

# UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI TU BATAN MELALUI DIKLAT ADMINISTRASI PERKANTORAN

Nata Wijaya, ME<sup>1</sup> dan Rhisa Azaliah, S.Si<sup>1</sup>

1) Biro Perencanaan (Badan Tenaga Nuklir Nasional Jalan Kuningan Barat, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, Indonesia 12710)

## ABSTRAK

**UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI TU BATAN MELALUI DIKLAT ADMINISTRASI PERKANTORAN.** Tuntutan masyarakat terhadap kinerja lembaga pemerintahan semakin lama semakin meningkat tidak terkecuali BATAN yang merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK). BATAN dituntut untuk mampu melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik salah satunya pelaksanaan akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Sumber daya manusia (SDM) pelaksana tugas tersebut adalah bagian administrasi perkantoran atau lebih dikenal sebagai tata usaha (TU). Pegawai TU yang memiliki pekerjaan rutin sudah sepatutnya memiliki kompetensi yang sesuai agar pekerjaan yang menjadi kewajibannya dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan sasaran mutu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan peningkatan kompetensi pegawai TU BATAN. Peningkatan kompetensi pegawai yang dapat dilaksanakan salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Rancangan peraturan pemerintah terkait manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan agar setiap pegawai negeri sipil (PNS) wajib mengikuti diklat sebanyak 80 jam per orang per tahun, begitu pula dengan pegawai TU. Sejauh ini pelaksanaan diklat di BATAN dinilai masih belum merata antara pegawai teknis dengan pegawai administrasi perkantoran. Hal ini ditunjukkan dengan rasio judul diklat teknis dengan judul diklat yang bersifat administrasi perkantoran di Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) BATAN yang tidak sebanding, yaitu 55:5. Dengan jumlah pegawai TU BATAN yang sebanyak 544 orang, dibutuhkan setidaknya Rp1,14 milyar pertahun dari total Rp6,0 milyar untuk memenuhi kewajiban diklat untuk tiap pegawai. Kemudian berdasarkan data sebaran usia pegawai TU BATAN, didapatkan sebanyak 47% pegawai berumur lebih dari 41 tahun maka pengembangan kompetensi yang tepat adalah melalui diklat dan kursus.

Kata kunci: SDM, tata usaha, diklat, ASN

## ABSTRACT

**COMPETENCE IMPROVEMENT EFFORTS OF BATAN ADMINISTRATION STAFF THROUGH OFFICE ADMINISTRATION TRAINING.** Public demands on the performance of government agencies progressively increasing, also in BATAN, a Non-Ministry Government Institution (LPNK). BATAN have to implement good governance, one of them is high accountability and transparency. Human resources of this task is the administration staff. Administration staff who have regular jobs supposed to have appropriate competence in order to work their tasks properly and in accordance with established quality objectives. Therefore, improving the competence of the administration staffs in BATAN is need to be consider. One way of improving staff competence that can be implemented is through education and training. Draft regulations on Civil State Apparatus (ASN) management mandates that every civil servant (PNS) must follow 80 hours per person per year training, so do the administration staffs. So far the implementation of the training program in BATAN is still considered not evenly distributed between the technical staff and the administration staff. This indicated by the ratio of technical and administration training in Center of Education and Training (Pusdiklat) BATAN are not comparable, which is 55:5. With the number 544 people of administration staffs of BATAN, it takes at least Rp1.14 billion per year of the total Rp6.0 billion to comply the training obligations for each staff. Then, based on the age distribution of administration staffs in BATAN, we found that 47% of staffs aged over 41 years so the proper competence development is through training and courses.

Key words: HR, administration, training, ASN

## **PENDAHULUAN**

Meningkatnya tuntutan masyarakat kepada pemerintah dalam memberikan layanan publik yang lebih baik dan efisien, mendorong pemerintah memperbaiki kinerjanya. Kementerian negara/lembaga diharapkan mampu melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Hal ini dituntut pula terhadap BATAN sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang memiliki tugas melaksanakan penelitian, pengembangan dan pendayagunaan ilmu pengetahuan dan teknologi nuklir. Selain menghasilkan produk riset yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, BATAN juga dituntut untuk mampu menunjukkan pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik, dimana salah satu indikatornya adalah tumbuhnya praktik-praktik pemerintahan yang memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi kepada pemangku kepentingannya.

Aspek-aspek akuntabilitas dan transparansi tata laksana pemerintah merupakan bagian dari kinerja administrasi perkantoran. Sumber Daya Manusia (SDM) BATAN yang bekerja pada bidang administrasi perkantoran memiliki peran dan tanggung jawab yang besar terkait keberhasilan suatu lembaga dalam menunjukkan pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik. SDM BATAN tersebut adalah PNS yang bertugas di bagian Tata Usaha pada unit-unit kerja BATAN. Tugas mereka adalah mengelola dan membuat laporan pembukuan terkait pelaksanaan keuangan dan perbendaharaan, aset perkantoran dan Barang Milik Negara (BMN), hasil-hasil kinerja atau *output* BATAN dan sumber daya yang terlibat di dalamnya, serta urusan administrasi lain yang dibutuhkan dalam menunjang operasional sebuah kementerian/lembaga.

Administrasi perkantoran BATAN akan berjalan dengan baik bila ditangani oleh SDM yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang baik terhadap tugas dan fungsinya. Besarnya peran dan fungsi bagian Tata Usaha dan Administrasi menuntut SDM yang bekerja di dalamnya memiliki kemampuan dan kapabilitas yang memadai untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Untuk itu dibutuhkan

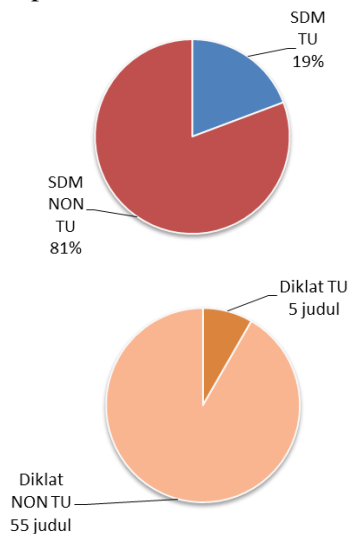
upaya mengembangkan kompetensi dan keahlian para pegawai di bagian Tata Usaha dan Administrasi. Hal ini menjadi urgen dan penting seiring dinamika kebijakan dan peraturan, serta tuntutan kebutuhan organisasi yang berubah dari waktu-ke waktu.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah menggariskan kebijakan terkait standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS agar dirinya mampu melaksanakan tugas dan fungsi yang diemban dengan baik dan benar. Salah satu yang dinyatakan adalah kewajiban bagi kementerian negara/lembaga untuk memberikan kesempatan mengembangkan kompetensi bagi PNS di instansinya baik berupa pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran, dan ini merupakan hak bagi PNS. Kementerian negara dan lembaga berkewajiban untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan kementerian negara/lembaga. Oleh karena itu BATAN harus menyiapkan dan merencanakan pengembangan kompetensi terhadap pegawainya, termasuk mereka yang bekerja di bagian administrasi perkantoran.

## **PERMASALAHAN**

Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) BATAN memiliki tugas melaksanakan program dan evaluasi pendidikan dan pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, dan pengembangan jabatan fungsional yang berada di bawah pembinaan BATAN. Pada tahun 2014, Pusdiklat telah menyelenggarakan dan mengkoordinasikan 39 judul diklat bagi 711 pegawai BATAN dengan total jam diklat sebanyak 63.296 jam. Data pegawai BATAN di akhir tahun 2014 sebanyak 2.821 pegawai, maka rata-rata jam diklat SDM BATAN tahun 2014 adalah 23,4 jam per orang per tahun. Pada tahun 2015, terjadi kenaikan penyelenggaraan diklat oleh Pusdiklat sekitar 60 % baik dari jumlah peserta yang mengikuti diklat maupun total jam diklat. Tahun 2015 terselenggara 60 judul diklat bagi 1.182 pegawai BATAN dengan total jam diklat sebanyak 102.016 jam, sehingga rata-rata jam diklat SDM BATAN tahun 2015 adalah 36,2 jam per orang per tahun. Angka ini masih jauh dari target pada Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN yang

mengamanatkan kementerian negara dan lembaga untuk memberikan peningkatan kapasitas PNS sebanyak minimal 80 jam per pegawai per tahun.



Gambar. 1. Rasio SDM TU dan rasio judul diklat TU

Ditinjau dari tema diklat yang diselenggarakan Pusdiklat BATAN (Gambar.1) maka judul diklat bagi pegawai administrasi perkantoran masih sangat sedikit. Dari 39 jenis diklat yang diselenggarakan Pusdiklat di tahun 2014, tidak ada satupun diklat yang dikhususkan untuk pegawai administrasi perkantoran. Sedangkan pada tahun 2015, dari 60 judul diklat, terdapat hanya 5 judul diklat atau hanya 8 % judul diklat yang diperuntukkan bagi pegawai Tata Usaha. Angka ini tentu tidak sebanding dengan keberadaan pegawai di bagian Tata Usaha di BATAN yang berjumlah 544 orang atau 19 % dari keseluruhan pegawai BATAN yang berjumlah 2821 orang. Oleh karena itu dibutuhkan perencanaan dan strategi manajemen pengelolaan diklat pegawai BATAN, khususnya pengembangan SDM bagi pegawai Tata Usaha di BATAN.

## TEORI DASAR

### Pengembangan Kompetensi

Kompetensi menurut Kravetz (2004) adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada

di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja [1]. N. Lyle Spencer dan M. Signe Spencer (1993) menghubungkan kompetensi dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya [2]. Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi dibedakan menjadi dua tipe, pertama: *soft competency* yaitu kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Kompetensi tipe kedua disebut *hard competency* yaitu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah: *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dll.

Malayu S.P. Hasibuan (2002) mendefinisikan pengembangan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan [3]. Andrew Smith (2000) mengaitkan pengembangan pada kebutuhan jangka panjang suatu organisasi yang meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas [4]. Sedangkan Henry Simamora (1997) mengungkapkan bahwa dalam pengembangan pegawai terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yaitu kegiatan pendidikan dan pelatihan, dan kegiatan pengembangan SDM itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme [5]. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.

## Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Diklat adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan (Smith, 2000). Diklat bagi PNS berdasarkan Inpres Nomor 15 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pelaksanaan Pembinaan Diklat, bertujuan untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai PNS serta mengubah kompetensi kerja PNS sehingga ia dapat berprestasi lebih baik dalam jabatannya.

Diklat dilaksanakan dengan 2 metode pendekatan, yaitu *off the job training* dan *on the job training*. *Off the Job Training* merupakan pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Pada umumnya pendekatan ini dilakukan di tempat-tempat pelatihan pegawai seperti Badan/Pusat Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Tujuannya adalah perubahan perilaku para pegawai sehingga mampu meningkatkan tujuan-tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1997). Menurut Cherrington (1995) sebagaimana dikemukakan Sujoko (2012), metode *Off the job training* dibagi menjadi 13 macam [6], antara lain:

1. *Vestibule training*. Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
2. *Lecture*. Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
3. *Independent self-study*. Pelatihan yang mengharapakan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
4. *Visual presentations*. Pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
5. *Conferences and Discusion*. Pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
6. *Teleconferencing*. Pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
7. *Case studies*. Pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.
8. *Role play*. Pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
9. *Simulation*. Pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
10. *Programmed instruction*. Merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.
11. *Computer-based training*. Merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
12. *Laboratory training*. Pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.
13. *Programmed group exercise*. Pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Pendekatan *on the job training* adalah bentuk pelatihan di tempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan belajar dari yang lain

(Smith, 2000). Metode *on the job training* cenderung berfokus pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Training instruksi pekerjaan (job instruction training)*. Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan.
2. *Apprenticeship*. Adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan. Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu.
3. *Internship dan Assistantships*. Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah magang.
4. *Job rotation dan transfer*. Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru. Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.
5. *Junior boards dan Committee assignments*. Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.
6. *Coaching dan Counseling*. Pelatihan dalam bentuk *coaching* dan *counseling*

yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator atau atasan yang bertindak sebagai *coach* kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Model ini merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar. Dalam konteks perilaku, pembimbingan dapat dicapai dengan lebih baik jika melibatkan hubungan yang sehat antara pegawai dengan fasilitator/*coach* selama periode waktu mereka mengerjakan pekerjaan mereka (Firdaus, 2014).

## METODOLOGI

Metodologi yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah studi literatur dan analisis data sekunder. Studi literatur dilakukan terhadap aturan dan perundang-undangan terkait pengembangan kompetensi ASN serta literatur terkait manajemen sumber daya manusia. Aturan yang dijadikan sandaran adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN, dan Inpres Nomor 15 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pelaksanaan Pembinaan Diklat. Sedangkan data sekunder yang dipergunakan adalah data jumlah PNS BATAN, data pegawai Tata Usaha pada Unit Kerja di BATAN dan data penyelenggaraan diklat di Pusdiklat BATAN sepanjang tahun 2014 dan 2015.

## PEMBAHASAN

Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN mengamanatkan BATAN untuk merencanakan kegiatan peningkatan kapasitas pegawainya minimal 80 jam per pegawai per tahun. Data pegawai BATAN tahun 2016 ada 2821 orang, maka dibutuhkan 225.680 jam diklat per tahun. Daya tampung pusdiklat BATAN adalah 200 orang (6 kelas) per hari maka hal ini setara dengan 142 hari (7 bulan) penyelenggaraan diklat dengan kebutuhan biaya Rp6,0 milyar (asumsi biaya per orang Rp2,1 Juta per 80 jam diklat). Jika dikaitkan dengan jumlah pegawai bagian TU maka diklat yang dibutuhkan adalah 43.520 jam diklat TU per tahun, atau setara dengan 28 hari penyelenggaraan diklat dengan kebutuhan biaya Rp1,1 milyar seperti terlihat pada Tabel.1.

Tabel. 1. Kebutuhan pemenuhan diklat 80 jam per tahun

Variabel	Diklat TU	Diklat Non TU
Jumlah Peserta	544 pegawai	2.277 pegawai
Lama Diklat	43.520 jam (28 hari kerja)	182.160 jam (114 hari kerja)
Biaya	Rp1,14 milyar	Rp4,78 milyar

Data di atas membutuhkan strategi perencanaan dan pelaksanaan pada tataran implementasinya diantaranya terkait keterbatasan ketersediaan pengajar, keterbatasan SDM penyelenggara di Pusdiklat, serta tusi menyelenggarakan diklat terkait ketenaganukliran dengan peserta dari luar BATAN.

### Integrasi Data Pengembangan Kompetensi di BATAN

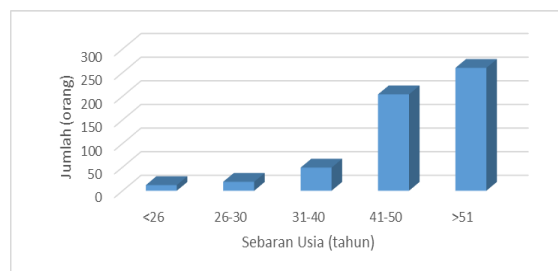
Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan integrasi data pengembangan kompetensi yang ada di BATAN. Hal ini dikarenakan 23 Unit Kerja di BATAN masing-masing memiliki kegiatan pengembangan kompetensi yang tidak terkoordinasikan oleh Pusdiklat. Kegiatan tersebut antara lain adalah diklat-diklat teknis dan non teknis serta kursus-kursus. Dokumen Anggaran Unit Kerja tahun 2016 mencatat Rp4,3 milyar dianggarkan masing-masing unit kerja untuk kegiatan diklat dan pengembangan SDM. Angka tersebut belum termasuk anggaran seminar dan workshop yang ada di masing-masing Unit Kerja. Bila dijumlah dengan anggaran kegiatan diklat di Pusdiklat maka di tahun 2016 terdapat Rp8,8 milyar anggaran BATAN untuk kegiatan pengembangan kompetensi SDM BATAN. Angka ini sudah melebihi dari kebutuhan pemenuhan diklat 80 jam bagi semua pegawai BATAN per tahunnya.

Integrasi data pengembangan SDM yang akurat diharapkan akan mampu mengukur sampai sejauh mana BATAN berkomitmen menerapkan pengembangan kompetensi pegawainya. Selain itu, dapat pula menjadi dasar kebijakan dalam melakukan perencanaan jenis diklat dan sasaran pegawainya. Karena, bila mengacu dokumen anggaran BATAN maka masalah yang paling terlihat adalah soal distribusi tema diklat dan sasaran pegawainya. Porsi diklat untuk bidang administrasi perkantoran bagi pegawai-pegawai TU masih sangat kecil. Dengan integrasi data ini diharapkan ke depannya ada perubahan

kebijakan terkait penganggaran untuk diklat bagi pegawai-pegawai TU.

### Analisis Pemilihan Jenis Pengembangan Kompetensi

Langkah kedua adalah melakukan analisis pemilihan jenis pengembangan kompetensi. Undang-Undang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui diklat, seminar, kursus, dan penataran. Hal ini menjadi pilihan yang dikaitkan dengan ketersediaan sumber daya waktu, tenaga pengajar dan tenaga panitia penyelenggara, alat dan bahan, ruang kelas dan biaya. Oleh karena itu menjadi bagian dari manajemen perencanaan untuk melakukan analisis jenis pengembangan kompetensi dikaitkan dengan sumber daya tersebut, termasuk pertimbangan kondisi obyek atau sasaran peserta diklat.



Gambar. 2. Sebaran usia pegawai TU BATAN

Data pegawai TU BATAN (Gambar.2) di tahun 2016 berjumlah 544 orang; hampir 50% pegawai TU berusia di atas 51 tahun, atau lebih dari 85 % pegawai TU berusia di atas 41 tahun. Beban pekerjaan di bagian administrasi perkantoran bersifat rutin, sehingga aktivitas dilakukan setiap hari meskipun tidak terlalu padat. Berlatar belakang hal tersebut maka pilihan jenis pengembangan kompetensi yang memungkinkan untuk pegawai TU adalah jenis diklat dan kursus karena dapat dilakukan secara singkat dan tidak terlalu membebani pekerjaan. Pilihan pendekatan diklat dapat secara *on the job training* ataupun *off the job training* tergantung jenis diklat dan tujuan yang hendak dicapai. Untuk diklat bertema *soft competency*, maka dapat dipilih pendekatan *off the job training* dengan memadukan metode-metodenya, baik secara *lecture*, *case studies* dan lain-lain. Sedangkan diklat bertema *hard competency* maka dapat dilaksanakan baik secara *on the job training* maupun *off the job*

*training* didasarkan pada kesiapan infrastruktur pelaksanaannya. Pilihan *on the job training* dapat dilakukan melalui *coaching*, *mentoring*, pemagangan, dan *apprenticeship program* sepanjang tidak memerlukan laboratorium atau kelas khusus.

Diklat *hard competency* pada pegawai TU dapat difokuskan pada pengembangan keterampilan terkait pekerjaan keseharian pada administrasi perkantoran. Umumnya bagian TU di BATAN dibagi menjadi 3 subbagian (kecuali 6 unit kerja yaitu Biro Umum, Biro Perencanaan, Biro Sumber Daya Manusia, Biro Hukum, Humas, dan Kerjasama, Pusat Standardisasi Mutu Nuklir, dan Inspektorat), yaitu persuratan, kepegawaian, dan dokumentasi ilmiah (PKDI), perlengkapan, dan keuangan. Ketiga subbagian tersebut memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dan juga menuntut penguasaan aplikasi serta penyusunan laporan yang berbeda. Pada subbagian PKDI, setiap tahun harus menyusun 3 jenis laporan serta harus menguasai 12 jenis aplikasi, sedangkan pada subbagian keuangan terdapat 3 jenis laporan yang harus disusun dan 10 jenis aplikasi yang harus dikuasai, dan disubbagian perlengkapan setiap tahunnya menyusun 1 laporan serta menggunakan 2 jenis aplikasi dalam pekerjaannya. Jika ditotal maka pegawai TU setiap tahunnya harus menyusun 7 laporan serta dituntut untuk menguasai 24 jenis aplikasi yang berbeda. Hal-hal tersebut menuntut profesionalitas dan transparansi yang tinggi bagi setiap pelakunya.

Dengan tuntutan jumlah aplikasi yang harus dikuasai dan laporan yang harus disusun setiap tahunnya, pegawai TU membutuhkan penyegaran penguasaan aplikasi dan penyusunan laporan setiap tahunnya mengikuti perkembangan teknologi informasi, tuntutan organisasi serta dinamika kebijakan. Hal ini menguatkan pentingnya pengembangan kompetensi bagi pegawai TU.

## SIMPULAN

Pengembangan kompetensi dalam bentuk diklat bagi pegawai TU BATAN sangat diperlukan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas di bidang administrasi perkantoran. Diklat bagi pegawai TU bila penyelenggaraannya dikoordinasikan di Pusdiklat, maka memerlukan biaya Rp1,14 milyar, dengan jangka waktu pelaksanaan 28

hari kerja. Sedangkan untuk menyelenggarakan diklat sebanyak 80 jam per pegawai per tahunnya, diperlukan biaya Rp6,0 milyar. Target ini bisa dipenuhi bila data pelaksanaan diklat yang ada di unit-unit kerja BATAN dapat dikoordinasikan melalui Pusdiklat.

Manajemen SDM perlu melakukan integrasi data agar dapat memiliki informasi dan acuan kebijakan yang tepat terkait perencanaan pengembangan SDM BATAN, sehingga proses peningkatan kompetensi SDM dapat berjalan secara optimal. Salah satu informasi tersebut adalah terkait jenis diklat dan tema diklat yang tepat untuk pengembangan kompetensi bagi pegawai BATAN, khususnya pengembangan kompetensi bagi pegawai TU.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Kravet, *Human Resource Management*: McGraw-Hill, 2004
2. Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe, *Competence at Work : Models for Superior Performance*: John Wily & Son, Inc, 1993
3. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: PT. Bumi Aksara, 2002
4. Andrew Smith, *Training and Development In Australia*, (2nd Edition): Reed International Books Australia, 2000
5. Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Bagian Penerbitan STIE YPKN Yogyakarta, 1997
6. Alfaris Sujoko, "Peningkatan Kemampuan Guru Mata Pelajaran melalui In House Training," *Jurnal pendidikan Panabur* No. 18 tahun ke 11, 2012
7. Firdaus Hafid, *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan*: LAN, 2016
8. Dewi Irawati, *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*: ASM Ariyanti, 2014