupun non klasikal dapat merubah kemampuan para penyelenggara pelatihan sehingga nilai survei kepuasan masyarakat meningkat dan memberikan nilai tambah kepada organisasi.

Kata kunci: Kompetensi, penyelenggara, profil kompetensi, strategi

Abstract

Improvement of bureaucratic services today is urgently needed, as science and technology advance. PPSDM Apparatus seizes these opportunities through the development of a number of 44 human resources in leadership, managerial and administrative training for the Ministry of Energy and Mineral Resources in 2018.

PPSDM Apparatus oversees the quality of the implementation of training, one of which is using a community satisfaction survey tool, in accordance with the guidelines contained in the Ministry of administrative and bureaucratic Reform Regulation No. 14 of 2017. The results showed that training was 70% good and 30% less good.

The role of the training providers in creating optimal community satisfaction survey results, especially on the parameters of responsibility, fairness, ability, speed and courtesy of service in accordance with the applicable questionnaire. According to respondents, each of the components above needs to increase which varies from 7% - 43%.

The training provide trainers as a team in creating the results of the above services is inseparable from the ability of the team and the individuals to meet the requirements as a manager of training and the results of teamwork. The results of the questionnaire indicated members understand the purpose of

carrying out the task, but the attention and care among team members need to be improved.

This becomes the author's foundation in highlighting the competency profile of the training providers who are frontliners of the PPSDM apparatus in providing training services, which include core competencies (integrity, customer service orientation, communication and cooperation), role competencies (information seeking, relationship building, results orientation, decision making, focus on regularity, innovation and managing change) and technical competence (carrying out coordination, planning, managing administration, managing administrative education and training and creating a improvement reports).

By improving existing capabilities through competency development strategies both classical and non-classical, it can change the ability of training providers so that the value of the community satisfaction survey increases and adds value to the organization.

Keywords : competencies, officer, competency profile, strategy

PENDAHULUAN

Semangat pelayanan dunia birokrasi pada era digitalisasi semakin meningkat seiring dengan kemudahan masyarakat dalam memberikan *feedback*. Hal ini menuntut lembaga birokrasi meningkatkan kemampuan dalam pelayanan sesuai dengan bidangnya masing-masing, dan memberikan laporan produk layanan tersebut dengan transparan kepada masyarakat.

Kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi melalui program-programnya menjadikan Lembaga dan Kementerian berlomba-lomba mendapatkan peringkat terbaik dalam memberikan pelayanan. Program tersebut diantaranya zona integritas yaitu berupa predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah dan jajarannya yang mempunyai komitmen mewujudkan wilayah bebas korupsi/wilayah birokrasi bersih dan melayani (WBK/WBBM). Pusat pengembangan SDM Aparatur pada tahun 2018 telah menjadi salah satu Lembaga eselon II di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral yang meraih zona integritas. Selain itu PPSDM Aparatur meraih prestasi dengan mendapatkan akreditasi B dari Lembaga Administrasi Negara untuk pelaksanaan Pendidikan Kepemimpinan tingkat IV dan III, serta Pendidikan latihan dasar.

Sejauh ini PPSDM aparatur mengawal kualitas penyelenggaraan pelatihan salah satunya dengan menggunakan survei kepuasan masyarakat yang diberikan kepada para peserta pelatihan. Pada tahun 2018 PPSDM Aparatur menyelenggarakan pelatihan sebanyak 44 kegiatan. Hasil survei menunjukkan 70% pelatihan yang diselenggarakan bernilai baik dan 30% lainnya bernilai kurang baik (gambar 1).

Mendefinisikan 30% yang masih perlu ditingkatkan, penulis menyoroti peran para penyelenggara pelatihan yang tersurat dalam survei tersebut, meliputi kompetensi tanggungjawab, keadilan pelayanan, kemampuan pelayanan,

kecepatan pelayanan dan kesopanan pelayanan.

Dengan data disamping maka perlu adanya peningkatan kemampuan para penyelenggara sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat berperan dalam pelayanan penyelenggaraan pelatihan dengan optimal.

Menelisik peraturan yang di tetapkan oleh

Gambar 1. Hasil survei kepuasan masyarakat pada pelatihan PPSDM Aparatur tahun 2018

kemenpan RB nomor 38 tahun 2017, menyatakan bahwa standar kompetensi Aparatur sipil negara meliputi kompetensi Teknis, kompetensi Manajerial dan Kompetensi sosiokultural. Kompetensi tersebut berbeda-beda sesuai dengan identitas jabatannya. Uraian jabatan Pengelola Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan tersurat dalam permen ESDM No. 11 tahun 2015 tentang peta jabatan dan informasi jabatan fungsional umum di lingkungan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Kedua peraturan diatas menjadi dasar bagi penulis mengkaji gap kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh penyelenggara pelatihan dengan eksisting berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat. (Gambar 1)

Dalam meningkatkan performa kinerja para penyelenggara pelatihan maka diperlukan upaya meningkatkan kompetensi yang dimilikinya sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal terlebih nilai tambah bagi organisasi PPSPDMAparatur.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam menciptakan performa kinerja yang optimal Ainsworth (2002), mengungkapkan parameter yang mempengaruhi kinerja tersebut diantaranya kejelasan peran, kompetensi, lingkungan, nilai-nilai, preferensi, dan penghargaan. Dalam pemenuhan kebutuhan peningkatan performa para penyelenggara pelatihan maka perlu strategi, sesuai dengan parameter-parameter diatas.

Dalam menyelami kejelasan peran para penyelenggara pelatihan dalam mewujudkan tujuan organisasi, dilakukan dengan pendekatan metoda kualitatif dan kuantitatif. Data kuantitatif yang diperoleh dari hasil survey kepuasan masyarakat menjadi dasar penilaian terhadap kompetensi para penyelenggara. Adapun data kualitatif yang digali dari beberapa literatur dan narasumber dilakukan dalam mengidentifikasi, hal hal sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Karakteristik Model Kompetensi

Dalam menghasilkan suatu kinerja yang optimal, dibutuhkan sekumpulan kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan sikap) yang menunjukan indikator unjuk kerja tertentu (Cascio, 2016). Proses identifikasi Kompetensi model yang menghubungkan karakteristik personal selaras dengan visi misi organisasi disebut dengan *strategic workforce planning* (SWP). Diharapkan melalui proses ini terdapat konsep formal yang menyelaraskan strategi bisnis

dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia sehingga organisasi memperoleh “*the right man in the right place, at the right time and at the right cost*”.

Dalam penyusunan kompetensi inti, pada suatu organisasi, maka meliputi tahapan (Gambar 2).

Gambar 2. Tahapan Penyusunan Kompetensi

Dalam pemilihan kompetensi penyelenggara pelatihan, selain strategi base dijadikan pertimbangan pula *costumer value* hal ini akan mengarahkan kompetensi yang dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

Berikutnya dalam penyusunan kompetensi peran meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi spesialis. Tahapan yang diperlukan dalam menyusun kompetensi peran ini, meliputi :

Gambar 3. Penyusunan Kompetensi Peran

Dengan teridentifikasinya kompetensi inti dan peran maka tersusun kamus kompetensi jabatan penyelenggara pelatihan yang menguraikan secara komprehensif indikator perilaku pemegang jabatan. Kamus kompetensi meliputi definisi kompetensi, dimensi dan tingkat kemahiran. Definisi kompetensi merupakan uraian pemahaman jenis kompetensi yang dipilih mencakup seluruh dimensi tingkat kemahiran.

Dimensi merupakan unjuk kerja yang diperlihatkan dalam kompetensi tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun perilaku. Dan Tingkat Kemahiran terdiri dari beberapa dimensi kelompok perilaku yang harus didemonstrasikan sebagai dasar implementasi kompetensi.

Dalam suatu organisasi terdiri dari pimpinan dan bawahan masing-masing memiliki tanggung jawab, kompetensi dan tingkat kemahiran yang berbeda-beda. Hal tersebut dikenal dengan profil kompetensi yaitu kompetensi yang perlu dipenuhi oleh tingkat jabatan di organisasi.

Gambar 4. Kamus Kompetensi

Dari profil kompetensi yang telah tersusun, maka diperlukan proses validasi, berupa interview berbasis kompetensi terhadap karyawan berkinerja tinggi dan berkinerja rendah yang dihasilkan hasil multirating.

Gambar 5. Tahapan Memperoleh Kinerja Superior

Proses rekrutmen dan manajemen pengelolaan Sumber daya manusia yang tepat akan menghasilkan individual yang memiliki talenta yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sejumlah pengalaman. Kemampuan tersebut ditunjukkan dengan seperangkat perilaku yang terlihat dan terukur sehingga menciptakan kinerja yang superior.

2. Strategi Pengembangan Kompetensi

Dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi maka perlu selaras dengan arahan

strategis perusahaan yang terukur sehingga mampu mendorong kinerja organisasi. Hal diatas diformulasikan dalam strategi pengembangan SDM dari suatu organisasi yang tersusun dalam master plan pengembangan manajemen Human Capital.

Gambar 6. Arah Strategi dan Manajemen Human Capital

Dalam menentukan formulasi *people model* dan strategi Human Capital, maka perlu di perhatikan komponen Human capital yang menjadi pengungkit dalam mendukung kinerja yang optimal suatu organisasi. Pengungkit tersebut berupa meliputi :

- Menetapkan inisiatif strategis perusahaan
- Menetapkan Struktur yang dibutuhkan organisasi
- Menentukan People model yang dibutuhkan
Dalam mengidentifikasi kompetensi suatu jabatan di PPSDM Aparatur khususnya penyelenggara diklat, saat ini penulis
- Menentukan Sistem Human Capital yang dibutuhkan.

3. Program Pengembangan Dan Implementasi Pelatihan

Model pelatihan yang diperkenalkan oleh Blanchard (2013) meliputi beberapa tahapan yaitu fase analisis kebutuhan, fase desain, fase pengembangan, fase implementasi dan fase evaluasi. Masing-masing fase tersebut sudah diperankan oleh beberapa sub bidang yang ada di ppsdm aparatur. Adapun para pengelola pelatihan berperan pada fase pengembangan dan implementasi pelatihan.

Pada fase pengembangan para pengelola mendukung para trainer dalam menerjemahkan kurikulum yang sudah ditetapkan kedalam strategi instruksional, sehingga menghasilkan perencanaan program pengembangan yang meliputi intruksi material dan perlengkapan, pedoman pelatih dan peserta, fasilitas dan pengajarnya.

Adapun pada fase implementasi para pengelola berkerja sama dengan pengajar dalam menerjemahkan perencanaan program pengembangan kedalam proses pelaksanaan sehingga dihasilkan proses pembelajaran sesuai dengan kompetensi yang sudah ditetapkan, serta hasil evaluasi implementasi.

METODE PENELITIAN

Dalam memformulakan strategi yang tepat dalam peningkatan performa SDM pada pengelola pelatihan, dilaksanakan metode penelitian secara kualitatif, sebagai bentuk pengembangan data sumber daya pegawai di PPSDM Aparatur. Identifikasi dilakukan dengan Elemen CATWOE (checkland and scholes, 1990). *Costumer* (C), hal ini bisa dilihat dari siapakah yang akan mendapat manfaat dari aktifitas tujuan, yang menjadi landasan awal permasalahan berupa survei kepuasan masyarakat. *Actor* (A), pengelola pelatihan sebagai subjek yang melaksanakan aktifitas. *Transformation* (T), dengan melihat faktor input berupa rencana strategis organisasi dan output berupa kompetensi yang diharapkan dalam bentuk *world-view* (W). *Owner* (O), siapakah yang dapat berperan dalam kegiatan tersebut, serta *environment* (E), apa hambatan yang ada dalam lingkungan sistem pengelolaan pelatihan. Dengan tahapan sebagai berikut :

1. Mengkaji permasalahan, berupa pengumpulan data hasil survei kepuasan masyarakat.
2. Mendeskripsikan permasalahan, dengan menggambarkan hasil survei yang terkait pelayanan pengelola pelatihan dan penyebaran kuesioner kajian tim pengelolaan diklat
3. Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi pengelola pelatihan sesuai dengan permasalahan kinerja, rencana strategis, nilai organisasi dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh Lembaga administrasi negara
4. Menetapkan kompetensi yang dibutuhkan
5. Mengidentifikasi strategi peningkatan yang tepat disertai hambatan-hambatan dari sistem pengelolaan pelatihan

DISKUSI

Dalam menentukan bentuk kompetensi yang diperlukan dalam suatu organisasi, maka perlu merunut visi, misi, dan arah strategi dari organisasi, hal ini akan mengerucut strategi yang di susun dalam menciptakan kompetensi yang dibutuhkan tersebut. Hal ini dapat melahirkan *People model* berbasis kompetensi yang merupakan rangkaian atau sekumpulan kompetensi baik pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang

ditetapkan secara spesifik oleh organisasi agar seseorang dapat menunjukkan kinerja yang superior.

Dalam rencana strategis PPSDM Aparatur 2016 – 2019 bidang penyelenggaraan diklat dan sarana prasarana memiliki sasaran strategis yaitu :

1. Terwujudnya pengembangan SDM sektor ESDM yang jujur, profesional, melayani, inovasi dan berarti. Dengan melaksanakan beberapa diklat teknis substantif, diklat manajemen dan administrasi, menyelenggarakan diklat fungsional, diklat kepemimpinan
2. Peningkatan jejaring kerjasama dengan institusi dalam negeri dan luar negeri dalam rangka peningkatan kapasitas organisasi
3. Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang mendukung pelatihan

Berdasarkan sasaran strategis diatas maka perlu ditetapkan strategi yang perlu di terapkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada bidang penyelenggaraan dan sarana prasarana pelatihan, baik kompetensi inti, kompetensi fungsi dan kompetensi peran.

1. Penyusunan model Kompetensi

Dalam penyusunan kompetensi dilakukan dengan tabulasi dari beberapa komponen diantaranya, visi organisasi rencana strategis Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur 2016-2019, kompetensi penyelenggara Pendidikan dan dan pelatihan pada peraturan kepala LAN nomor 4 tahun 2013, kompetensi Aparatur sipil negara pada permen PAN RB nomor 38 tahun 2017. Dari Rekapitulasi data- data tersebut tersusun kompetensi inti, kompetensi peran dan kompetensi fungsi (teknis). (Tabel.1)

a. Kompetensi inti

Para pegawai yang bernaung di sub bidang penyelenggaraan diklat wajib memiliki kompetensi ini sebagai berikut :

1) Integritas

Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta resiko yang menyertainya.

2) Orientasi pelayanan kepada pelanggan

Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan public secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak,

tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok, golongan/ partai politik

3) Komunikasi

Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis, disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

4) Kerjasama

Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategi organisasi.

b. Kompetensi Peran

1) Pencarian Informasi

Kemampuan untuk menggali informasi dan mengetahui suatu hal secara lebih mendalam dari berbagai narasumber yang terkait langsung maupun tidak langsung

2) Membangun Hubungan

Kemampuan untuk membina atau menjaga hubungan/jejaring (*network*) dengan orang-orang yang mungkin, suatu saat kelak akan diperlakukan dan/atau bermanfaat dalam upaya mencapai sasaran perusahaan maupun dalam memenangkan persaingan.

3) Orientasi pada hasil

Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggungjawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi resiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil untuk keberhasilan organisasi.

4) Pengambilan Keputusan

Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggungjawab atas keputusan yang diambil.

5) Fokus pada keteraturan

Kemampuan untuk mereflesikan perhatian terhadap detil (hal-hal terkait) sehingga mencapai hasil yang akurat dan berkualitas sesuai dengan standar perusahaan.

6) Inovatif

Kemampuan untuk menghasilkan produk/ cara/metode baru bagi organisasi atau industry dan meyakinkan orang lain sehingga mendapatkan dukungan dan komitmen dari orang lain.

7) Mengelola Perubahan

Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggungjawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

c. Kompetensi Teknis

Dalam menguasai ruang lingkup kegiatan pada penyelenggaraan diklat maka, para ASN pada sub bidang penyelenggaraan diklat diperlukan kompetensi sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan diklat
- 2) Memahami perencanaan pelaksanaan diklat
- 3) Mengelola penyelenggaraan diklat
- 4) Melaksanakan administrasi penyelenggaraan diklat
- 5) Menyusun laporan
- 6) Memiliki kemampuan Komputer

Gambar 7. Kompetensi Pada Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat

Tabel 1. Pengolahan Data Kompetensi Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat

Visi	Tuntutan Perusahaan	Tuntutan Perilaku SDM	Kompetensi	PermenPan RB No 38/2017	Training officer competencies perka LAN No 4/2013	Kompetensi INTI	Kompetensi Peran	Kompetensi Teknis
Menjadi Lembaga <u>terandal</u> dalam mewujudkan ASN KESDM yang <u>jujur</u> , <u>profesional</u> , <u>melayani</u> , <u>inovatif</u> dan <u>berarti</u>	Menjadi Lembaga terandal dalam mewujudkan ASN KESDM berarti menjadi Lembaga pemimpin dalam peningkatan kompetensi ASN	Memerlukan SDM yang mampu untuk mencari informasi / pengetahuan tentang peningkatan kompetensi ASN	Pencarian Informasi	Pengembangan diri dan orang lain			Mampu mencari informasi terkait pengembangan diri dan orang lain	
			Membangun Hubungan Kerjasama	Kerjasama	Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan diklat		Membangun Hubungan	Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan diklat
			Komunikasi	Komunikasi	Bekerjasama dalam tim secara efektif	Kerjasama		
			Orientasi terhadap hasil		Berkomunikasi efektif dalam penyelenggaraan diklat	Komunikasi	Orientasi terhadap hasil	
	Mewujudkan SDM Yang jujur berarti Mencetak SDM dengan tingkat kejujuran yang tinggi sehingga organisasi berkembang berdasarkan kepercayaan	Memerlukan sdm yang dapat bekerja keras untuk mencapai hsl yang optimal	Integritas	Integritas	Menjaga etika dalam pelaksanaan Diklat	Integritas	Pengambilan keputusan	Mengelola penyelenggaraan Diklat
			Fokus Pada Keteraturan		Memahami perencanaan pelaksanaan diklat		Fokus Pada Keteraturan	Memahami perencanaan pelaksanaan diklat
					Melaksanakan administrasi penyelenggaraan diklat		Fokus Pada Keteraturan	Melaksanakan administrasi penyelenggaraan diklat
								Menyusun laporan
	Mewujudkan SDM yang melayani berarti mencetak SDM yang memiliki orientasi terhadap kepuasan pelanggan	Mampu memberikan pelayanan kepada para stakeholder baik internal maupun eksternal KESDM	Orientasi pelayanan kepada pelanggan	Pelayanan Publik	Memberikan pelayanan prima dalam melaksanakan diklat	Orientasi pelayanan pelanggan		
	Mewujudkan SDM Yang inovatif berarti mencetak SDM yang mampu memberdayakan potensi diri dan lingkungannya	memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk/cara/ metode baru bagi organisasi dengan mendapatkan dukungan lingkungan dan komitmen bersama	Inovatif				Inovatif	
	Mewujudkan SDM yang berarti . dapat didefinisikan mencetak SDM yang dapat memberikan value kepada organisasi	Memiliki kemampuan untuk memahami kekuatan hubungan dalam organisasi maupun diluar organisasi	Kepedulian terhadap organisasi	Mengelola perubahan			Mengelola perubahan	

2. Lingkup Performa Tim Pengelola Pelatihan

Selain data survei kepuasan masyarakat yang telah diungkapkan pada sub bab sebelumnya, penulis mengupas performa tim pengelola pelatihan melalui kuesioner kajian tim (Ainsworth, 2002) yang adaptasi NIS Australia. Terdapat 10 parameter yang diukur (skala 10) yang menunjukkan 60% bernilai dibawah 7.5, dan selebihnya diatas 7.5. point terendah terdapat pada point kepedulian dan perhatian (6.5) disusul keefektifan dalam pembuatan keputusan (6.7). Sedangkan untuk parameter tertinggi ada pada point pembahasan perbedaan pendapat (8) disusul dengan pelibatan penetapan tujuan serta siap menerima perubahan (7.9).

Gambar 8. Grafik Hasil Kuesioner Kajian Tim Pengelolaan Pelatihan

Menilik kembali hasil survei kepuasan masyarakat yang dinilai kurang baik meliputi

- 1) Kecepatan pelayanan (43%)
- 2) Kemampuan penyelenggara (36%)
- 3) Keadilan pelayanan (21%)
- 4) Tanggung jawab penyelenggara (18%)
- 5) Kesopanan (7%)

Permasalahan diatas seyogyanya tidak dilandasi oleh pemahaman tujuan karena hal tersebut sudah cukup dipahami oleh tim, namun ada hal lain yang perlu ditingkatkan yaitu :

- 1) Kepedulian dan perhatian tim
- 2) Kefektifan pembuatan keputusan
- 3) Komunikasi
- 4) Prosedur pertemuan
- 5) Kepemimpinan
- 6) mendorong ide – ide kreatif

3. Menyusun Strategi Peningkatan Performa SDM

Berdasarkan penilaian performa tersebut diatas maka perlu strategi yang tepat dalam pemenuhan Model kompetensi yang sudah disusun dalam meningkatkan performa para pengelola SDM.

Sebagai prasyarat dasar dalam pengelolaan pelatihan diberikan diklat training officer sesuai dengan perka LAN no 4 tahun 2013. Dari total personil yang ada (14 orang) terdiri dari 9 orang tenaga ASN dan 5 orang tenaga kontrak, terdapat 7 orang yang sudah melakukan pelatihan tersebut.

Seperti disebutkan pada lingkup performa pengelolaan pelatihan, bagaimana strategi yang dipilih dapat menumbuhkan kompetensi yang sudah ditetapkan dapat mengatasi permasalahan - permasalahan diatas.

Legitimasi dalam Berdasarkan peraturan nomor 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil, ragam pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh Sub bidang penyelenggaraan diklat selain pemenuhan prasyarat pelatihan *Training officer* diikuti oleh seluruh anggota tim dalam pengelolaan pelatihan.

Adapun yang sesuai sebagai berikut (Tabel 2)

1) Sistem Kinerja Tinggi

Hal ini dapat dilakukan dengan penerapan dan pengawasan pelaksanaan standar operasional prosedur di lingkup pengelolaan pelatihan khususnya dan ppsdm aparatur pada umumnya, hal ini untuk mengatasi permasalahan kecepatan pelayanan dan pemenuhan kompetensi integritas dan orientasi terhadap pelanggan.

2) Pembelajaran Organisasi dan Manajemen Pengetahuan

Selain melalui pelatihan-pelatihan, mekanisme ini dapat dilakukan dengan metoda lainnya seperti *sharing knowledge* dan *buddy* (rekan kerja), hal ini untuk pemenuhan pengetahuan pengelolaan dan organisasi dalam memenuhi peningkatan kemampuan penyelenggara serta beberapa kompetensi peran yaitu pencarian informasi, membangun hubungan, pengambilan keputusan, manajemen perubahan.

3. Pengembangan Budaya Kerja

Strategi yang diterapkan dalam pengembangan budaya kerja, bukanlah hal yang mudah, karena merubah suatu kebiasaan kearah yang lebih baik, merupakan implementasi dari pemenuhan kompetensi orientasi terhadap hasil, focus pada keteraturan dan inovatif. Hal ini dapat dilakukan dengan penetapan target-target yang sederhana dan terjangkau untuk seluruh

tim secara berkelanjutan sehingga terbentuk pembiasaan

4. Peningkatan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam memahami alur kediklatan

Strategi ini dilakukan untuk pemenuhan pengetahuan tim agar memiliki kompetensi mampu melaksanakan koordinasi penyelenggaraan diklat, perencanaan diklat, mengelola penyelenggaraan diklat, melaksanakan administrasi dan menyusun laporan serta meningkatkan kemampuan dalam penguasaan penggunaan komputer

KESIMPULAN

Dalam strategi peningkatan performa pegawai pada sub bidang penyelenggaraan diklat sebagai salah satu peningkatan Survei kepuasan masyarakat yang akan berpengaruh terhadap penilaian zona integritas di PPSDM aparatur, maka dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu : (1) penerapan sistem kinerja tinggi; (2) pembelajaran organisasi, pengembangan budaya kerja dan manajemen pengetahuan; (3) penguatan kompe-

tensi teknis berupa kemampuan memahami alur kediklatan dan penguasaan aplikasi komputer perkantoran.

Pengembangan kompetensi inti, peran dan fungsi memiliki strategi yang berbeda-beda, penguasaan kompetensi ini menjadikan budaya kerja dan kinerja pegawai yang superior dengan melibatkan pembimbingan dilingkungan kerja. Namun berbeda dengan kompetensi peran memiliki sasaran penguasaan pegawai terhadap organisasi dan pengelolaannya. adapun kompetensi fungsi menjadikan ASN mahir dalam menjalankan kinerjanya. Dalam penjabaran kompetensi ini diperlukan tindak lanjut oleh tim yang berwenang agar implementasi strategi dapat mempercepat penguasaan kompetensi para pegawai di sub bid penyelenggaraan Diklat.

Rekomendasi dalam mengurangi hambatan-hambatan yang ditemukan pada penerapan strategi diatas yaitu perlunya pengembangan yang sinergi dengan pembudayaan kinerja melalui sistem pengelolaan Sumber daya manusia yang didukung oleh pimpinan disertai data yang akurat dan *up to date*.

Tabel 2. Strategi Pengembangan Kompetensi pegawai pada Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat

No	Kompetensi	Strategi	Deskripsi
A	Inti		
1	Integritas	Sistem kinerja tinggi	Strategi pengembangan performa pegawai untuk mendorong kinerja pegawai berupa bimbingan di tempat kerja secara simultan
2	Orientasi pelayanan kepada pelanggan		
3	komunikasi		
4	kerjasama		
B	Peran		
1	Pencarian Informasi	Pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan dan budaya kerja	Dalam meningkatkan pengetahuan dan ruanglingkup organisasi maka perlu adanya mentoring dan coaching sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan masing-masing pegawai sehingga kompetensi peran yang dimaksud dapat dikuasai untuk memunculkan budaya baru sebagai hasil penerapan kompetensi inti
2	Membangun Hubungan		
3	pengambilan keputusan		
4	Mengelola perubahan		
5	Orientasi pada hasil		
6	Fokus pada keteraturan		
7	Inovatif		
C	Teknis		
1	Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan diklat	Peningkatan kemampuan Pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam memahami alur kediklatan	Mengikuti kegiatan pelatihan <i>training of officer</i> (pelatihan bagi penyelenggara Pendidikan dan pelatihan)
2	Memahami perencanaan pelaksanaan diklat		
3	Mengelola penyelenggaraan diklat		
4	Melaksanakan administrasi penyelenggaraan diklat		
5	Menyusun laporan		
6	Menguasai aplikasi komputer sederhana	Meningkatkan kemampuan penguasaan komputer	Mengikuti pelatihan aplikasi perkantoran untuk meningkatkan kemampuan penggunaan aplikasi perkantoran sederhana

Daftar Pustaka

- Ainsworth 2002 Managing Performance Managing People , French Forest, Pearson Education Australia Pty. Ltd.
- Armmstrong 2013, Human Capital Management, Jakarta PPM Management
- Badan pengembangan SDM 2016, Rencana Strategis Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, Bandung Kementerian Energi dan Sumber Daya Manusia
- Blancard 2013, Effective training, London, Pearson Education Limited.
- Cascio 2016, Managing Human Resources, New York. Mc Graw Hill Education.
- Chang 2011, Measuring Organizational Performance, Jakarta Gramedia.
- Fadhil, R. 2017, Model strategi pengembangan SDM agrobisnis, jurnal Manajemen teknologi.
- Gaol 2015, A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta Kompas Gramedia.
- Pusat kajian dan Pendidikan dan Pelatihan aparatur I 2016. Kajian Model Talent Manajemen Dalam Pengembangan Karir PNS, Jakarta Lembaga Administrasi Negara.
- Sugiyono 2018, Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D, Bandung Alfabeta.