

PROSES TRANSFORMASI KOMPETENSI PEGAWAI MENJADI MODAL MAYA ORGANISASIONAL YANG EFEKTIF (STUDI KASUS DI PKDA I LAN)

Oleh : Ir. Budi Setiawan, MMT *)

Konsep modal maya organisasi didefinisikan sebagai kekayaan organisasi yang jika digunakan secara cerdas dan etikal, akan mampu menghasilkan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan melalui pencapaian tiga sasaran pertumbuhan secara serempak, yaitu; mencapai kekayaan yang lebih besar bagi organisasi, menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, serta kesejahteraan bagi pegawai dan masyarakat. Perlu ditekankan disini bahwa inti dari penyebab kegagalan perubahan suatu organisasi menuju ke arah pertumbuhan yang berkelanjutan dikarenakan kurangnya pemahaman akan hakikat dari perubahan itu sendiri. Artinya perubahan hanya akan sukses jika seluruh pegawai memiliki spirit, sikap, disiplin (kamauan dan komitmen) untuk melaksanakannya secara konsisten.

A. Pendahuluan.

Data statistik menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan kelas dunia (*worldclass*) yang masuk kedalam daftar *Fortune 500*, memiliki umur rata-rata 40 – 50 tahun (Arie de Geus, 1997). Artinya, secara rata-rata umur suatu perusahaan hanya mencakup dua generasi, setelah itu jatuh dan walaupun masih berjalan (hidup) biasanya 'mati suri'. Selanjutnya, berdasarkan penelitian dari Arie de Gues pada perusahaan-perusahaan yang berumur di atas 200 tahun, ditemukan beberapa karakteristik umum yang menyebabkan panjangnya umur suatu perusahaan disebabkan oleh: (1) Perusahaan tersebut mampu terus belajar, sehingga

mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan (zaman); (2) Perusahaan tersebut menerapkan proses manajemen yang sangat mendorong tumbuhnya *dialog* (perbedaan pendapat) dan sangat menghargai *keaktifitas dan inovasi* para karyawannya; (3) Perusahaan tersebut menerapkan manajemen keuangan (manajemen hutang) yang 'konservatif' – artinya mereka akan sangat berhitung dan hati-hati dalam melakukan pinjaman, khususnya untuk investasi; (4) Perusahaan-perusahaan tersebut memiliki identitas/jati diri yang kuat dan bersih, khususnya dalam mempertahankan karakter sebagai perusahaan yang *moralis dan etikal*.

* (Tulisan Khusus Dalam Ulang Tahun LAN Ke-46) Dosen pada STIA LAN Bandung

Peristiwa bangkrutnya perusahaan secara masal yang terjadi di Indonesia pada periode 1998-1999, karena mereka tidak memiliki karakter-karakter yang telah digambarkan oleh Arie de Geus di atas, dan mereka tidak mampu belajar dan berubah mengikuti tuntutan zaman atau tidak mampu memenuhi kehendak pasar, kehendak masyarakat maupun tuntutan lingkungannya.

Bencana nasional ini bukan semata-mata disebabkan oleh perubahan zaman, yang memang tidak mungkin untuk dihindari. Bencana ini terutama terjadi karena kita masih tetap menggunakan cara dan pola berpikir lama yang diterapkan pada zaman yang sudah berubah. Albert Einstein (Sunario, 2001) menyatakan bahwa: "*Kekuatan yang belum dilepaskan dari atom telah mengubah segala sesuatu, kecuali cara berpikir kita dan oleh karenanya kita hanyut dalam bencana yang tiada bandingannya*".

Fenomena 'matinya' suatu organisasi, selain karena organisasi tersebut tidak mampu mengikuti tuntutan perubahan eksternal organisasi, juga dipengaruhi oleh faktor internal, terutama disebabkan oleh kesalahan pandangan dan perlakuan para *manajer/pimpinan* pada manusia/karyawan, baik sebagai aktor pekerja maupun aktor sosial, sehingga karyawan tidak mampu melakukan adaptasi cara berpikirnya dan berinteraksi dengan lingkungan organisasinya. Kondisi seperti ini telah muncul pada beberapa organisasi di lingkungan kita dengan ditandai oleh adanya gejala-gejala seperti berikut:

1. Sampai saat ini, kebanyakan organisasi menganggap bahwa karyawan hanya sebagai alat produksi, sehingga karyawan "diperlakukan" seperti mesin produksi

(sebagai metafor mesin). Fenomena ini terjadi karena kurang dipahaminya hakekat manusia dalam organisasi, sehingga potensi karyawan hanya dimanfaatkan kemampuan fisiknya (sebagai modal fisik). Akibatnya karyawan tidak memiliki spirit, tidak memiliki visi, tidak memiliki keyakinan, tidak memiliki kesadaran, kemampuan, keberdayaan atau peluang untuk mengembangkan dirinya sendiri atau melakukan proses berbagi dan pembelajaran bersama secara berkelanjutan - sehingga mereka tidak memiliki kemampuan untuk merubah cara berpikirnya.

2. Kebanyakan organisasi kurang memahami potensi manusia sebagai penghela organisasi, atau karyawan sebagai pembentuk modal maya organisasi. Fenomena ini terjadi karena organisasi kurang memahami potensi yang bersumber dari *kompetensi karyawan*, yang bersama-sama dengan modal fisik dapat meraih kekayaan bagi organisasi serta kesejahteraan bersama secara maksimal. Kondisi ini terjadi karena tidak adanya *rasa kebersamaan* antara pemilik organisasi/perusahaan dengan karyawannya, ditambah dengan tidak adanya rasa saling percaya diantara mereka. Pimpinan tidak percaya kalau karyawannya memiliki kompetensi yang sebenarnya '*tidak terbatas*', bahkan pimpinan sering memperlakukan karyawan sebagai manusia yang harus selalu dicurigai, ditakuti akan mendongkel dan mengoyang kekuasaannya, sehingga tidak jarang manajer/pimpinan organisasi merasa harus melakukan pengawasan yang

berlebihan, bersikap tegas tapi tidak konsisten sampai kadang-kadang tidak manusiawi. Akibatnya, karyawan menjadi apatis, tidak kreatif, tidak berdaya dan merasa tidak mampu menumbuh kembangkan kompetensinya, yang pada gilirannya karyawan akan menjadi beban organisasi.

3. Para anggota organisasi yang memiliki kompetensi yang tinggi, belum tentu berhasil membentuk masyarakat pengetahuan yang mampu membangun tim/organisasi belajar. Kondisi ini akan sangat ditentukan pula oleh *habitat/lingkungan* belajar yang kondusif, disamping itu perlu didukung pula oleh kemampuan para *pimpinan/manajer* yang mempunyai pengetahuan dan talenta tentang syarat-syarat *perlu dan cukup* dalam menunjang terjadinya proses transformasi kompetensi pegawai menjadi modal maya organisasional yang efektif. Manajemen yang kurang memiliki pengetahuan mengenai faktor-faktor yang dapat memfasilitasi atau memotivasi efektivitas proses transformasi pengetahuan dalam organisasi, akan berakibat pada semakin lemahnya organisasi dalam mengantisipasi setiap perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Kondisi ini muncul di organisasi kita, karena dengan menganggap mereka sudah memberikan gaji/upah yang cukup, maka karyawan harus mampu tumbuh sendiri, mampu belajar sendiri, mampu menciptakan kekayaan bagi perusahaan secara otomatis (*self management*), walaupun

habitat organisasinya tidak mendukung kearah tersebut.

Indikator-indikator di atas memberikan gambaran bahwa di era informasi kini, dibutuhkan pemahaman (*knowledge*) yang mendalam tentang proses transformasi pengetahuan diantara proses belajar tingkat pekerja dengan proses belajar tingkat kelompok dan organisasi, sehingga kita bisa memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang fenomena tim/organisasi belajar, sebagai suatu karakteristik dari organisasi yang sesuai di era reformasi.

B. Konsep Modal Maya Dan Modal Fisik – Sebagai Sumber Kekayaan Organisasi (Perusahaan)

Kamus bahasa Indonesia mendefinisikan modal suatu bisnis sebagai kekayaan yang dapat menghasilkan kekayaan yang lebih besar. Modal atau aset suatu organisasi diharapkan dapat menghasilkan kekayaan perusahaan yang lebih besar, yang secara bisnis dapat dilihat dari besarnya nilai pasar (nilai jual) perusahaan tersebut.

Dalam Tabel berikut menggambarkan perbandingan antara nilai pasar dan nilai aset beberapa perusahaan terkenal pada tahun 1999. Data perusahaan Microsoft menunjukkan bahwa nilai pasarnya 18 kali nilai assetnya, dan bahkan lebih besar dari nilai pasar General Electric (GE) yang memiliki nilai asset 16 kali Microsoft. Begitu pula Yahoo, ternyata memiliki nilai pasar lebih dari 6 kali PT. Telkom, padahal (saya duga) asset PT. Telkom lebih besar dari Yahoo. Pertanyaannya, mengapa pasar berani menghargai Microsoft atau Yahoo sebesar itu?

Tabel 1.
Nilai Pasar dan Nilai Aset Beberapa Perusahaan Terkenal

No.	Perusahaan	Nilai Pasar Tahun 1999	Nilai Aset Tahun 1999
1.	Microsoft	407,22 (M\$)	22,367 (M\$)
2.	General Electric (GE)	333,05 (M\$)	355,94 (M\$)
3.	Yahoo	29,45 (M\$)	?
4.	PT. Telkom	4,48 (M\$)	?

Sumber: Business Week, July 12, 99 dan lain-lain

Jika kita sebut bahwa aset perusahaan sebagai modal fisik, maka selisih atau perbandingan antara nilai pasar dengan nilai aset perusahaan tersebut, dapat menggambarkan besarnya nilai modal maya (*virtual capital, intangible asset*, atau ada juga yang menyebut *human capital*). Maka jelas, jika kita bandingkan antara Microsoft dengan GE terlihat bahwa modal maya Microsoft jauh lebih baik dibandingkan dengan GE, dimana Microsoft memiliki modal maya 18 kali lipat dari modal fisiknya, sedangkan GE pada tahun yang sama justru memiliki nilai modal maya negatif. Lantas, apa arti modal maya yang negatif? Mengapa ada perusahaan memiliki modal maya yang begitu besar, namun disisi lain ada juga perusahaan yang memiliki modal maya negatif?

Fenomena modal maya ini sangat menarik, dan hal seperti ini baru disadari dan bisa dijelaskan jika kita memahami makna dan hakekat dari peran dan fungsi manusia sebagai sumber modal maya yang populer pada era pengetahuan ini. Modal maya Microsoft begitu besar, karena perusahaan ini

sangat sukses memperdalam/memperluas dan mengelola pengetahuan sebagai pengelola nilai pasar. Produk-produk Microsoft mengandung kadar pengetahuan yang sangat tinggi, sehingga konsumen memperoleh nilai tambah yang sangat tinggi, sehingga mereka menjadi sangat loyal dan puas dengan performansi produk-produk Microsoft. Makin tinggi kadar pengetahuan pada suatu produk/jasa, makin tinggi daya saingnya, sehingga pada akhirnya Microsoft menjadi perusahaan yang terkaya pada tahun 1999, dan tentunya karyawannya-pun ikut sejahtera.

Ilustrasi di atas menunjukkan bahwa pada era pengetahuan ini, kunci sukses untuk membangun kekayaan bagi pemilik serta nilai tambah bagi konsumen, tidak terlepas dari usaha untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kehidupan kerja para karyawan. Keberhasilan untuk meraih multi tujuan (sukses) di atas, sangat ditentukan oleh penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawannya, yaitu manusia anggota dari organisasi tersebut. Peran dan fungsi manusia sebagai sumber pengetahuan, yang pada

gilirannya akan menjadi sumber modal maya organisasi, telah menggeser peran dan fungsi modal fisik pada era pengetahuan sekarang ini.

C. Restrukturisasi Bisnis – Fenomena Perubahan dan Pembelajaran di Era Pengetahuan

Drucker (1992) menjelaskan bahwa kita saat ini sudah masuk pada *era revolusi informasi*, yaitu era dimana *pengetahuan berhasil diaplikasikan untuk menghasilkan pengetahuan itu sendiri*. Pada saat ini yang disebut pengetahuan adalah informasi yang terstruktur, memiliki makna dan sudah terpakai secara merata, yang digunakan untuk memberikan arahan agar terjadi proses transformasi (proses kerja) yang efisien dan efektif, sekaligus informasi itu pula dibutuhkan untuk pengendalian hasil (keluaran). Pada konsep ini dinyatakan dengan tegas bahwa kunci sukses untuk meningkatnya kesejahteraan serta kualitas kehidupan kerja individu maupun tim organisasi, sangat ditentukan oleh penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan.

Konsep tentang pengetahuan para karyawan, dijelaskan lebih lanjut oleh Nonaka dan Hirotaka (1995), sebagai dasar kekuatan yang menentukan daya saing suatu entitas bisnis di masa datang. Menurut Nonaka dan Hirotaka, untuk menunjang era revolusi informasi ini, suatu organisasi perlu memiliki pengetahuan eksplisit (*know how*) dan pengetahuan tacit (*know why*). Organisasi dinilai telah memiliki pengetahuan eksplisit jika setiap anggota organisasi tersebut telah mampu mengoperasionalkan sistem dan prosedur kerja secara efisien, sehingga dapat menunjang tersedianya informasi yang

dibutuhkan organisasi, dan pada akhirnya para anggota akan memiliki potensi untuk memahami dan menguasai teori-teori maupun prinsip-prinsip yang lebih universal.

Selanjutnya pengetahuan melekat yang dimiliki suatu organisasi sebenarnya merupakan cerminan dari penguasaan pengetahuan-pengetahuan tacit yang dimiliki oleh para anggotanya. Pengetahuan tacit setiap individu bersifat maya, yang sulit diwujudkan dalam organisasi, namun sebenarnya merupakan sumber energi potensial utama suatu organisasi. Nonaka dan Hirotaka membagi pengetahuan tacit ini dalam dua dimensi, yaitu dimensi pengetahuan teknis tentang kerja (potensi bekerja) serta dimensi pengetahuan kognitif (potensi kognitif) yang bersumber dari intuisi dan wawasan para anggotanya. Secara empirik diyakini bahwa pengetahuan tacit insani yang berhasil diwujudkan dalam bentuk suatu kerja (proses transformasi) sebenarnya hanya sebagian kecil dari seluruh potensi insani yang dimilikinya. Sebagian besar dari potensi insani ini belum mampu untuk diwujudkan. Untuk mewujudkan pengetahuan tacit insani yang bersifat maya ini, sangat dipengaruhi/dilandasi oleh model-model mental, sikap, kepercayaan, dan persepsi para anggota tentang organisasinya, yang semuanya ini dipengaruhi oleh lingkungan kerja organisasi tersebut. Kombinasi antara kualitas serta kesempatan untuk berkembangnya pengetahuan tacit anggota ini, sangat menentukan kualitas gagasan abstrak, imajinasi dan visi organisasi jangka panjang, yang sangat dibutuhkan untuk menjamin pertumbuhan dan perkembangan organisasi di masa depan.

Era pengetahuan merupakan kelanjutan dari eranya industri dan pelayanan, pada era

pengetahuan memiliki karakteristik yang sangat berbeda secara mendasar. Sehingga, perlakuan yang diberikan pada era pengetahuan diperlukan jangkauan yang lebih luas khususnya pada seluruh aspek tatanan bisnis maupun sosial yang ada. Untuk melakukan penyesuaian dalam mengikuti perubahan lingkungan bisnisnya, banyak perusahaan di seluruh dunia melakukan upaya *re-organisasi*, *re-engineering*, atau *re-strukturisasi bisnis*, dengan melakukan perubahan-perubahan disekitar proses bisnis yang umumnya menyangkut penyesuaian manajemen dan teknologi sejak tahun 1970-an. Namun pada kenyataannya, mereka banyak mengalami kebuntuan dan kegagalan.

Franklin et.al (1992); Hornby et.al (1992); Hovmark and Norel (1993); Williams (1994); Markus & Keil (1994) mengidentifikasi penyebab kegagalan aplikasi manajemen dan teknologi baru tersebut terutama disebabkan bukan oleh *masalah teknik* namun disebabkan masalah *psikologik dan organisatoris*. Penelitian MIT (1990) membuktikan bahwa kegagalan implementasi teknologi informasi di tempat kerja terutama disebabkan karena investasi yang dilakukan *terlalu fokus pada sisi teknologi, kurang memperhatikan manajemen proses perubahan serta struktur dan budaya organisasi*. Lebih lanjut, Cooper & Markus (1995) menunjukkan bahwa upaya rekayasa ulang suatu organisasi sering mengalami kegagalan karena adanya hambatan dari tenaga kerjanya, sekali lagi manusia sering menjadi kambing hitam.

Dari penelitian-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perubahan, bukan ditentukan oleh metoda dan teknik rekayasa yang biasanya dimiliki oleh konsultan, namun dipengaruhi oleh

kemampuan *para pimpinan/manajer* serta operator yang terlibat dalam perubahan. Proses rekayasa ulang tidak hanya sekedar menuntut perubahan manajemen dan teknologi, namun yang lebih mendasar akan menuntut perubahan cara berfikir dan cara bertindak (kebiasaan kerja) dari seluruh anggota organisasi. Oleh sebab itu, maka proses perubahan perlu dikelola secara sistematis dan berkelanjutan, dengan fokus utama pada pembelajaran dan perubahan human.

Manajemen dan teknologi tidak akan efektif melaksanakan fungsinya, jika pada saat diaplikasikan kurang mengakar pada kebiasaan kerja (budaya kerja) pada karyawan perusahaan/organisasi tersebut. Kebiasaan kerja merupakan faktor unik, karena merupakan hasil kesepakatan bersama dari seluruh anggota perusahaan. Oleh sebab itu, keberhasilan aplikasi manajemen dan teknologi baru disuatu negara, atau pada suatu organisasi, belum tentu berhasil jika diterapkan di negara lain, atau pada organisasi lain. Cibōra & Yetton et.al (1994) menyatakan bahwa; "*Incremental and evolutionary organizational learning can form the basis of a sustainable competitive advantage for a firm, where are innovation embedded and emerges from a unique set of condition and experience that is not easily replicated.*"

Untuk itu, pengembangan tim/organisasi belajar atau manajemen perubahan suatu organisasi, perlu diawali oleh pemahaman yang mendalam atas karakteristik manusia dan masyarakatnya, yang akan melaksanakan perubahan, serta kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Proses perubahan dan pembelajaran organisasi, sebaiknya dilakukan berdasarkan konsep *human center design*,

dimana manusia sebagai fokus perhatian utama, sedangkan manajemen dan teknologi disediakan untuk mempermudah, memperlancar, mempercepat atau meningkatkan ketelitian kerja manusia. Manajemen dan Teknologi sebagai alat bantu kerja manusia.

D. Studi Kasus Tentang Transformasi Kompetensi Pegawai di PKDA I LAN

Untuk lebih menekankan obyektivitas dalam tulisan ini, maka akan saya sajikan hasil penelitian tentang pengaruh kompetensi pegawai PKDA I LAN Bandung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Dalam analisis ini untuk bagian pertama akan ditunjukkan komposisi dari pegawai PKDA I LAN berdasarkan strata pendidikan yang dimilikinya dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Dengan melihat komposisi pegawai PKDA I LAN di atas (komposisi sarjana di atas 50%), maka dapat dipastikan bahwa SDM aparatur di lingkungan organisasi kita cukup handal, kriteria ini disimpulkan dari kondisi dimana telah terakomodasinya seluruh jenjang strata pendidikan. Dan yang lebih fantastis lagi untuk jangka waktu satu atau dua tahun ke depan, komposisi ini akan berubah dengan konsekuensi adanya beberapa pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Kelihatannya kondisi ini telah sejalan dengan cita-cita para pendiri LAN untuk menjadikan organisasi ini sebagai *'center of excellence'* di lingkungan aparatur, dan ini sangat wajar karena di sinilah tempatnya SDM aparatur di didik, di bina dan di latih, tempat penelitian dan pengkajian terhadap kinerja aparatur, serta tempat laboratorium percontohan dalam pengelolaan organisasi dengan baik dan

Tabel 2.
Komposisi Pegawai Negeri Sipil dan Honorer PKDA I LAN

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai		Prosen (%)
		PNS	Honorer	
1.	Doktor (Strata-3)	3	-	3,12 %
2.	Magister (Strata-2)	22	-	22,92 %
3.	Sarjana (Strata-1)	28	-	29,17 %
4.	Diploma-3	3	-	3,13 %
5.	SLTA	11	24	36,46 %
6.	SLTP	4	-	4,16 %
7.	Sekolah Dasar	1	-	1,04 %
	Jumlah	72	24	100 %

Keterangan: Sumber Bagian Kepegawaian PKDA I LAN Bandung, Juli 2003

*) 10 (sepuluh) orang sedang dan akan mengikuti program Strata-3

*) 9 (sembilan) orang sedang mengikuti program Strata-2

*) 4 (empat) orang sedang mengikuti program Strata-1

benar. Melihat usia yang sudah mencapai 46 tahun (Ulang tahun tanggal 6 Agustus), timbul pertanyaan pada diri kita, Apakah cita-cita para pendiri LAN ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan? Apakah kinerja organisasi kita khususnya PKDA I LAN sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya? Bagaimanakah perkembangan organisasi kedepan, melihat kondisi organisasi yang ada saat ini? Sudah siapkah para pimpinan/manajer dan staf pegawai bersikap dan berperilaku sesuai dengan tuntutan masyarakat?. Dan tentunya banyak lagi pertanyaan-pertanyaan lain yang muncul dan berkambang di benak para karyawan PKDA I LAN Bandung (hasil observasi, diskusi, dan ngobrol-ngobrol di kantin kalau makan siang). Marilah kita semua untuk bercermin dan merenung sudahkah kita berjalan dalam rel yang tepat (*on the right track*), sudah sesuai dengan komitmen pimpinan kita yang mencanangkan

untuk tahun 2003 ini merupakan tahun kompetensi dan kebersamaan (*competence and togetherness*)?

Untuk itu, saya mencoba untuk mengkaji lebih dalam lagi tentang kondisi pegawai yang ada di lingkungan PKDA I LAN ini dengan melihat kompetensi yang dimiliki pada masing-masing individu dikaitkan dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dari hasil pengamatan dengan menggunakan 6 (enam) variabel kompetensi dan 5 (lima) variabel kualitas pelayanan, instrumen penelitian yang digunakan adalah angket (kuesioner), pengolahan data menggunakan analisis jalur (Path Analysis), serta dibantu dengan SPSS ver.11, diperoleh gambaran sebagai berikut: Untuk variabel Kompetensi yang dalam hal ini disimbulkan dengan Z_1 secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel Kualitas Pelayanan yang disimbulkan dengan Z_2 , dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Pengaruh Langsung Variabel Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24,536	10,548		2,326	,024
Z1	,427	,077	,587	5,524	,000

a. Dependent Variable: Z2

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara langsung Kompetensi pegawai memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan sebesar 0,587 (58,7%). Dan dari hasil uji statistik

mendapatkan hasil pengujian yang cukup signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antara variabel kompetensi terhadap variabel kualitas pelayanan sebesar 0,587.

D.1. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kompetensi (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Memberikan Pelayanan Secara Reliability (Y_1)

Dalam analisis ini akan dilihat pengaruh untuk masing variabel Kompetensi yang

terdiri dari 6 (enam) variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) terhadap variabel kualitas pelayanan dalam hal memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan (Y_1 = Reliability). Dari hasil analisis diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 4.
Menunjukkan Pengaruh Untuk Masing-Masing Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kualitas Pelayanan Khusus Dalam Pelayanan Secara Reliability

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	480,833	6	80,139	9,049	,000 ^a
	Residual	469,372	53	8,856		
	Total	950,205	59			

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X2, X3, X1, X5

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,400	3,348		,418	,677
	X1	2,991E-02	,095	,042	,315	,754
	X2	5,352E-02	,186	,032	,287	,775
	X3	,369	,153	,350	2,418	,019
	X4	,248	,167	,196	1,473	,147
	X5	-,329	,126	-,450	-2,621	,011
	X6	,839	,173	,675	4,837	,000

a. Dependent Variable: Y1

Dari tabel tersebut diperoleh gambaran yang menunjukkan bahwa untuk variabel kompetensi (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) secara bersama-sama terdapat hubungan yang signifikan dengan variabel Y_1 (Reliability). Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung

sebesar 9,049 yang menunjukkan hasil pengujian signifikan untuk ke enam variabel kompetensi terhadap variabel Y_1 (Reliability). Sedangkan untuk masing-masing variabel X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6 terhadap Y_1 dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Untuk Variabel Kompetensi pegawai dalam bertindak untuk meningkatkan prestasi (X_1) terhadap variabel Reliability (Y_1) memberikan pengaruh yang relatif kecil sebesar 0,042, dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Reliability (Y_1). Kondisi ini diakibatkan oleh masih kurangnya kesesuaian antara posisi pekerjaan yang sekarang ditempati pegawai dengan kompetensi yang dimilikinya, sistem pengembangan karier pegawai masih belum sejalan dengan penempatan pegawai di unit-unit yang strategis sesuai kemampuan yang dimilikinya, serta kemampuan dalam mengembangkan visi pribadi terhadap keinginan untuk memberikan pelayanan secara *reliability* masih dirasakan pegawai masih kurang ditunjang oleh sistem yang ada dalam organisasi.
2. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam membantu memberikan pelayanan (X_2) terhadap variabel Reliability (Y_1) memberikan pengaruh yang relatif kecil sebesar 0,032 dan pengaruh inipun menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Reliability (Y_1). Dalam hal ini kompetensi (X_2) belum mampu memberikan pengaruh kepada variabel (Y_1), kondisi ini disebabkan oleh budaya kerja organisasi yang ada saat ini belum sesuai dengan karakter yang seharusnya dimiliki organisasi dalam menunjang pelayanan, dan pemimpin (manajer) yang ada di setiap bagian (unit organisasi) belum dapat menciptakan rasa saling percaya diantara sesama anggotanya sehingga berdampak pada lemahnya kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan secara *reliability*.
3. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam memberikan pengaruh terhadap organisasi, membina hubungan dengan rekan sekerja (X_3) terhadap variabel Reliability (Y_1) memberikan pengaruh yang cukup sebesar 0,350 dan pengaruh ini *cukup signifikan* terhadap Reliability (Y_1). Dalam hal ini kompetensi (X_3) khususnya dalam membina hubungan antar staf dirasakan oleh pegawai sudah lumayan baik, namun kondisi ini masih kurang didukung oleh kekompakan dari pimpinan (manajer) pada setiap unit organisasi yang belum sejalan dengan visi dan misi organisasi, tentunya kondisi ini lambat laun akan mengakibatkan terjadinya pola pembusukan di dalam tubuh organisasi.
4. Untuk variabel kompetensi manajerial pegawai (X_4) terhadap variabel Reliability (Y_1) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,196 dan pengaruh ini *tidak signifikan* terhadap variabel Reliability (Y_1). Dalam hal ini kompetensi (X_4) ini belum memberikan pengaruh terhadap reliability (Y_1), kondisi ini disebabkan oleh kemampuan pegawai dalam melakukan perbaikan secara internal di setiap bidang (unit organisasi) belum ditunjang dengan baik oleh dukungan manajernya dan kualitas kepemimpinan yang ada belum mampu untuk mendorong tumbuhnya sikap terbuka, jujur serta menghargai pendapat dari setiap bawahannya.
5. Untuk variabel Kompetensi kognitif pegawai (X_5) terhadap variabel Reliability (Y_1) memberikan pengaruh yang negatif sebesar - 0,450 dan

pengaruh ini cukup signifikan terhadap variabel Reliability (Y_1). Dalam hal ini kompetensi (X_5) yang dimiliki oleh setiap pegawai memberikan kecenderungan yang cukup baik, namun kompetensi kognitif ini lebih cenderung pada kemampuan individualistis yang mengarah kepada kecenderungan materialistis. Kondisi ini perlu ditunjang oleh pentingnya komitmen organisasi melalui pimpinan di setiap unit untuk menyadari bahwa organisasi ini cenderung mempunyai karakteristik di dalam pelayanan jasa, untuk itu perlu memberikan penekanan kepada pegawainya bahwa kepercayaan pelanggan akan terus berkembang bila ditunjang dengan keinginan untuk melaksanakan pelayanan secara prima. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah perlunya kemampuan pegawai untuk mengidentifikasi dan kemudian menanggapi secara tepat kebutuhan orang lain dalam berkomunikasi dengan kita untuk dijadikan landasan utama. Kemampuan untuk bertindak secara tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain (*assertive*) merupakan hal yang perlu untuk dipertimbangkan dalam meningkatkan pelayanan reliability ini.

6. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam melaksanakan efektivitas pekerjaan (X_6) terhadap variabel Reliability (Y_1) memberikan pengaruh yang cukup sebesar 0,675 dan pengaruh ini cukup signifikan terhadap variabel

Reliability (Y_1). Dalam hal ini kompetensi (X_6) ini dirasakan sudah cukup memadai oleh setiap pegawai dan pada gilirannya telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pelayanan reliability ini.

Secara keseluruhan dari hasil pengamatan secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) terhadap variabel reliability (Y_1) diperoleh variabel implicit sebesar 0,178 (variabel ini ikut memberikan pengaruh terhadap Reliability).

Dengan demikian untuk peta kondisi saat ini dari ke-enam variabel kompetensi yang memberikan pengaruh langsung secara signifikan terhadap variabel (Y_1) berlaku untuk variabel (X_3 , X_5 , dan X_6).

D.2. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Memberikan Pelayanan Secara Responsiveness (Y_2)

Untuk melihat pengaruh untuk masing variabel Kompetensi yang terdiri dari 6 (enam) variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) terhadap variabel tak bebas kualitas pelayanan khususnya dalam hal memberikan pelayanan sesuai dengan kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen secara tepat (Y_2 = Responsiveness). Dari hasil analisis data diperoleh gambaran informasi sebagai berikut:

Tabel 5.
Menunjukkan Pengaruh Untuk Masing-Masing Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kualitas Pelayanan Khusus Dalam Pelayanan Secara Responsiveness

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,285	6	7,714	4,114	,002 ^a
	Residual	99,376	53	1,875		
	Total	145,661	59			

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X2, X3, X1, X5

b. Dependent Variable: Y2

Coefficient^a

Mod		Unstandardiz Coefficien		Standardiz Coefficien	t	Sig
		B	Std.	Bet		
1	(Constan	3,31	1,54		2,15	,03
	X1	3,059E-	,04	,11	,70	,48
	X2	6,166E-	,08	,09	,71	,47
	X3	,12	,07	,31	1,82	,07
	X4	,15	,07	,31	2,02	,04
	X5	-4,81E-	,05	-	-	,40
	X6	6,666E-	,08	,13	,83	,40

a. Dependent

Dari tabel tersebut dapat diperoleh gambaran yang menunjukkan bahwa untuk variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) secara keseluruhan terdapat hubungan yang signifikan dengan variabel Y_2 (Responsiveness). Kondisi ini diperlihatkan oleh nilai F hitung sebesar 4,114 yang menunjukkan hasil pengujian signifikan untuk ke-enam variabel kompetensi secara bersama-sama terhadap variabel Y_2

(Responsiveness) yaitu kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang tepat.

Sedangkan untuk masing-masing variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6 terhadap variabel Y_2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk Variabel Kompetensi pegawai dalam bertindak untuk meningkatkan prestasi (X_1) terhadap variabel Responsiveness (Y_2) memberikan

pengaruh yang relatif kecil sebesar 0,110, dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Responsivenes (Y_2). Dalam hal ini kompetensi (X_1) masih belum memberikan pengaruh terhadap responsivenes (Y_2), kondisi ini diakibatkan oleh masih kurangnya kesesuaian antara posisi pekerjaan yang sekarang ditempati dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, sistem pengembangan karier pegawai yang dikeluarkan oleh bidang kepegawaian masih belum sejalan dengan penempatan pegawai di unit-unit yang strategis sesuai kemampuan yang dimilikinya, serta kemampuan dalam mengembangkan visi pribadi terhadap keinginan untuk memberikan pelayanan secara *responsivenes* masih dirasakan pegawai kurang sesuai. Tingkat kecepatan yang dimiliki pegawai dalam memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen dirasakan masih kurang serta fasilitas dibidang informasi yang seyogyanya dapat dimanfaatkan untuk merespon kebutuhan konsumen belum dimanfaatkan secara optimal.

2. Untuk variabel kompetensi pegawai dalam membantu memberikan pelayanan (X_2) terhadap variabel responsivenes (Y_2) memberikan pengaruh yang relatif kecil sebesar 0,094 dan pengaruh inipun menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Responsivenes (Y_2). Dalam hal ini kompetensi (X_2) belum mampu memberikan pengaruh kepada variabel (Y_2), kondisi ini disebabkan oleh budaya kerja organisasi yang ada saat ini belum sesuai dengan karakter yang seharusnya

dimiliki organisasi dalam menunjang pelayanan dan pemimpin (manajer) yang ada di setiap bagian (unit organisasi) belum dapat menciptakan rasa saling percaya diantara sesama anggotanya sehingga berdampak pada lemahnya kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan secara *responsivenes*. Tingkat kecepatan yang dimiliki pegawai dalam memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen dirasakan masih kurang serta fasilitas dibidang informasi yang seyogyanya dapat dimanfaatkan untuk merespon kebutuhan konsumen belum dimanfaatkan oleh pegawai secara optimal.

3. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam memberikan pengaruh terhadap organisasi, membina hubungan dengan rekan sekerja (X_3) terhadap variabel Responsivenes (Y_2) memberikan pengaruh yang cukup sebesar 0,311 dan pengaruh ini *cukup signifikan* terhadap variabel Responsivenes (Y_2). Dalam hal ini kompetensi (X_3) khususnya dalam membina hubungan antar staf dirasakan oleh pegawai sudah lumayan baik, namun kondisi ini masih kurang didukung oleh kekompakan dari pimpinan (manajer) pada setiap unit organisasi yang belum sejalan dengan visi dan misi organisasi, tentunya kondisi ini lambat laun akan memperparah kinerja organisasi secara keseluruhan. Kompetensi ini cukup banyak menentukan keberhasilan tugas dalam hal pelayanan khususnya dalam memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen.
4. Untuk variabel Kompetensi Manajerial pegawai (X_4) terhadap variabel Responsivenes (Y_2) memberikan

pengaruh yang cukup sebesar 0,317 dan pengaruh ini dapat ditunjukkan dari hasil pengujian statistik yang menunjukkan hasil *cukup signifikan* terhadap variabel Responsivnes (Y_2). Dengan demikian untuk variabel kompetensi manajerial ini sudah cukup mendorong terciptanya antusias dari pegawai untuk memberikan pelayanan kepada konsumen secara *responsivnes*.

5. Untuk variabel Kompetensi Kognitif (X_5) pegawai terhadap variabel Responsivnes (Y_2) memberikan gambaran pengaruh yang negatif sebesar - 0,168 dan pengaruh ini menunjukkan hasil pengujian statistik yang *tidak signifikan* terhadap variabel Responsivnes (Y_2). Dalam hal ini kompetensi (X_5) yang dimiliki oleh setiap pegawai belum memberikan arah kecenderungan yang cukup baik terhadap responsivnes, karena kompetensi kognitif ini lebih cenderung pada kemampuan individualistis yang mengarah kepada kecenderungan materialistis, maka kondisi ini perlu ditunjang oleh adanya komitmen organisasi melalui pimpinan di setiap unit kerja untuk menyadari bahwa organisasi kita ini cenderung mempunyai karakteristik di dalam pelayanan jasa, untuk itu perlu memberikan penekanan kepada pegawainya bahwa kepercayaan pelanggan akan terus berkembang bila ditunjang dengan keinginan untuk memberikan pelayanan secara prima. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah perlunya kemampuan pegawai untuk mengidentifikasi dan kemudian menanggapi secara tepat kebutuhan orang lain dalam menanggapi setiap keluhan yang muncul dari pelanggan

untuk dijadikan landasan utama. Kemampuan untuk bertindak secara tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain (*assertive*) merupakan hal yang perlu untuk dipertimbangkan dalam meningkatkan pelayanan secara responsivnes.

6. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam melaksanakan efektivitas pekerjaan (X_6) terhadap variabel Responsivnes (Y_2) memberikan pengaruh yang kecil 0,137 dan pengaruh ini *tidak signifikan* terhadap variabel Responsivnes (Y_2). Kondisi ini diakibatkan dengan kurang dibukanya ruang kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai yang berprestasi untuk menduduki posisi penting sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan dan kurang adanya dukungan dari pimpinan (manajer) terhadap pegawai yang semestinya selalu diberikan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi dibidang pelayanan.

Secara keseluruhan dari hasil pengamatan secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) terhadap variabel responsivnes (Y_2) diperoleh variabel implicit sebesar 0,735 (variabel ini ikut memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Responsivnes).

Dengan demikian untuk kondisi saat ini dari ke-enam variabel kompetensi yang memberikan pengaruh langsung secara signifikan terhadap variabel responsivnes (Y_2) adalah variabel (X_3 dan X_4). Dengan melihat kondisi variabel implisit yang cukup besar (0,735) dalam mempengaruhi variabel Y_2 , maka variabel kompetensi lain yang diperlukan untuk meningkatkan

responsiveness ini diperlukan variabel *Kompetensi Asertif dan Kompetensi Relationship (Hubungan Manusiawi)*, dari kedua variabel tersebut diharapkan akan mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam bertindak dengan tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain. Dan yang lebih penting lagi dari kompetensi relationship akan terbentuk kemampuan pegawai yang berintegrasi dengan kemampuan berkomunikasi dalam berhubungan dengan orang lain atau rekan sekerja yang pada gilirannya akan mampu memuaskan kebutuhan orang lain.

D.3. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kompetensi (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Memberikan Pelayanan Secara Assurance (Y_3)

Untuk melihat pengaruh untuk masing variabel Kompetensi yang terdiri dari 6 (enam) variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) terhadap variabel kualitas pelayanan khususnya dalam hal memberikan pelayanan sesuai dengan pengetahuan atau wawasan, kesopan-santunan, kepercayaan diri dari pegawai, serta respek pegawai terhadap konsumen ($Y_3= Assurance$). Dari hasil analisis data diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 6.
Menunjukkan Pengaruh Untuk Masing-Masing Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kualitas Pelayanan Dalam Pelayanan Secara Assurance

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	223,099	6	37,183	5,273	,000 ^b
	Residual	373,754	53	7,052		
	Total	596,853	59			

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X2, X3, X1, X5

b. Dependent Variable: Y3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,451	2,987		1,490	,142
	X1	,128	,085	,224	1,487	,143
	X2	-,157	,166	-,118	-,947	,348
	X3	,113	,136	,135	,828	,411
	X4	9,132E-02	,149	,092	,613	,542
	X5	-5,04E-02	,112	-,087	-,450	,655
	X6	,483	,155	,490	3,121	,003

a. Dependent Variable: Y3

Dari tabel tersebut dapat diperoleh gambaran yang menunjukkan bahwa untuk variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) secara keseluruhan terdapat hubungan yang signifikan dengan variabel Y_3 (Assurance). Kondisi ini diperlihatkan oleh nilai F hitung sebesar 5,273 yang menunjukkan hasil pengujian yang signifikan untuk ke enam variabel kompetensi terhadap variabel Y_3 (Assurance).

Sedangkan untuk masing-masing variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6 terhadap Y_3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk Variabel Kompetensi pegawai dalam bertindak untuk meningkatkan prestasi (X_1) terhadap variabel Assurance (Y_3) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,224, dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Assurance (Y_3). Dalam kondisi ini terlihat bahwa tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai belum merupakan suatu jaminan dalam memberikan layanan secara assurance, hal ini dimanifestasikan dari perasaan pegawai bahwa tingkat kemampuan yang dimilikinya belum memberikan keyakinan akan mampu memberikan pelayanan secara assurance. Kontribusi lainnya dari pegawai dalam upaya menanggung resiko kegagalan pada saat memberikan layanan belum menjadi kebiasaan utama dalam diri pegawai.
2. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam membantu memberikan pelayanan (X_2) terhadap variabel Assurance (Y_3) memberikan pengaruh yang negatif - 0,118 dan pengaruh inipun menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Assurance (Y_3). Kompetensi

dalam memberikan pelayanan (X_2) ini belum ditunjang oleh budaya kerja organisasi yang belum mampu menyesuaikan dengan karakteristik pekerjaan, akibatnya tingkat pelayanan dalam bentuk assurance menjadi tidak terdukung dengan baik. Demikian pula dengan kondisi para manajer di setiap unit organisasi belum mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk terciptanya inovasi maupun perbaikan dalam bidang pelayanan.

3. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam memberikan pengaruh terhadap organisasi, membina hubungan dengan rekan sekerja (X_3) terhadap variabel Assurance (Y_3) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,135 dan pengaruh ini *tidak signifikan* terhadap variabel Assurance (Y_3). Dalam hal kompetensi (X_3) yang tidak memberikan pengaruh terhadap variabel assurance (Y_3), hal ini dimungkinkan karena selama ini pelaksanaan sosialisasi dari Visi dan Misi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan (manajer) pada setiap unit organisasi dirasakan masih kurang. Permasalahan ini akan berdampak pada pemahaman dan wawasan pegawai terhadap rencana strategis organisasi kedepan menjadi terhambat. Dampak ikutan lainnya dari lemahnya sosialisasi ini akan menjadikan kendala dalam menghimpun kerjasama antar pegawai dalam menjalankan visi dan misi organisasi PKDA I LAN Bandung.
4. Untuk variabel kompetensi manajerial pegawai (X_4) terhadap variabel Assurance (Y_3) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,092 dan pengaruh ini dapat ditunjukkan dari hasil pengujian

statistik menunjukkan hasil yang *tidak signifikan* terhadap variabel Assurance (Y_3). Kompetensi Manajerial (X_4) ini dirasakan oleh beberapa pegawai belum memberikan dampak yang baik terhadap pengetahuan, wawasan serta kesopansantunan pegawai. Kondisi ini disebabkan oleh sistem nilai yang diberikan oleh para pimpinan di setiap unit organisasi dalam konteks budaya paternalistik perilaku dan pola kerja yang belum dapat dijadikan panutan oleh setiap pegawai. Banyak hal dari pola tindakan pimpinan unit organisasi yang selama ini tidak mendukung terhadap pelaksanaan tugas dalam pelayanan kepada pelanggan secara assurance.

5. Untuk variabel Kompetensi Kognitif (X_5) pegawai terhadap variabel Assurance (Y_3) memberikan pengaruh yang negatif sebesar $-0,087$ dan pengaruh ini menunjukkan hasil pengujian statistik yang *tidak signifikan* terhadap variabel Assurance (Y_3). Dalam hal ini kompetensi (X_5) yang dimiliki oleh pegawai belum memberikan arah kecenderungan yang baik terhadap assurance, karena kompetensi kognitif ini lebih cenderung pada kemampuan individualistis yang mengarah kepada kecenderungan materialistis, maka kondisi ini perlu ditunjang oleh adanya komitmen organisasi melalui pimpinan di setiap unit kerja agar menyadari bahwa organisasi kita ini cenderung mempunyai karakteristik di dalam pelayanan jasa, untuk itu perlu memberikan penekanan kepada pegawainya bahwa kepercayaan pelanggan akan terus berkembang bila ditunjang dengan keinginan pegawai untuk memberikan pelayanan secara

prima. Hal lain yang perlu pula diperhatikan adalah perlunya kemampuan pegawai untuk mengidentifikasi dan kemudian menanggapi secara tepat kebutuhan orang lain dalam menyikapi setiap keluhan-keluhan yang muncul dari pelanggan untuk dijadikan landasan utama. Kemampuan dalam bertindak secara tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain (*assertive*) melalui perilaku sopan dan santun merupakan hal yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan pelayanan secara assurance.

6. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam melaksanakan efektivitas pekerjaan (X_6) terhadap variabel Assurance (Y_3) memberikan pengaruh yang cukup sebesar $0,490$ dan pengaruh ini *cukup signifikan* terhadap variabel Assurance (Y_3). Kompetensi (X_6) ini cenderung telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap layanan secara assurance (Y_3). Hal ini telah ditunjang oleh sarana pendukung kerja dalam mempercepat proses pekerjaan, kondisi inipun telah dirasakan pegawai telah sesuai dengan harapannya dalam upaya melaksanakan pemberian layanan secara assurance.

Secara keseluruhan dari hasil pengamatan secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) terhadap variabel assurance (Y_3) diperoleh variabel implicit sebesar $0,661$ (variabel ini ikut memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Assurance).

Dengan demikian untuk kondisi saat ini dari ke-enam variabel kompetensi yang memberikan pengaruh langsung secara

signifikan terhadap variabel assurance (Y_3) adalah variabel (X_6). Dengan melihat kondisi variabel implisit yang cukup besar (0,661) dalam mempengaruhi variabel Y_3 , maka variabel kompetensi lain yang diperlukan untuk meningkatkan layanan assurance ini diperlukan suatu karakteristik yang sangat mendasar dalam kompetensi pegawai seperti misalnya; *Motif* yang menjadi pola pemikiran dalam bentuk niat dasar yang selalu konstan mendorong individu pegawai berperilaku yang baik terhadap pelanggan, serta *Trait* yaitu karakteristik dalam bentuk fisik yang selalu konstan yang ada pada diri individu dalam menjaga sopan-santun ditempat kerja. Kompetensi lainnya yang perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan assurance ini adalah variabel *Kompetensi Relationship dan Kompetensi Leadership*. Dari Kompetensi Relationship diharapkan akan muncul kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain atau rekan kerja serta akan

memuaskan kebutuhan orang lain. Sedangkan untuk Kompetensi *Leadership* diharapkan akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memimpin organisasi.

D.4. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kompetensi (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Memberikan Pelayanan Secara Empathy (Y_4)

Untuk melihat pengaruh untuk masing variabel Kompetensi yang terdiri dari 6 (enam) variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) terhadap variabel kualitas pelayanan khususnya dalam hal memberikan pelayanan dalam bentuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen (Y_4 =Empathy). Dari hasil analisis data diperoleh gambaran informasi sebagai berikut:

Tabel 7.

Menunjukkan Pengaruh Untuk Masing-Masing Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kualitas Pelayanan Khusus Dalam Memberikan Pelayanan Secara Empathy ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	227,970	6	37,995	6,896	,000 ^a
	Residual	292,021	53	5,510		
	Total	519,990	59			

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X2, X3, X1, X5

b. Dependent Variable: Y4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,777	2,641		1,431	,158
	X1	,115	,075	,219	1,534	,131
	X2	-,302	,147	-,243	-2,054	,045
	X3	,161	,120	,206	1,334	,188
	X4	,115	,132	,124	,872	,387
	X5	-3,13E-02	,099	-,058	-,317	,753
	X6	,454	,137	,494	3,319	,002

a. Dependent Variable: Y4

Dari tabel tersebut dapat diperoleh gambaran yang menunjukkan bahwa untuk variabel kompetensi (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅ dan X₆) secara keseluruhan terdapat hubungan yang signifikan dengan variabel Y₄ (Empathy). Kondisi ini diperlihatkan oleh nilai F hitung sebesar 6,896 yang menunjukkan hasil pengujian yang signifikan untuk ke enam variabel kompetensi terhadap variabel Y₄ (Empathy).

Sedangkan untuk masing-masing variabel X₁, X₂, X₃, X₄, X₅ dan X₆ terhadap Y₄ dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk Variabel Kompetensi pegawai dalam bertindak untuk meningkatkan prestasi (X₁) terhadap variabel Empathy (Y₄) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,219, dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Empathy

- (Y_4). Dalam hal pengaruh kompetensi (X_1) terhadap variabel Empathy (Y_4) yang pengaruhnya tidak signifikan, hal ini dimungkinkan terjadi karena tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai saat ini belum merupakan suatu jaminan dalam memberikan layanan secara empathy, hal ini dimanifestasikan dari perasaan pegawai bahwa tingkat kemampuan yang dimilikinya belum memberikan keyakinan akan mampu memberikan pelayanan secara empathy. Kontribusi lainnya dari pegawai dalam upaya menanggung resiko kegagalan pada saat memberikan layanan belum menjadi kebiasaan utama dalam diri pegawai. Pemahaman pegawai dalam upaya melakukan pendekatan dan memberikan perlindungan kepada pelanggan saat ini, masih banyak dikonotasikan pada hal-hal yang bersifat negatif. Atas dasar inilah perlu diberikan penjelasan oleh pihak pimpinan di setiap unit organisasi akan pentingnya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam membantu memberikan pelayanan (X_2) terhadap variabel Empathy (Y_4) memberikan pengaruh yang negatif - 0,243 dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *signifikan* terhadap variabel Empathy (Y_4). Kompetensi (X_2) sebenarnya sudah ada pada diri setiap pegawai khususnya yang menunjang terhadap pelayanan empathy, namun karena masih adanya keraguan dari setiap pegawai dikarenakan belum terstruktur standar kerja yang jelas berikut rinciannya, maka pemahaman akan kebutuhan dan keinginan pelanggan menjadi tidak teridentifikasi dengan baik.
 3. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam memberikan pengaruh terhadap organisasi, membina hubungan dengan rekan sekerja (X_3) terhadap variabel Empathy (Y_4) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,206 dan pengaruh ini *tidak signifikan* terhadap variabel Empathy (Y_4). Dalam hal kompetensi (X_3) yang tidak memberikan pengaruh terhadap variabel empathy (Y_4), hal ini dimungkinkan karena selama ini pelaksanaan sosialisasi dari Visi dan Misi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan (manajer) kepada pegawai di setiap unit organisasi dirasakan masih kurang. Permasalahan ini akan berdampak pada pemahaman dan wawasan pegawai terhadap rencana strategis organisasi ke-depan menjadi terhambat. Dampak ikutan lainnya dari lemahnya sosialisasi ini akan menjadikan kendala dalam menghimpun kerjasama antar pegawai dalam menjalankan visi dan misi di setiap unit organisasi.
 4. Untuk variabel kompetensi manajerial pegawai (X_4) terhadap variabel Empathy (Y_4) memberikan pengaruh yang kecil sebesar 0,124 dan pengaruh ini dapat ditunjukkan dari hasil pengujian statistik menunjukkan hasil yang *tidak signifikan* terhadap variabel Empathy (Y_4). Kompetensi (X_4) yang tidak memberikan pengaruh kepada empathy (Y_4), hal ini diperkirakan karena tingkat kemampuan dalam berkomunikasi dari pimpinan unit organisasi belum dapat memuaskan setiap pegawai. Kondisi inipun diperparah oleh kemampuan yang secara khusus berhubungan dengan mengatur organisasi, melakukan supervisi dan

upaya untuk mengembangkan pegawai belum berjalan dengan baik.

5. Untuk variabel Kompetensi kognitif (X_5) pegawai terhadap variabel Empathy (Y_4) memberikan pengaruh yang negatif sebesar $-0,058$ dan pengaruh ini menunjukkan hasil pengujian statistik yang *tidak signifikan* terhadap variabel Empathy (Y_4). Dalam hal ini kompetensi (X_5) yang dimiliki oleh pegawai belum memberikan arah kecenderungan yang baik terhadap empathy, karena kompetensi kognitif ini lebih cenderung pada kemampuan individual yang tentunya mengarah kepada kecenderungan materialistis, maka kondisi ini perlu ditunjang oleh adanya komitmen organisasi melalui pimpinan di setiap unit kerja agar menyadari bahwa organisasi kita cenderung mempunyai karakteristik kerja di dalam pelayanan jasa, untuk itu perlu memberikan penekanan kepada pegawainya bahwa kepercayaan pelanggan akan terus berkembang bila ditunjang dengan keinginan pegawai untuk memberikan pelayanan secara prima. Hal lain yang perlu pula diperhatikan adalah perlunya kemampuan pegawai untuk mengidentifikasi dan kemudian menanggapi secara tepat kebutuhan orang lain dalam menyikapi setiap keluhan-keluhan yang muncul dari pelanggan untuk dijadikan landasan utama. Kemampuan dalam bertindak secara tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain (*assertive*) melalui pendekatan dan memberikan perlindungan kepada pelanggan merupakan hal yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan pelayanan secara empathy.

6. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam melaksanakan efektivitas pekerjaan (X_6) terhadap variabel Empathy (Y_4) memberikan pengaruh yang cukup sebesar $0,494$ dan pengaruh ini *cukup signifikan* terhadap variabel Empathy (Y_4). Kompetensi (X_6) ini cenderung telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap layanan secara empathy (Y_4). Hal ini dimungkinkan karena telah ditunjang oleh sarana pendukung kerja dalam mempercepat proses pekerjaan, kondisi inipun telah dirasakan pegawai telah sesuai dengan harapannya dalam upaya melaksanakan pemberian layanan secara empathy.

Secara keseluruhan dari hasil pengamatan secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) terhadap variabel Empathy (Y_4) diperoleh variabel implisit sebesar $0,588$ (variabel ini ikut memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Empathy).

Dengan demikian untuk kondisi saat ini dari ke-enam variabel kompetensi yang memberikan pengaruh langsung secara signifikan terhadap variabel empathy (Y_4) adalah variabel (X_2 dan X_6). Dengan melihat kondisi variabel implisit yang cukup besar ($0,588$) dalam mempengaruhi variabel Y_4 , maka variabel kompetensi lain yang diperlukan untuk meningkatkan layanan empathy ini diperlukan suatu karakteristik yang sangat mendasar dalam kompetensi pegawai seperti misalnya; *Motif* yang menjadi pola pemikiran dalam bentuk niat dasar yang selalu konstan mendorong individu pegawai berperilaku yang baik terhadap pelanggan, *Trait* yaitu karakteristik dalam bentuk fisik yang selalu konstan yang ada pada diri

individu dalam menjaga sopan-santun ditempat kerja. Dari kedua hal tersebut, maka diharapkan akan mampu mendorong setiap individu untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pendekatan dan memberikan perlindungan kepada pelanggan, sehingga mekanisme pelayanan dapat dilaksanakan secara tegas tanpa meninggalkan tata sopan-santun dan menyinggung perasaan orang lain.

D.5. Analisis Pengaruh Variabel-Variabel Kompetensi (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Memberikan Pelayanan Melalui Tangible (Y_5)

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel Kompetensi yang terdiri dari 6 (enam) variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) terhadap variabel kualitas pelayanan khususnya dalam hal memberikan pelayanan dalam bentuk penampilan para pegawai dan fasilitas fisik, seperti peralatan dan perlengkapan yang akan menunjang pelayanan ($Y_5 =$ Tangible). Dari hasil analisis data diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 8.
Menunjukkan Pengaruh Untuk Masing-Masing Variabel Kompetensi Terhadap Variabel Kualitas Pelayanan Khusus Dalam Memberikan Pelayanan Melalui Tangible

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	387,884	6	64,647	8,811	,000 ^a
	Residual	388,888	53	7,338		
	Total	776,772	59			

a. Predictors: (Constant), X6, X4, X2, X3, X1, X5

b. Dependent Variable: Y5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,891	3,047		1,933	,059
	X1	-2,72E-02	,086	-,042	-,315	,754
	X2	-,101	,170	-,067	-,597	,553
	X3	,233	,139	,245	1,679	,099
	X4	-7,53E-02	,152	-,066	-,496	,622
	X5	-,231	,114	-,350	-2,023	,048
	X6	,890	,158	,792	5,638	,000

a. Dependent Variable: Y5

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa untuk variabel kompetensi (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6) secara keseluruhan terdapat hubungan yang signifikan dengan variabel Y_5 (Tangible). Kondisi ini diperlihatkan oleh nilai F hitung sebesar 8,811 menunjukkan hasil pengujian signifikan untuk ke enam variabel kompetensi terhadap variabel Y_5 (Tangible).

Sedangkan untuk masing-masing variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 dan X_6 terhadap Y_5 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk Variabel Kompetensi pegawai dalam bertindak untuk meningkatkan prestasi (X_1) terhadap variabel Tangible (Y_5) memberikan pengaruh yang kecil sebesar -0,042, dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Tangible (Y_5). Dalam hal pengaruh kompetensi (X_1) terhadap variabel Tangible (Y_5) yang pengaruhnya tidak signifikan, hal ini dimungkinkan terjadi karena tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai saat ini belum memberikan suatu jaminan dalam meningkatkan mutu layanan secara tangibles, hal ini dimanifestasikan dari perasaan pegawai bahwa tingkat kemampuan yang dimilikinya belum memberikan keyakinan akan mampu memberikan pelayanan secara tangibles. Kontribusi lainnya dari pegawai dalam upaya menanggung resiko kegagalan pada saat memberikan layanan belum menjadi kebiasaan utama dalam diri pegawai.
2. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam membantu memberikan pelayanan (X_2) terhadap variabel Tangible (Y_5) memberikan pengaruh yang negatif -0,067 dan pengaruh ini menunjukkan pengaruh yang *tidak signifikan* terhadap variabel Tangible (Y_5). Kompetensi (X_2) sebenarnya sudah ada pada diri setiap pegawai khususnya yang menunjang terhadap pelayanan tangible, namun karena masih adanya keraguan dari setiap pegawai dikarenakan belum terstrukturanya standar kerja yang jelas berikut rinciannya, maka pemahaman akan penampilan fisik pegawai sebagai tampilan secara utuh sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan menjadi tidak terealisasikan dengan baik.
3. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam memberikan pengaruh terhadap organisasi, membina hubungan dengan rekan sekerja (X_3) terhadap variabel Tangible (Y_5) memberikan pengaruh sebesar 0,245 dan pengaruh ini *signifikan* terhadap variabel Tangible (Y_5). Kompetensi (X_3) ini secara langsung telah memberikan pengaruh terhadap variabel tangible (Y_5), hal ini bisa terjadi karena pola hubungan di level operasional telah menunjukkan hasil yang baik. Perlu digarisbawahi bahwa pola hubungan yang seperti ini belum muncul di level manejer menengah, tentunya akan berakibat pada kurang baiknya komunikasi antar staf dengan pimpinan.
4. Untuk variabel kompetensi manajerial pegawai (X_4) terhadap variabel Tangible (Y_5) memberikan pengaruh yang kecil sebesar -0,066 dan pengaruh ini dapat ditunjukkan dari hasil pengujian statistik menunjukkan hasil yang *tidak signifikan* terhadap variabel Tangible (Y_5). Kompetensi (X_4) ini tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap tangible (Y_5) karena pada dasarnya

kompetensi ini secara khusus berhubungan dengan bagaimana mengatur organisasi, melakukan supervisi dan mengembangkan pegawai.

5. Untuk variabel Kompetensi kognitif (X_5) pegawai terhadap variabel Tangible (Y_5) memberikan pengaruh yang negatif sebesar $-0,350$ dan pengaruh ini menunjukkan hasil pengujian statistik yang cukup signifikan terhadap variabel Tangible (Y_5) yaitu penampilan pegawai dan fasilitas fisik yang dapat ditampilkan seperti perlengkapan untuk menunjang pelayanan. Dalam hal ini kompetensi (X_5) yang dimiliki oleh pegawai saat ini belum memberikan arah kecenderungan yang baik terhadap tangibles, karena kompetensi kognitif ini lebih cenderung pada kemampuan individual yang tentunya mengarah kepada kecenderungan materialistis, maka kondisi ini perlu ditunjang oleh adanya komitmen organisasi melalui pimpinan di setiap unit kerja agar menyadari bahwa organisasi kita cenderung mempunyai karakteristik kerja di dalam pelayanan jasa, tentunya hal ini diperlukan memberikan penekanan kepada pegawainya bahwa kepercayaan pelanggan akan terus berkembang bila ditunjang dengan keinginan pegawai untuk memberikan pelayanan dalam bentuk penampilan fisik secara prima. Hal lain yang perlu pula diperhatikan adalah perlunya kemampuan pegawai untuk mengidentifikasi dan kemudian menanggapi secara tepat kebutuhan orang lain dalam menyikapi setiap keluhan-keluhan yang muncul dari pelanggan untuk dijadikan landasan utama.

6. Untuk variabel Kompetensi pegawai dalam melaksanakan efektivitas pekerjaan (X_6) terhadap variabel Tangible (Y_5) memberikan pengaruh yang cukup sebesar $0,792$ dan pengaruh ini cukup signifikan terhadap variabel Tangible (Y_5). Kompetensi (X_6) ini cenderung telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap layanan secara tangible (Y_5). Hal ini dimungkinkan karena telah ditunjang oleh sarana pendukung kerja dalam mempercepat proses pekerjaan, kondisi inipun dirasakan pegawai telah sesuai dengan harapannya dalam upaya melaksanakan pemberian layanan secara tangible.

Secara keseluruhan dari hasil pengamatan secara lengkap tentang pengaruh masing-masing variabel kompetensi (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 dan X_6) terhadap variabel Tangible (Y_5) diperoleh variabel implicit sebesar $0,179$ (variabel ini ikut memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Tangible).

Dengan demikian untuk kondisi saat ini dari ke-enam variabel kompetensi yang memberikan pengaruh langsung secara signifikan terhadap variabel tangibles (Y_5) adalah variabel (X_3, X_5 dan X_6).

E. Kesimpulan Dan Rekomendasi Program Perbaikan

Berdasarkan hasil analisis dan pengamatan penulis, maka untuk meningkatkan kinerja PKDA I LAN khususnya dalam merespon tuntutan masyarakat pengguna jasa layanan saat ini dan

masa yang akan datang, serta mampu melaksanakan proses transformasi kompetensi pegawai menjadi modal maya organisasional yang efektif, Pusat Kajian Dan Diklat Aparatur I LAN Bandung perlu untuk berusaha lebih keras lagi. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang dirasakan masih belum mampu secara eksplisit merespon keinginan pelanggan, dan perlu menjadi prioritas dalam penanganannya, adalah sebagai berikut:

1. Kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat, dan tepat serta tanggap terhadap keinginan dari konsumen (*Responsiveness*).
2. Keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen (*Assurance*)
3. Sikap pegawai yang secara tegas tetapi penuh perhatian terhadap konsumen pengguna jasa layanan (*Empathy*).

Kelemahan ini telah ditunjukkan dari masih cukup besarnya pengaruh variabel implisit (⊙) yang memberikan kontribusi terhadap ke-tiga variabel kualitas pelayanan tersebut.

Untuk mengeliminir besarnya pengaruh dari variabel implisit tersebut, maka ada beberapa kompetensi lain yang semestinya dilakukan untuk pegawai PKDA I LAN Bandung mengingat karakteristik dari organisasi kita yang lebih fokus pekerjaannya pada bidang pelayanan jasa. Beberapa kompetensi yang perlu dimasukkan adalah:

1. *Kompetensi Assertif*, yaitu: Kemampuan pegawai dalam bertindak dengan secara tegas tanpa menyinggung perasaan orang lain. Ini perlu ditambahkan mengingat kondisi para pimpinan/manajer masih sering muncul keragu-raguan dan terlalu

banyak pertimbangan dalam setiap kejadian untuk mengambil keputusan, yang pada akhirnya justru menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. *Kompetensi Relationship*, yaitu: Kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan berkomunikasi dan berhubungan dengan orang lain maupun teman sekerja serta berupaya untuk memuaskan kebutuhan orang lain (pelanggan).
3. *Kompetensi Leadership*, yaitu: Kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan dalam memimpin organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan, visi dan sasaran organisasi. Kondisi ini yang paling dominan untuk ditingkatkan, karena beberapa pelanggan banyak memberikan masukan kepada penulis tentang lemahnya unsur leadership ini di PKDA I LAN.

Dari model kompetensi yang penulis analisis, maka untuk ke-enam variabel kompetensi tersebut untuk beberapa aspek perlu juga untuk ditingkatkan lagi khususnya dalam hal:

1. *Kompetensi dalam bertindak untuk meningkatkan prestasi*, seperti dalam hal keinginan/tekad untuk bekerja dengan baik yang diupayakan agar dapat melampaui standar prestasi yang ditetapkan atau paling tidak memenuhi standar yang ada, inisiatif dalam mengambil tindakan untuk menjawab permasalahan, pencarian informasi untuk mengetahui lebih banyak tentang permasalahan yang ada belum terorganisir dengan baik, sehingga tingkat pencapaian belum optimal. Indikasi ini ditunjukkan oleh masih

lemahnya pengaruh yang ditimbulkan dari kompetensi ini terhadap pelaksanaan tugas jabatan dalam memberikan pelayanan.

2. *Kompetensi dalam membantu memberikan pelayanan* yang meliputi pengertian antar pribadi melalui keinginan untuk mengerti orang lain serta orientasi pelayanan terhadap pelanggan, masih belum optimal diberikan pegawai terhadap pelaksanaan tugas jabatan. Hal inipun dapat diindikasikan dari besarnya pengaruh yang masih relatif kecil dan tidak signifikan terhadap pelaksanaan tugas jabatan.
3. *Kompetensi Manajerial*, yang terkait dengan kemampuan dalam melakukan pengembangan pegawai, pengarahan, kerjasama antar pegawai serta kepemimpinan yang dimiliki oleh pegawai, masih perlu ditingkatkan lagi. Kondisi yang ada saat ini, masih belum dapat menjamin terselenggaranya pelayanan dengan baik sehingga akan dapat memenuhi keinginan sebagian besar konsumennya.
4. *Kompetensi Kognitif*, kemampuan yang meliputi pemikiran analitis yaitu pemahaman situasi/masalah dengan menguraikan masalah menjadi bagian-bagian kecil, pemikiran konseptual yaitu kemampuan dalam mengidentifikasi hubungan penyebab dan akibat, dan keahlian yaitu kemampuan dalam menggunakan kemampuan pengetahuan teknis untuk dapat dikembangkan kepada orang lain. Dari ketiga aspek dalam kemampuan kognitif ini masih belum memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap pelaksanaan tugas jabatan dalam memberikan pelayanan.

Dengan demikian dari ke-empat variabel kompetensi ini perlu diupayakan peningkatan kemampuannya. Walaupun dari sisi komposisi pegawai yang rata-rata sudah memiliki gelar sarjana, namun kondisi ini belum cukup menunjang terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan khususnya dalam memberikan pelayanan kepada konsumen di lingkungan PKDA I LAN Bandung. Disamping itu kalau memperhatikan strategi peningkatan kompetensi aparatur yang diformulasikan dalam upaya menjalankan paradigma baru pemerintah, yaitu *clean government* yang merupakan tuntutan pelaksanaan pemerintah saat ini dengan dicirikan antara lain oleh terbebasnya manajemen sektor publik dari kolusi, korupsi dan nepotisme. Dan *good government* sebagai suatu sistem penyelenggaraan pemerintah yang mampu memfasilitasi tumbuhnya kerjasama yang kreatif dan saling mendukung antara sektor usaha (*business sector*) yang mampu meningkatkan produktivitas nasional secara adil dan merata, serta mendorong tumbuhnya masyarakat madani (*civil society*). Strategi ini masih belum dapat mendukung kearah upaya-upaya tersebut, hal ini disebabkan belum adanya keterpaduan dalam manajemen sektor publik yang mampu melaksanakan peningkatan kualitas layanan yang sistematis, sistemik dan berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Untuk merealisasikan strategi tersebut diperlukan aparatur yang memiliki *values* (nilai-nilai dan prinsip) yang menunjang manajemen sektor publik tersebut. *Values* yang diperlukan dari aparatur untuk lebih mempercepat tercapainya profesionalisme Pegawai Negeri Sipil khususnya di PKDA I LAN Bandung yaitu dengan cara melakukan rekayasa seperti berikut:

1. Spirit sebagai *public servant* (*entrepreneur*). Nilai-nilai atau prinsip yang diterapkan oleh aparatur dalam menjalankan tugas dan kewajibannya harus didasarkan pada spirit sebagai *public servant*, artinya setiap aparatur harus mampu memberikan pelayanan prima bagi masyarakat yang membutuhkannya.
2. Terciptanya *trust*, baik secara internal maupun eksternal organisasi. *Trust* menjadi faktor pendorong utama berjalannya proses internal organisasi agar secara eksternal mendapatkan kredibilitas yang tinggi. Secara umum, penulis berpendapat bahwa *trust* dapat diwujudkan melalui pemahaman dari setiap individu bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan itu merupakan amanah dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Dari hasil pengamatan penulis terhadap lingkungan kerja di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung khususnya dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai guna mengantisipasi kebutuhan di sektor pelayanan, maka ada beberapa faktor yang menjadi kendala terselenggaranya kegiatan tersebut antara lain:

1. Budaya pegawai yang tidak atau kurang menunjang perwujudan profesionalisme yang dicirikan oleh sistem senioritas dalam manajemen kepegawaian yang tidak diterapkan secara total. Hal ini memberikan indikasi bahwa walaupun seharusnya manajemen kepegawaian merupakan suatu sistem yang harus dilaksanakan secara terpadu dan berkesinambungan dari mulai proses rekrutmen, pengembangan sampai dengan pensiun, kenyataannya belum

berbasiskan pada sistem kinerja yang tepat. Artinya, masih sering terjadi proses rekrutmen yang jarang didasarkan pada standar kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi, begitu pula pada tahapan manajemen kepegawaian berikutnya. Kenyataan ini jelas akan berdampak pada suatu kondisi dimana unsur senioritas tersebut tidak mencerminkan kematangan kompetensi yang dimiliki pegawai. Dengan demikian, konsep senioritas dalam kepegawaian yang diterapkan di PKDA I LAN belum tentu akan berimplikasi pada kompetensi pegawai.

2. Selain itu, budaya paternalistik tidak diterapkan secara utuh. Kondisi ini mengindikasikan bahwa apabila budaya paternalistik yang dimiliki di PKDA I LAN diterapkan dalam organisasi akan memudahkan proses peningkatan profesionalisme pegawai. Artinya, untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, para *pimpinan/manajer* harus melakukan aktivitasnya yang mengarah pada profesionalisme pegawai dengan cara memberikan perilaku yang baik (keteladanan) sehingga para pegawai yang ada dibawahnya dapat mencontohnya. Bila pimpinan bertindak tidak profesional, dalam arti tidak mampu menangani setiap permasalahan dengan arif dan bijak maka sebagai konsekuensinya akan sulit menciptakan kondisi pegawai yang profesional pula.
3. Kurang tumbuhnya jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) di kalangan pegawai PKDA I LAN. Hal ini sebenarnya menjadi kunci terciptanya profesionalisme pegawai, karena jiwa kewirausahaan identik dengan profesionalisme. Kondisi ini terbentuk

sebagai akibat dari dua kondisi di atas, disamping itu memang dalam menjalankan organisasi PKDA I LAN, ukuran kinerja pegawai belum terstandarisasikan secara tepat.

4. Belum diterapkannya sistem pendidikan dan pelatihan pegawai yang berbasis pada kompetensi, baik pada tahap pra-pelaksanaan pendidikan, pelaksanaan pendidikan maupun pasca pelaksanaan pendidikan. Dan yang lebih akurat lagi, bidang Diklat mesti melakukan kerjasama dengan bidang Litbang untuk mengkaji apa sebenarnya yang menjadi kebutuhan pegawai di lapangan, sehingga penetapan jenis program diklat yang akan ditawarkan kepada setiap pegawai benar-benar akan dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh setiap instansi pengguna.

Dengan melihat kondisi yang ada tersebut, maka peningkatan kompetensi aparatur untuk mewujudkan profesionalisme dalam pelayanan dari sisi pegawai di sektor publik, pada dasarnya telah sesuai dengan adanya perubahan paradigma *power* dalam suatu organisasi yang telah bergeser posisi menuju ke jalur *kompetensi* (Mc. Crimmon, 1997). Hal ini mengindikasikan bahwa suatu organisasi tidak cukup untuk memiliki *power* bila tidak diimbangi dengan kompetensinya. Artinya, profesionalisme yang dimiliki seseorang pegawai sebagai implikasi dari kompetensi yang dimilikinya dalam mengembangkan sumber *power* seseorang.

Berdasarkan hal tersebut, maka tuntutan yang harus segera dipenuhi dalam menjalankan paradigma baru pemerintahan di negara kita khususnya di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I LAN Bandung perlu terus menerus dilakukan secara terencana dan

terorganisir dengan baik. Dengan demikian tingkat akselerasi terciptanya profesionalisme aparatur dapat segera terpenuhi, penerapan *knowledge management* dalam lembaga pemerintahan menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar lagi. Untuk keperluan tersebut aktivitas-aktivitas dalam organisasi harus menerapkan dua aspek penting yaitu:

1. Perlakuan terhadap pengetahuan dalam aktivitas organisasi akan tercermin dari strategi, kebijakan, dan praktek pada semua tingkatan organisasi.
2. Hubungan antara aset intelektual organisasi dengan hasil organisasi harus selalu positif.

Aplikasi dari *knowledge management* ini harus pula mencakup identifikasi dan pemetaan aset intelektual dalam organisasi, penciptaan pengetahuan baru bagi keuntungan kompetitif dalam organisasi, penciptaan sejumlah besar informasi yang dapat diakses, berbagi pengalaman terbaik, dan teknologi yang memungkinkan semua hal tersebut dapat di akses pula. Dengan demikian teknologi informasi dapat menjadi penunjang utama dilaksanakannya *knowledge management* dalam organisasi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, Angela Baron, 1998, *Performance Management The New Realities*, London: Institute of Personnel and Development.
- Daft, Richard L., 1998, *Organization Theory and Design*, 6th ed., Cincinnati - Ohio: South-western College Publishing.

- Fandy Tjiptono, 1997, *Prinsip-Prinsip Total Quality Services*, Yogyakarta, Andi
- Haynes, Robert J., 1980, *Organization Theory and Local Government*, London: George Allen & Unwin LTD.
- Hodge, Graeme, 1993, *Performance Management in Public Sector Agencies*, Australia: Montech Pty Ltd.
- Hofstede, Geert, 1991, *Culture and Organizations*, London: Harper Collins Publishers.
- Hampden-Turner, Charles, 1990, *Creating Corporate Culture*, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Harun Al-Rasyid, 1994, *Teknik Penarikan Sampel Dan Penyusunan Skala*, Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Harun Al-Rasyid, 1994, *Statistika Sosial*, Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Milkovich, Geroge T., John W. Boudreau, 1997, *Human Resources Management*, Irwin.
- Mitrani, Alain., Murray Dalziel and David Fitt, 1992, *Competency Based Human Resources Management*, London, Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn
- Newstrom, Keith Davis, 1993, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, New Jersey: McGraw-Hill.
- Normann, Richard, 1991, *Service Management*, England, Jhon Wiley & Sons.
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Manajemen Sumberdaya Manusia - Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPF.
- Sevilla, Condello, dkk, 1993, *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Spencer, Lyle M. Jr., 1993, *Competence at Work*, Jhon wiley & Sons, Inc.
- Sudjana, 1996, *Metode Statistika*, Jakarta: LP3ES
- Susanto, A.B., 1997, *Budaya Perusahaan - Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Taufik Bahaudin, 1999, *Brainware Management*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Thoha, Miftah, 1999, *Perilaku Organisasi - Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ulber Silalahi, 1999, *Metode Dan Metodologi Penelitian*, Bandung: Bina Budaya.
- Zwell Michael, 2000, *Creating A Culture of Competence*, Jhon Wiley & Sons, Inc. New York

PERAN MANAJEMEN DALAM MELAKUKAKAN REFORMASI

Dr. H. H. H. H.

Reformasi adalah perubahan yang mendasar dan menyeluruh dalam struktur, nilai, dan budaya organisasi. Reformasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Reformasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya adalah melalui perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi dapat dilakukan dengan cara mengubah hierarki, pembagian tugas, dan tanggung jawab. Reformasi juga dapat dilakukan melalui perubahan nilai dan budaya organisasi. Perubahan nilai dan budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kesadaran diri, meningkatkan komunikasi, dan meningkatkan kerjasama. Reformasi juga dapat dilakukan melalui perubahan sistem manajemen. Perubahan sistem manajemen dapat dilakukan dengan cara meningkatkan transparansi, meningkatkan akuntabilitas, dan meningkatkan efisiensi. Reformasi adalah proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh jajaran organisasi. Reformasi juga memerlukan dukungan dari masyarakat dan pemerintah. Reformasi adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang unggul dan berprestasi.

Reformasi adalah perubahan yang mendasar dan menyeluruh dalam struktur, nilai, dan budaya organisasi. Reformasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Reformasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya adalah melalui perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur organisasi dapat dilakukan dengan cara mengubah hierarki, pembagian tugas, dan tanggung jawab. Reformasi juga dapat dilakukan melalui perubahan nilai dan budaya organisasi. Perubahan nilai dan budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kesadaran diri, meningkatkan komunikasi, dan meningkatkan kerjasama. Reformasi juga dapat dilakukan melalui perubahan sistem manajemen. Perubahan sistem manajemen dapat dilakukan dengan cara meningkatkan transparansi, meningkatkan akuntabilitas, dan meningkatkan efisiensi. Reformasi adalah proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh jajaran organisasi. Reformasi juga memerlukan dukungan dari masyarakat dan pemerintah. Reformasi adalah kunci untuk menciptakan organisasi yang unggul dan berprestasi.