

KOMPETENSI MANAGERIAL JABATAN ADMINISTRASI PEGAWAI NEGERI SIPIL: MASALAH DAN PROSPEK KEBIJAKAN

Mid Rahmalia

Widyaiswara Ahli Madya, Pusat Pengembangan Kompetensi Pimpinan Nasional dan Managerial ASN LAN RI,
midrahmalia@gmail.com

Abstrak

Pengembangan kompetensi PNS khususnya pengembangan kompetensi manajerial merupakan salah satu amanat yang diemban Lembaga Administrasi Negara sebagaimana tertuang dalam UU nomor 5 tahun 2014 dan PP nomor 11 tahun 2017. Seiring berjalannya waktu dinamika organisasi menciptakan kondisi kebijakan sebagaimana arahan dan strategi kebijakan Presiden Joko Widodo yang menghendaki dihapusnya eselon III dan eselon IV dengan mengusung program kerja 2020 penyederhanaan birokrasi melalui strategi menggunakan *artificial intelligence*. Strategi kebijakan Jokowi tersebut membawa *challenge* atau tantangan tersendiri bagi rekayasa Pelatihan ASN khususnya PNS pemangku jabatan Administrasi untuk dikembangkan kompetensinya sejalan dengan tuntutan lingkungan yaitu untuk mampu membentuk Sumber Daya Manusia ASN yang berkarakter pada era digital saat ini. Pertanyaan yang muncul adalah Masihkah kedepan diperlukan pelatihan manajerial bagi Pemangku Jabatan Administrasi atau pimpinan unit kerja atau pengelola unit Birokrasi bila semua berdasarkan *artificial intelligence*?

Studi yang dilakukan ini berupaya mengkaji dan mengeksplor tingkat kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III pada unit organisasi Pemerintah Pusat dan Daerah, dengan menggunakan tiga indikator yang mencerminkan Indikator I Kesiapan menjadi Pimpinan *low-middle management*; Indikator II Mengelola informasi dan memecahkan masalah; dan Indikator III Kemampuan membangun mutu kinerja tinggi.

Hasil studi memberikan gambaran umum bahwa ada permasalahan/kekurangan dalam kemampuan manajerial yang dimiliki Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III (mengacu peraturan perundangan yang berlaku secara efektif disebut Pengawas dan Administrator). Secara rata-rata kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III perlu ditingkatkan. Peningkatan kemampuan yang harus dilakukan ada pada ketiga indikator yang diukur. Terkait dengan strategi menggunakan *artificial intelligence* dalam birokrasi, harus dimulai dengan pemenuhan gap kompetensi Sumber Daya Manusia dalam menata kelola sistem informasi manajemen yang masih lemah dan perlu peningkatan. Sedangkan prospek kebijakannya adalah kebijakan pengembangan kompetensi manajerial bagi pimpinan unit kerja/pengelola unit organisasi atau level Pengawas dan Administrator serta Jabatan Fungsional yang mendapatkan tugas tambahan mengelola unit kerja, tetap harus dilakukan mengingat kompetensi manajerial merupakan salah satu kompetensi dasar yang harus dimiliki dengan baik oleh setiap Pegawai Negeri Sipil tentu dengan memperhatikan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Kompetensi manajerial, indikator kompetensi manajerial, Pimpinan unit kerja/Pengelola unit organisasi, Jabatan Administrasi

Abstract

The development of civil servant competencies, especially the development of managerial competencies, is one of the mandates carried out by the State Administration Agency as stipulated in Law number 5 of 2014 and Government Regulation number 11 of 2017. Over time the dynamics of the organization create policy conditions as directed and policy strategies of President Joko Widodo who want the abolition of echelon III and echelon IV by carrying out the 2020 work program for simplifying bureaucracy through strategies using artificial intelligence. The Jokowi's policy strategy brings its own challenges or challenges for the engineering of ASN training, especially civil servants in administrative positions to develop their competencies in line with environmental demands, namely to be able to form ASN Human Resources who are characterized in the current digital era. The question that arises is whether in the future it is necessary to have managerial training for the

Administrative Officer or the head of the work unit if all are based on artificial intelligence?

This study seeks to examine and explore the level of managerial ability of Level IV leaders and Level III Leaders in the Central and Regional Government organizational units, using three indicators that reflect Indicator I Readiness to be the leader of low-middle management; Indicator II Manage information and solve problems; and Indicator III Ability to build high performance quality.

The results of the study provide a general picture that there are problems / deficiencies in managerial skills possessed by Leaders of Level IV and Leaders of Level III (referring to the applicable laws and regulations called Supervisors and Administrators). On average, the managerial skills of Level IV Leaders and Level III leaders need to be improved. Capacity building that must be done is on the three indicators measured. Related to the strategy of using artificial intelligence in the bureaucracy, it must start with the fulfillment of the Human Resources competency gap in managing management information systems that are still weak and need improvement. Whereas the prospect of the policy is the managerial competency development policy for the head of the work unit / manager of the organizational unit or the level of Supervisors and Administrators as well as the Functional Position who have the additional task of managing the work unit. Civil Servants certainly pay attention to the demands and needs of the organization.

Keywords: *Competence, Managerial competence, indicator of managerial competence, Head of work unit / Manager of organizational unit, Administration Position*

PENDAHULUAN

Kebijakan pengembangan kompetensi PNS khususnya bagi pimpinan organisasi Pemerintah tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Perpres Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara. Terkait kewenangan Lembaga Administrasi Negara maka Pengembangan kompetensi manajerial bagi PNS mendapatkan tempat tersendiri sebagaimana diatur Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Pasal 44 jo Pasal 3 Perpres Nomor 79 tahun 2018 mengenai Tugas LAN yakni: a. meneliti, mengkaji, dan melakukan inovasi manajemen ASN sesuai dengan kebutuhan kebijakan; b. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN berbasis kompetensi; c. merencanakan dan mengawasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN secara nasional; d. menyusun standar dan pedoman penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan penjurangan tertentu, serta pemberian akreditasi dan sertifikasi di bidangnya dengan melibatkan kementerian dan lembaga terkait; e. memberikan sertifikasi kelulusan peserta pendidikan dan pelatihan penjurangan; f. membina dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan analisis kebijakan publik; dan g. membina JF di bidang pendidikan dan pelatihan.

Fungsi LAN berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Pasal 43 jo Pasal 4 Perpres Nomor 79 tahun 2018 yaitu a. pengembangan standar

kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN; b. pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN; c. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya; d. pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN; dan e. melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya.

Kondisi kebijakan yang berhubungan dengan kompetensi manajerial Jabatan Administrasi berdasarkan UU nomor 5 Tahun 2014 dan PP Nomor 11 Tahun 2017 saat ini dirasakan tidak sesuai lagi dengan arahan dan strategi kebijakan Presiden Joko Widodo yang menghendaki dihapusnya Jabatan Administrasi (Pejabat Eselon III dan IV). Didukung dengan fakta beberapa waktu yang lalu Presiden Joko Widodo mengatakan bahwa salah satu program kerja 2020 yang dilakukan adalah menyederhanakan birokrasi melalui strategi menggunakan *artificial intelligence* (kompas 27 November 2019) dilanjutkan dengan issue yang berkembang bahwa eselon IV dan III akan digantikan dengan robot. Strategi kebijakan Jokowi tersebut membawa *challenge* atau tantangan tersendiri bagi rekayasa Pelatihan ASN khususnya bagi PNS yang memangku jabatan sebagai Pejabat Eselon III dan Pejabat Eselon IV atau saat ini disebut Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas. Untuk dikembangkan kompetensinya sejalan dengan tuntutan lingkungan, yaitu untuk mampu membentuk Sumber Daya Manusia

ASN yang berkarakter pada era digital saat ini. Strategi pemerintah tersebut tentunya memerlukan kompetensi manajerial tersendiri.

Sementara itu, Prof. Erwan Agus Purwanto, M.Si., Ph.D Guru Besar Fisipol UGM menyatakan untuk membentuk birokrasi yang tangkas dan cepat membutuhkan adanya 3 syarat birokrasi yang agile: Pertama, mengubah cara pikir (*mindset*) birokrasi yang selama ini terjebak pada pola-pola lama atau tradisional. Syarat kedua yaitu mengubah cara bekerja (*changing how to work*). Modernisasi teknologi mendesak birokrasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan zaman, perubahan cara memberikan pelayanan. Dan syarat ketiga, yaitu mengubah cara berinteraksi (*changing the way to interact*) dengan pengguna layanan. “Dalam birokrasi *agile*, orientasi strategis organisasi adalah harus diarahkan pada pencapaian kepuasan masyarakat (HUMAS LAN, 2019).

Menyambung ungkapan Prof. Erwan diatas tentang birokrasi yang agile dan dikaitkan dengan kebijakan Jokowi melalui strategi menggunakan *artificial intelligence*, tentunya kemampuan mengelola data dan informasi (Pasher, 2011) menjadi kompetensi prioritas bagi seorang pimpinan dalam jabatan Administrasi.

Kondisi tersebut diatas bila dikaitkan dengan kemampuan/kompetensi manajerial pemangku jabatan administrasi saat ini yaitu para Pimpinan Tingkat III dan Pejabat Eselon IV yang ada, membawa pemikiran hendak dibawa kemana arah pengembangan kompetensi ASN khususnya PNS yang menduduki jabatan yang setara kualifikasinya dengan pimpinan jabatan administrasi.

Adapun Pernyataan masalah dalam kajian ini adalah Apakah pelatihan Manajerial bagi Jabatan Administrasi masih diperlukan dimasa mendatang dengan adanya wacana penggantian Jabatan administrasi dengan *artificial intelligence*? Adapun tujuan dan manfaat dari studi yang dilakukan ini adalah Mengidentifikasi kemampuan manajerial Jabatan Administrasi terkait *Artificial Intelligence*. Dan mengidentifikasi permasalahan dan solusinya. Kajian ini diharapkan memberikan saran kebijakan dalam pengembangan kompetensi bagi pemangku jabatan Administrasi.

Berbicara tentang kompetensi manajerial, berbagai literatur dapat digunakan sebagai referensi. Dalam penelitian ini kerangka fikir penulis dikembangkan berdasarkan sumber referensi manajemen yang berkembang. Penulis mengadopsi definisi, konsep kedalam bagian literatur dengan membagi tiga sumber literatur. Beberapa definisi dan konsep diambil dan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

Sumber literatur Teoritis

Lester dan JW Newstrom dalam bukunya *What Every Supervisor Should Know*, mengungkapkan Manajemen merupakan suatu jabatan dalam organisasi yang sifatnya unik, dimana dalam manajemen terjadi proses mengadakan, mengatur, memanfaatkan berbagai sumberdaya penting guna mencapai tujuan organisasi. Peran seorang pimpinan organisasi terutama pada unit organisasi terendah memiliki kekuatan yang signifikan dalam mengendalikan naik turunnya produktivitas/kinerja, naik turunnya kualitas pelayanan suatu organisasi.

Dalam menterjemahkan kompetensi manajerial apa saja yang dituntut oleh seorang seorang pimpinan unit organisasi sangat tergantung pada jenjang hirarkhi para pimpinan dalam organisasinya. Pada level *top management* atau disebut Eksekutif/Jabatan pimpinan tinggi, kemampuan manajerial umumnya berupa menyusun rencana secara garis besar, tujuan dan kebijakan umum, mampu memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan para pimpinan atau kelompok manajemen yang ada dibawah hirarkhinya.

Pada level *middle* manajemen dimana seorang pemimpin membawahi beberapa pimpinan sub unit kerja yang ada dibawahnya bersama pegawainya maka kemampuan manajerial yang diharapkan adalah mampu merencanakan, memprakarsai dan melaksanakan program-program yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang lebih luas yang telah ditetapkan oleh pimpinan JPT Madya dan Utama. Sedangkan tingkatan manajemen terendah merupakan pimpinan unit organisasi terendah yang berada dibawah koordinasi manajer menengah. Pada level ini mereka memikul tanggung jawab pelaksanaan seluruh kegiatan/pelayanan /produksi barang atau jasa yang ada. Kompetensi manajerial yang dituntut secara umum adalah kemampuan merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan pegawai pada tingkat operasional dari organisasi.

Bila menelaah berbagai referensi manajemen yang ada, semua hampir sepakat bahwa seorang pimpinan unit kerja pada jabatan administrasi harus melandasi kerja manajerialnya dengan kemampuan teknis, administratif maupun hubungan antar manusia yang berskala luas. (Newstrom, 2011, p. 8) ditambah dengan kemampuan mempengaruhi orang lain (Kompetensi Kepemimpinan) pada fungsi-fungsi proses manajemen yang harus dilaluinya yang meliputi Merencanakan, Mengorganisasi, Menetapkan staf, Menggerakkan dan Mengendalikan program dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Untuk dapat mengukur kemampuan manajerial yang dimiliki, perlu diperhatikan ketrampilan yang

dituntut dalam mengukur kompetensi tersebut. Adapun ketrampilan tersebut menurut (Newstrom L. R., 2011) adalah sebagai berikut:

1. Ketrampilan Teknis merupakan Pengetahuan tentang pekerjaan secara teknis yang meliputi pengetahuan proses bisnis, teknologi informasi serta berbagai permasalahan khususnya.
2. Ketrampilan Administratif merupakan Pengetahuan tentang organisasi secara keseluruhan dan pengkoordinasiannya, pengetahuan tentang sistem pencatatan dan infromasinya serta kemampuan untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaan.
3. Ketrampilan hubungan antar manusia merupakan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan bekerja secara efektif dengan perorangan dan kelompok (sesama, atasan maupun bawahan).

Sumber literatur Yuridis

Permenpan 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN dan Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 selanjutnya disingkat (Perlan 10/2018) tentang Pengembangan Kompetensi PNS dibentuk sebagai penjabaran aturan hukum yang lebih teknis dari ketentuan Pasal 225 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam Permenpan 38 Tahun 2017 dan Perlan 10/2018 definisi tentang standar kompetensi, kompetensi, kompetensi manajerial dan pengembangan kompetensi ditujukan pada Sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil Republik Indonesia sebagai berikut:

Standar Kompetensi Jabatan merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. (KemenpanRB, 2017)

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.

Pengembangan Kompetensi PNS yang selanjutnya disebut Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. (LAN, 2018)

Jabatan Administrasi adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, dimana Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki

Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah. Yang memiliki dua tingkatan jabatan Administrasi yaitu Pemangku jabatan Administrator dan Pemangku jabatan Pengawas. (<https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2017.pdf>).

Seorang pemangku jabatan administrasi sesuai dengan amanat dalam UU nomor 5 Tahun 2014 dan PP nomor 11 Tahun 2017 harus menguasai 3 kompetensi, manajerial, teknis dan sosio kultural. Pengembangan kompetensi manajerial dan sosiokultural merupakan ranah kewenangan Lembaga Administrasi Negara yang mendapatkan mandat aturan tersebut untuk mereformulasi kebijakan, program Pelatihan yang tepat bagi pembentukan kompetensi PNS Republik Indonesia.

Selanjutnya Permenpan 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN mengatur ada delapan kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yakni meliputi kompetensi: 1. Integritas; 2. Kerjasama; 3. Komunikasi; 4. Orientasi pada hasil; 5. Pelayanan Publik; 6. Pengembangan diri dan orang lain; 7. Mengelola Perubahan; 8. Pengambilan Keputusan. Masing-masing jenis kompetensi manajerial memiliki karakteristik perilaku yang diharapkan.

Lembaga Administrasi Negara ditahun 2020, baru menerapkan Keputusan Kepala LAN nomor 1006/K.1/PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator. yang telah memasukan mata pelatihan yang berhubungan dengan menggunakan *Artificial Intelligence* dalam birokrasi. Mata pelatihan Organisasi Digital dan Pelayanan Publik Digital.

Sumber Literatur Empiris

Sehubungan dengan strategi Jokowi untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang moderen melalui penerapan *artificial intelligence*, hasil empiris berupa pengamatan berdasarkan keahlian yang dilakukan oleh Herry Abdul Aziz mengungkapkan, kondisi birokrasi Indonesia saat ini dihadapkan pada tantangan pembangunan *Digital Organization* yang didalamnya termasuk *artificial intelligence* yang meliputi : 1. Kultur, budaya, kebiasaan; 2. Kebijakan masih membahas hal-hal makro; 3. Resisten untuk berubah; 4. Minimnya sharing dan kolaborasi; 5. Sistem belum siap; 6. Talent Gap, termasuk jumlah dan kualitas SDM. Untuk mewujudkan birokrasi yang modern, hal-hal penting yang perlu dilakukan menuju digital organization diantaranya adalah 1. Menentukan tujuan akhir pembangunan Digital Organization; 2. Membuat peta jalan Digital Organization nasional; 3. Menjalankan semua amanat kebijakan; 4. Memperkecil kesenjangan kompetensi SDM

di instansinya; 5. Komitmen pimpinan dalam menjalankan agenda digital; 6. Meningkatkan kesadaran pentingnya berbagi data; 7. Menyiapkan aturan main; (Aziz, Kecerdasan buatan - Digital Organisasi, Materi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara LAN, 2019).

Mengingat saat ini Indonesia memaklumkan negara yang berbasis 4.0 maka tantangan-tantangan keahlian untuk masa depan meliputi kebutuhan akan keahlian *Complex Problem Solving, Social Skill, Process Skill, System Skill Cognitive Abilities Skill, Resources management skill, Technical Skill, Content skill* dan *physical ability*s sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala LAN RI Adi Suryanto. (Pusbangkom Kader LAN, 2020). dan tuntutan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi bagi PNS sebagaimana diamanahkan dalam PP nomor 11 tahun 2017 serta tantangan yang dihadapi birokrasi, tentunya membawa dampak pada kemampuan yang dapat ditunjukkan melalui kompetensi manajerial yang dimiliki oleh pemangku jabatan administrasi atau pemimpin unit kerja atau pengelola unit organisasi.

Diantara ukuran keberhasilan yang telah dikembangkan oleh LAN dalam membangun kompetensi pemimpin Tingkat III dan Tingkat IV adalah kemampuan pemimpin unit organisasi, kemampuan mendiagnosa organisasi dengan memperhitungkan kemampuan Mengelola informasi dan memecahkan masalah, dan Kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi.

Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil pengkajian dari OECD bahwa kompetensi publik sektor pada abad ke-21 ini adalah dipetakan dalam 4 kelompok kompetensi yang menggambarkan manajemen perubahan yaitu: berpikir kreatif, fleksibilitas, kerjasama dan berpikir strategik. (Administrasi, 2016, p. 16).

Kajian Grand Design Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara yang pernah dilakukan oleh Pusat Kajian Reformasi Administrasi LAN tahun 2016 mengungkapkan bahwa kedepan tantangan yang dihadapi birokrasi adalah meliputi Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, Perubahan organisasi sesuai dengan tuntutan dinamika lingkungan, Inovasi produk/layanan, Koordinasi dan Business process (ketatalaksanaan) yang lebih efisien, Kualitas penyusunan rencana strategis, Kinerja pengelolaan anggaran, Pemanfaatan teknologi informasi, Membangun profesionalisme bawahan dalam menjalankan tugas, Membangun semangat tim dalam organisasi, Membangun kemampuan organisasi (diri sendiri dan staff) untuk mempelajari hal baru yang diperlukan bagi perbaikan kinerja organisasi, Mengatasi tekanan pekerjaan yang

semakin kompleks. Tuntutan perbaikan kinerja organisasi secara terus menerus yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pengguna layanan. (Administrasi, 2016).

Bila dikaitkan rumusan masalah kajian ini yaitu Apakah pelatihan Manajerial bagi Jabatan Administrasi masih diperlukan dimasa mendatang dengan adanya wacana penyederhanaan birokrasi melalui strategi *artificial intelligence*?. Berbicara *artificial intelligence* berarti juga berbicara mengelola big data, berbicara mengelola informasi berbasis teknologi, berbicara mengelola pelayanan yang cepat dan mudah diakses masyarakat, berbicara kemampuan manajerial dalam mengelolanya. Dan berbicara fungsi *artificial intelligence* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Artinya berbicara strategi *artificial intelligence* berarti tidak terlepas dari berbicara strategi mengelolanya atau kemampuan manajemen yang dimiliki.

Sehubungan dengan hal tersebut, penulis tertarik mengidentifikasi kompetensi manajerial PNS Pemangku jabatan Administasi terkait *Artificial Intelligence* dalam kajian ini.

METODE

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan tujuan menggambarkan apa adanya kemampuan manajerial Pejabat Eselon III dan Eselon IV . Dengan metode yang digunakan adalah survei, adapun kategori survey adalah Sampel Survey objek abstrak yaitu survey sampel dimana variabel-variabel yang diteliti harus diukur secara tidak langsung. Metode ini biasa digunakan dalam membandingkan performansi yang dimiliki dengan standar, norma nasional, pedoman yang ada (Dantes, 2012). Populasi survey adalah Pejabat Eselon III dan Pejabat Eselon IV dengan sampel acak Peserta Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV sebanyak 179 responden, dengan rincian 70 responden adalah peserta pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan 109 peserta pelatihan kepemimpinan Tingkat IV yang penyelenggaraan dilakukan oleh Pusbangkom Pimnas dan managerial ASN LAN, BPSDM Kementerian Hukum dan HAM, Bapelkes Batam, Balai Diklat PUPR Wilayah III pada tahun 2019.

Sampel survey ini digunakan untuk mendapatkan data primer yang terjadi dimasa lampau atau saat ini tentang keyakinan, persepsi, sikap perilaku dari indikator-indikator kompetensi manajerial. Pemilihan Indikator kompetensi manajerial dilakukan dengan memperhatikan salah satu kebutuhan agenda pelatihan pengembangan kompetensi bagi Pejabat Eselon III dan Pejabat Eselon IV yakni kemampuan memimpin unit organisasi, kemampuan mendiagnosa organisasi

dengan memperhitungkan kemampuan Mengelola informasi dan memecahkan masalah, dan Kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi.

Sumber data adalah data sekunder berupa profil Pejabat Eselon III dan Pejabat Eselon IV yang diperoleh dari penyelenggara pelatihan sedangkan data primer dari kuesioner yang menggunakan skala Likert pada indikator I dan skala Guttman pada indikator II dan III. Indikator kompetensi tersebut merujuk pada *handbook supervisor* Lester dan JW Newstrom dengan memodifikasi beberapa pertanyaan sesuai dengan lingkungan kerja yang umumnya ditemui dalam lingkup Jabatan Administrasi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi manajerial yang dimiliki oleh Pejabat Eselon III dan IV adalah sebagai berikut:

Indikator I adalah menggambarkan kesiapan menjadi Pimpinan *low-middle management* yang mencerminkan kemampuan teknis manajerial, administrative dan hubungan antar manusia dalam skala luas. Dengan ciri-ciri Kemampuan bekerjasama dengan orang lain, pengetahuan tentang pekerjaan dan proses bisnis. Kemampuan mengendalikan diri dari situasi tertekan, Dedikasi dan keandalan, kemampuan bertahan, kemampuan belajar, ketrampilan memecahkan masalah, potensi kepemimpinan dan sikap positif terhadap manajemen. Indikator I memiliki 16 ukuran (Newstrom B. a., *Handbook for supervisors*, 2011) yang meliputi 1. Memiliki Pengalaman bekerja; 2. Memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin; 3. Pengetahuan Tehnik; 4. Ketrampilan administrative; 5. Kemampuan menyusun rencana untuk mencapai tujuan; 6. Kemampuan berhubungan dengan pimpinan di atasnya; 7. Ketrampilan berkomunikasi; 8. Kemampuan berhubungan dengan orang didalam maupun diluar unit kerjanya; 9. Kemampuan berhubungan dengan orang yang menjadi bawahannya; 10. Kemampuan menganalisis masalah; 11. Kemampuan kreatifitas, inisiatif; 12. Kemampuan mendelegasikan; 13. Toleransi terhadap stress; 14. Keluwesan; 15. Ketegasan; 16. Mandiri, keuletan.

Keenam belas kemampuan tersebut, dipilah dalam 2 kategori yakni kategori kelengkapan administrasi, untuk mengukur Memiliki Pengalaman bekerja dan memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin, sumber data dari profil masing-masing peserta. Sedangkan keempat belas kemampuan lainnya dituangkan dalam 20 pernyataan indikator dalam kuesioner yang mencerminkan sikap, perilaku dan persepsi atas kemampuan-kemampuan Pengetahuan Tehnik, Ketrampilan administratif, Kemampuan menyusun

rencana untuk mencapai tujuan, Kemampuan berhubungan dengan pimpinan di atasnya, Ketrampilan berkomunikasi, Kemampuan berhubungan dengan orang didalam maupun diluar unit kerjanya, Kemampuan berhubungan dengan orang yang menjadi bawahannya, Kemampuan menganalisis masalah, Kemampuan kreatifitas, inisiatif, Kemampuan mendelegasikan, Toleransi terhadap stress, Keluwesan, Ketegasan, Mandiri, dan keuletan.

Indikator II Mengelola informasi dan memecahkan masalah, dimana terdapat delapan (8) ukuran (Bittle, 2011) yang mencerminkan persepsi, sikap perilaku dalam kemampuan mengenali masalah dan hubungan sebab akibat dalam memecahkan masalah secara sistematis melalui pengelolaan informasi sebagai bahan mentah dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan kemampuan rasional dan intuitif, sebagai bagian dari peran yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin. Delapan kemampuan yang diukur tersebut merupakan 1. Kemampuan mengenali, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah; 2. Kemampuan menghubungkan sebab akibat masalah; 3. Kemampuan mendiskusikan pendekatan rasional dan intuitif untuk pemecahan masalah bersama stakeholdernya; 4. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian; 5. Kemampuan menjelaskan dan menggunakan sistem informasi manajemen dan membedakan antara data dan informasi; 6. Kemampuan menciptakan sistem informasi dilingkungan unit kerjanya; 7. Kemampuan mengkomunikasikan sistem pengelolaan informasi dan mengelola konflik yang muncul (stress akibat sistematisasi) mengeliminir resistensi yang mungkin timbul; 8. Kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi. Kedelapan kemampuan mengelola informasi dan memecahkan masalah tersebut dijabarkan dalam lima belas (15) ukuran (Bittle, *Mengelola informasi dan memecahkan masalah*, 2011) yang mencerminkan sikap, perilaku, pengetahuan, persepsi yang dimiliki oleh responden dalam mengenali masalah, menghubungkan sebab akibat, kemampuan mendiskusikan pendekatan rasional dan intuitif bersama stakeholdernya, kemampuan menggunakan alat analisis pengambilan keputusan, kemampuan menggunakan Sistem Informasi Manajemen dan menciptakannya, kemampuan mengendalikan stress atas konflik yang mungkin muncul dan kemampuan menganalisis informasi yang dimiliki.

Indikator III Kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi, yang mencerminkan penguasaan mutu atas proses bisnis yang dikendalikan melalui tanggungjawab yang diembannya dalam mengupayakan keberhasilan

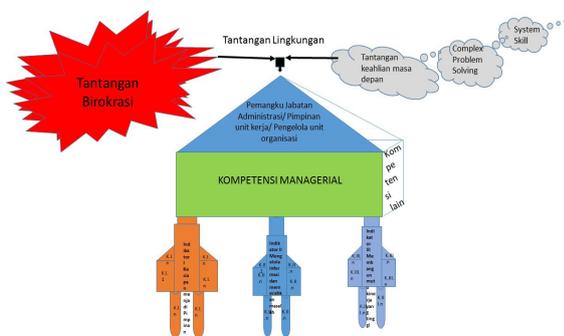
program pemastian mutu/kinerja suatu organisasi secara berkelanjutan. Memiliki delapan (8) ukuran kemampuan cermin persepsi, sikap, perilaku mutu kinerja tinggi (Newstorm, 2011). Kemampuan tersebut adalah sebagai berikut : 1.Kemampuan memahami konsep mutu atas produk/pelayanan/ keluaran yang dihasilkan oleh unit; 2. Kemampuan mengidentifikasi besarnya kerugian akibat mutu yang buruk; 3. Kemampuan memahami tanggungjawab sebagai pimpinan unit dalam mengupayakan keberhasilan program pengendalian mutu suatu organisasi; 4. Kemampuan menguraikan alasan pokok atas kesalahan dan kerusakan kinerja pegawai dan mendiskusikan perlunya menanamkan rasa menghargai mutu dikalangan pegawai; 5. Kemampuan memahami konsep dan tujuan dari pengendalian mutu; 6. Kemampuan menggunakan alat/instrumen pengendalian mutu serta menjelaskan ukuran mutu yang dapat diandalkan; 7. Kemampuan menguraikan ciri utama program cacat nihil dan gugus mutu; 8. Kemampuan menjelaskan nilai dari pendekatan partisipatif dalam memecahkan masalah mutu

Kedelapan dimensi ukuran tersebut dijabarkan dalam 10 pernyataan (kuesioner) yang mencerminkan indikator kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi oleh pimpinan unit organisasi.

Sedangkan kisi-kisi instrumen (kuesioner) adalah sebagai berikut pada Tabel 1. Konversi Pernyataan Kedalam Kode Sikap Perilaku dan Kode Indikator (terlampir).

Tehnik pengumpulan data melalui pengisian kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden, berisikan 45 pernyataan yang dijawab oleh responden sesuai petunjuk pengisiannya. Selanjutnya hasil pengisian kuesiner diolah, dikategorikan, disajikan data dan cenderung untuk digeneralisasikan dalam kesimpulan.

Adapun model penelitian adalah sebagai berikut dalam gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Identifikasi Informasi

Informasi lebih detail yang ingin Penulis dapatkan berdasarkan tujuan pertama dari penelitian ini adalah gambaran kemampuan-kemampuan dari masing-masing indikator Kompetensi manajerial yang telah dimiliki oleh para Pejabat Eselon IV dan III, bagaimana tingkat kemampuan Kompetensi Manajerialnya, Apakah kemampuan manajerial yang dimilikinya telah mendukung strategi penggunaan *artificial inteligent...?* apakah ada perbedaan kompetensi manajerial berdasarkan gender, apakah ada persamaan kompetensi yang dimiliki oleh Pejabat Eselon III dan Eselon IV, permasalahan dan prospeknya kedepan dalam rangka pembinaan PNS secara lebih luas melalui program pengembangan pelatihan kepemimpinan dan manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator yang digunakan dalam sample survey ini merupakan pilar penyangga kompetensi manajerial dimana masing-masing indikator menggambarkan sejumlah kemampuan perpaduan kompetensi Teknis, Kompetensi Administratif dan kompetensi hubungan antar manusia melalui pengungkapan persepsi, sikap, perilaku yang dicerminkan dalam pernyataan oleh para responden Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III dalam memimpin dan atau mengelola unit organisasi. Indikator tersebut terkait dengan tantangan birokrasi, skala kebutuhan keahlian di era 4.0 mengelola informasi, dan Amanah PP 11 tahun 2017 bahwa setiap PNS pemangku jabatan mampu menunjukkan akuntabilitas jabatan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Hasil perhitungan yang diperoleh per masing-masing indikator akan diklasifikasikan dalam tiga kategori tingkatan kemampuan manajerial yang dimiliki oleh responden sebagai berikut:

Tabel 2. Kategori hasil skor Indikator 1 Kesiapan menjadi Pimpinan *low- middle management*

skor antara 15 sampai 20 poin	skor antara 9 sampai 14 poin	skor kurang dari 9 poin
 <p>Responden siap untuk menduduki jabatan Pemimpin perubahan Tingkat III atau Tingkat IV</p>	 <p>sekarang Anda harus berusaha memahami lebih dalam tentang apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan / Tusi Pemimpin Perubahan Tingkat III dan Tingkat IV</p>	 <p>mungkin ada baiknya kalau Anda melihat profesi lain. Namun demikian, teruskan belajar kompetensi kepemimpinan program/kegiatan dan membentuk pemimpin perubahan agar kegiatan kerja melaksanakan Tusi Anda menjadi lebih berhasil.</p>

Tabel 3. Kategori hasil skor Indikator II Mengelola informasi dan memecahkan masalah

Skor 13 poin atau lebih	10 dan 12 poin	Kurang dari 10 poin
		
Anda sudah siap untuk mengatasi masalah dan informasi secara efektif.	Anda mungkin membuat beberapa keputusan yang salah. Baca kembali hal-hal yang belum Anda pahami.	Anda diragukan kemampuannya untuk dapat mengatasi masalah dan mengelola informasi secara efektif.

<https://www.google.com/search?q=problem>
<https://www.google.com/search?q=>
<https://www.google.com/search?q=>

Tabel 4. Kategori hasil skor Indikator III Kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi

Skor 9 atau 10 poin	Skor 7 atau 8 poin	Skor kurang dari 7 poin
		
pengetahuan Anda tinggi di bidang mutu. Bagian atau Bidang yang Anda pimpin nyaris dapat terbebas dari cacat dan kesalahan.	pekerjaan di bagian atau bidang Anda tidak sepenuhnya terbebas dari cacat atau kesalahan. Pelajari kembali hal yang belum Anda pahami.	Anda mendapat nilai yang rendah mutu, dan kegiatan di bagian yang Anda awasi kemungkinan akan diserasang terus-menerus. Pelajari kembali keseluruhannya.

<https://www.google.com/search?q=>
<https://www.google.com/search?q=>
<https://www.google.com/search?q=>

Temuan

Hasil analisis data yang telah dilakukan diperoleh gambaran kompetensi manajemen Pejabat Eselon III dan IV sebagai berikut :

Dari sisi pengalaman bekerja dan jenjang pendidikan, pada kelompok responden Pejabat Eselon IV sebahagian besar memiliki pendidikan Strata 1, dengan kecendrungan pada instansi pusat tertentu sudah banyak yang menempuh S2. Sedangkan umur para Pejabat Eselon IV berkisar antara 30 sampai dengan 55 tahun, masa kerja yang dimiliki antara 8 – 33 tahun dengan rata rata masa kerja atau pengalaman bekerja selama 18 tahun.

Untuk kelompok responden Pejabat Eselon III sebahagian besar mereka memiliki pendidikan S2 dan ada beberapa yang sudah menempuh S3, sedangkan umur para PimpinanTingkat III berkisar antara 28 – 55 tahun dengan masa kerja 8 sampai dengan 35 tahun. Adapun rata-rata masa kerja adalah 20 tahun.

NO	Unit PENYELENGGARA	Jml Res ponden	UMUR			MASA KERJA			PENDIDIKAN D3			
			rendah	rata-rata	tinggi	rendah	rata	tinggi	D4	S1	S2	S3
1	KOTA TANJUNG PINANG (PIM IV)	40	32		52	9	25	28,5	1	35	4	
2	KUMHAM (PIM IV)	30	33	40	55	9	17	31				
3	BKPM (PIM IV)	39	30	36	54	8	12	33	15	24		
4	LAN (PIM III)	40	34	46	54	8	21	35	10	28	2	
5	PUPR (PIM III)	30	28		55	13	20	32	2	22	6	

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan klasifikasi data pada tabel 6. yang menggambarkan

hasil kodifikasi kemampuan manajerial yang dimiliki pada kelompok responden Pejabat Eselon IV, responden Pejabat Eselon III dan kesamaan kemampuan manajerial yang menonjol pada kedua kelompok responden tersebut sebagai berikut :

Tabel6. Identifikasi Kemampuan Indikator Kompetensi Manajerial

NO	Unit	Jumlah responden	INDIKATOR 1.1			INDIKATOR 2.4			INDIKATOR 3.1		
			Rendah	sedang	tinggi	rendah	sedang	tinggi	rendah	sedang	tinggi
1	KOTA TANJUNG PINANG	40	13,6,8,9,15,17, 18	1,2,4,11,11	7,10,12,13,19,2	4,5,9,12, 3,7	1,2,6,8,10	2,4,7,9	3,6,8	1,5,10	
2	KUMHAM										
3	BKPM	39	1,3,4,5,8,9,11,15,1	2,6,7,12,1	10,13,19,20	4,5,9,13, 15	2,3,6,7,8,	10,13,19,	2,4,7	3,6,9	1,5,8,10
4	LAN PIM III	40	3,6,15,18	1,4,5,6,9,	2,7,12,13,19,20	9,12,15	2,3,4,5,7,	1,6,8,11	2,9	3,6,6,7	1,5,8,10
5	PUPR PIM III	30									
Kesamaan responden Pim III dan Pim IV			3,6,15,18	1,4,6,11,1	7,12,13,19,20	9,12,15	2,3,7,10,	1,6,8,11	2,9	3,6	1,5,8,10
Kesamaan responden Pim IV			3,5,8,9,15,18	2,14,16	10,13,19,20	4,5,9,13,15	3,7	10	2,4,7	3,6	1,5,10

Pemetaan terhadap kemampuan manajerial masing-masing Indikator, penulis uraikan dalam Tabel. 7 dan Tabel 8 dibawah ini yang merefleksikan tingkat kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan III yang menonjol melalui pengukuran sikap, perilaku, persepsi.

Tabel. 7. Hasil Pemetaan Kesamaan Sikap, Perilaku, Persepsi kemampuan manajerial yang Menonjol Pada Kelompok Responden Pelatihan Pim IV.

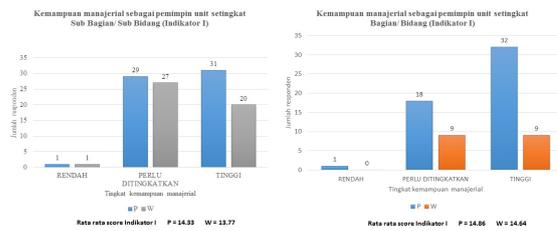
NO	INDIKATOR	REFLEKSI KEMAMPUAN MANAJERIAL PADA LOW MANAJEMEN		
		RENDAH	SEDANG	TINGGI
1.	Indikator I Terhadap 6 ukuran sikap, perilaku, persepsi atas kesepan menjadi 4 ukuran sikap, perilaku, persepsi atas kesepan menjadi 4 ukuran sikap, perilaku, persepsi yang sudah tinggi pada peserta Kesepan menjadi seorang pimpinan Tingkat IV yang masih rendah yaitu: seorang pimpinan Tingkat IV yang belum kemampuan sedang pelatihan pim IV adalah:	1. Kombinasi Kemampuan menyusun rencana untuk mencapai tujuan meliputi: 1. Ketegasan 2. Mandiri, keuletan 3. Ketegasan 4. Keuletan 5. Kombinasi Toleransi terhadap stress dan ketegasan. 6. Kemampuan menganalisis masalah.	1. Kemampuan berhubungan dengan orang dibadan 2. Mandiri, keuletan 2. Ketramprilan berkomunikasi dan Kemampuan kreatifitas, inisiatif. 3. Kemampuan berhubungan dengan orang yang menjadi 4. Kemampuan menganalisis masalah. 4. Kemampuan berhubungan dengan pimpinan/diatasnya	1. Ketegasan 2. Mandiri, keuletan 3. Kombinasi Kemampuan menyusun rencana untuk mencapai tujuan dan Kemampuan kreatifitas, inisiatif. 4. Kemampuan menganalisis masalah.
2.	Indikator II 5 ukuran sikap, perilaku, persepsi atas Kemampuan Mengelola Informasi dan memecahkan masalah pada Pimpinan Tingkat IV yang masih rendah yaitu: Mengelola Informasi dan memecahkan masalah pada Informasi dan memecahkan masalah pada Pimpinan Tingkat IV yang dan 1. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan namun perlu ditingkatkan berikut ini: 1. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah 2. Kemampuan menghubungkan sebab akibat masalah 3. Kemampuan mendiskusikan pendekatan rasional dan intuitif untuk pemecahan masalah bersama stakeholdernya 4. Kemampuan menciptakan sistem informasi di lingkungan unit kerjanya 5. Kemampuan mengkomuni kasikan sistem pengelolaan informasi dan mengelola konflik yang muncul (stress akibat sistematisasi) mengeliminir resistensi yang mungkin timbul	1. Kemampuan mendiskusikan pendekatan rasional dan intuitif untuk pemecahan masalah bersama stakeholdernya 2. Kemampuan mengkomuni kasikan sistem pengelolaan informasi dan mengelola konflik yang muncul (stress akibat sistematisasi) mengeliminir resistensi yang mungkin timbul 3. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah	1. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah 2. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah 3. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah	1. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah 2. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah 3. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian masalah
3.	Indikator III 5 ukuran sikap, perilaku, persepsi atas Kemampuan membangun mutu kinerja tinggi pada Pimpinan Tingkat IV yang masih rendah yaitu: membangun mutu kinerja tinggi pada Pimpinan Tingkat IV mutu kinerja tinggi pada Pimpinan Tingkat IV yang tinggi / sangat mutu kinerja yang tinggi: 1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 2. Kemampuan mengidentifikasi besarnya keragaman akibat mutu yang buruk 3. Kemampuan memahami tanggungjawab sebagai pimpinan unit dalam mengupayakan keberhasilan program pengendalian mutu suatu organisasi. 4. Kemampuan menguraikan alasan pokok atas kesalahan dan kerusakan kinerja pegawai dan mendiskusikan perlunya menamakan rasa menghargai mutu dilalangan pegawai. 5. Kemampuan menguraikan alat/instrumen pengendalian mutu serta menjelaskan ukuran mutu yang dapat diandalkan.	1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 2. Kemampuan mengidentifikasi besarnya keragaman akibat mutu yang buruk 2. Kemampuan memahami tanggungjawab sebagai pimpinan unit dalam mengupayakan keberhasilan program pengendalian mutu suatu organisasi. 3. Kemampuan memahami konsep dan tujuan dari pengendalian mutu 4. Kemampuan menguraikan alasan pokok atas kesalahan dan kerusakan kinerja pegawai dan mendiskusikan perlunya menamakan rasa menghargai mutu dilalangan pegawai. 5. Kemampuan menguraikan alat/instrumen pengendalian mutu serta menjelaskan ukuran mutu yang dapat diandalkan.	1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 2. Kemampuan mengidentifikasi besarnya keragaman akibat mutu yang buruk 2. Kemampuan memahami tanggungjawab sebagai pimpinan unit dalam mengupayakan keberhasilan program pengendalian mutu suatu organisasi. 3. Kemampuan memahami konsep dan tujuan dari pengendalian mutu 4. Kemampuan menguraikan alasan pokok atas kesalahan dan kerusakan kinerja pegawai dan mendiskusikan perlunya menamakan rasa menghargai mutu dilalangan pegawai. 5. Kemampuan menguraikan alat/instrumen pengendalian mutu serta menjelaskan ukuran mutu yang dapat diandalkan.	1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 1. Kemampuan memahami konsep mutu yang sedang namun perlu ditingkatkan yakni: 2. Kemampuan mengidentifikasi besarnya keragaman akibat mutu yang buruk 2. Kemampuan memahami tanggungjawab sebagai pimpinan unit dalam mengupayakan keberhasilan program pengendalian mutu suatu organisasi. 3. Kemampuan memahami konsep dan tujuan dari pengendalian mutu 4. Kemampuan menguraikan alasan pokok atas kesalahan dan kerusakan kinerja pegawai dan mendiskusikan perlunya menamakan rasa menghargai mutu dilalangan pegawai. 5. Kemampuan menguraikan alat/instrumen pengendalian mutu serta menjelaskan ukuran mutu yang dapat diandalkan.

Tabel 8. Hasil Pemetaan Kesamaan Sikap, Perilaku, Persepsi Kemampuan Manajerial yang Menonjol pada Responden Pimpinan Tingkat III Dan Pimpinan Tingkat IV

NO	INDIKATOR	REVEKES KEMAMPUAN MANAJERIAL PADA MODEL DAN LOW MANAGEMENT		
		RENDAH	SEDANG	TINGGI
1.	Indikator Kesiapan Pimpinan low-middle III yang sama-sama rendah yaitu:	7. Uraun sikap, perilaku, persepsi atau kesiapan menjadi seorang 1. Kemampuan menyusun rencana untuk mencapai tujuan. 2. Kemampuan kreatifitas, inisiatif 3. Kemampuan mengorganisasikan 4. Mandiri, keuletan 5. Toleransi terhadap stres 6. Ketegasan	5. Uraun sikap, perilaku, persepsi atau kesiapan menjadi seorang 2. Kemampuan berkolaborasi 3. Kemampuan berkolaborasi 4. Mandiri, keuletan 5. Kemampuan berkolaborasi dengan orang yang menjadi bawahan 6. Kemampuan berkolaborasi dengan orang yang menjadi bawahan 7. Kemampuan berkolaborasi dengan pimpinan di atasnya	seorang 1. Kemampuan kreatifitas, inisiatif 2. Kemampuan berkolaborasi dengan orang yang menjadi bawahan 3. Kemampuan berkolaborasi dengan orang yang menjadi bawahan 4. Kemampuan berkolaborasi dengan orang yang menjadi bawahan 5. Mandiri, keuletan 6. Kemampuan berkolaborasi dengan orang yang menjadi bawahan 7. Kemampuan berkolaborasi dengan pimpinan di atasnya
2.	Indikator Kemampuan Mengelola Informasi dan memecahkan masalah	1. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 2. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 3. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 4. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 5. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 6. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 7. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama	1. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 2. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 3. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 4. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 5. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 6. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 7. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama	1. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 2. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 3. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 4. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 5. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 6. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 7. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama
3.	Indikator Kemampuan Mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah	1. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 2. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 3. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 4. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 5. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 6. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 7. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama	1. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 2. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 3. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 4. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 5. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 6. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 7. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama	1. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 2. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 3. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 4. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 5. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 6. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama 7. Kemampuan mengorganisir, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah dan mulai untuk pemecahan masalah bersama

dan Wanita pada Pejabat Eselon III dan IV adalah sebagai berikut :

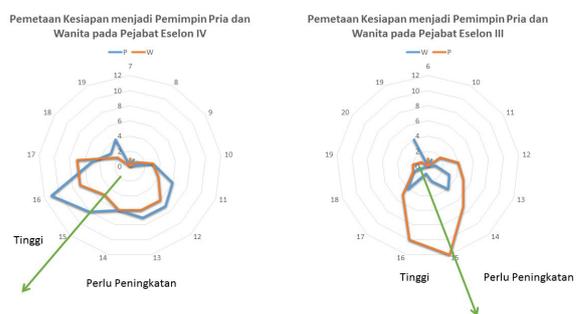
Gambar 10. Grafik kesiapan seseorang Pemimpin untuk mampu memimpin unit kerjanya



Gambar 10 diatas menunjukkan sikap perilaku dan persepsi atas kemampuan manajerial yang dimiliki oleh Pejabat Eselon IV dan Eselon III. Sebagian besar atau 53% Pejabat Eselon IV harus berusaha meningkatkan dan memahami lebih dalam lagi tentang apa yang dibutuhkan manajemen dalam pekerjaannya sehari-hari sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Disisi lain ditemukan beberapa Pejabat Eselon IV (2 orang) yang sangat kurang kemampuan manajerialnya. Sedangkan Pejabat Eselon IV yang benar-benar siap memimpin unit organisasinya adalah sebanyak 52 orang dari 109 responden atau 47% dari jumlah responden. Pada hasil survey sampel yang ada, kemampuan manajerial Pejabat Eselon III sebagian besar 59% atau sebanyak 41 responden memiliki kemampuan manajerial yang tinggi sebagai pemimpin. Sedangkan 40% lainnya atau 27 responden perlu peningkatan kemampuan manajerial sebagai pemimpin. Sedangkan 1 % atau 1 responden sisanya memiliki kemampuan manajerial yang lemah.

Selanjutnya klasifikasi data yang dilakukan dalam melakukan Pemetaan kemampuan manajerial antara Pria dan wanita sebagai Pejabat Eselon IV dan Eselon III, menunjukkan hasil seperti pada gambar 3 dibawah ini.

Gambar 11. Grafik Pemetaan kesiapan seseorang Pemimpin Pria dan Wanita pada Pejabat Eselon IV dan Eselon III



Tingkat kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan Eselon III berdasarkan hasil klasifikasi nilai skor yang diperoleh pada Tabel 9 Rekap Hasil skor Indikator Kemampuan Manajerial Pejabat Eselon IV dan Eselon III, menggambarkan bahwa secara rata-rata skor Indikator I baik Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III perlu ditingkatkan kesiapannya menjadi Pemimpin unit kerja. Demikian juga hasil rata-rata skor Indikator II yang nilainya dibawah 12 menunjukkan bahwa baik Pejabat Eselon IV dan Eselon III Kemampuan mengelola informasi dan masalah masih harus ditingkatkan. Sedangkan pada Indikator III yakni kemampuan membangun mutu kinerja dimana rata-rata skor nilai pada Pejabat Eselon IV dan Eselon III dibawah nilai 8, mengindikasikan perlunya ditingkatkan kemampuan manajerial tersebut. Yang menarik dari tabel 9 adalah kemampuan membangun mutu kinerja Pimpinan wanita Eselon III sudah termasuk kategori memiliki kemampuan yang tinggi sehingga kedepan perlu dikembangkan kemampuannya.

Tabel 9. Rekap Hasil Skor indikator Kemampuan Manajerial Pejabat Eselon III dan Eselon IV

DESKRIPSI REKAP HASIL	Peringkat SKOR	IND. I		IND. II		IND. III		TOTAL SKOR	
		IV	III	IV	III	IV	III	IV	III
PRIA	I Tinggi	31 org	32 org	11 org	11 org	15 org	18 org		
	II perlu ditingkatkan	29 org	18 org	41 org	30 org	28 org	24 org		
	III rendah	1 org	1 org	9 org	10 org	18 org	9 org		
RATA2 Nilai indikator PRIA		14.33	14.86	10.98	10.76	7.34	7.82	32.66	33.45
WANITA	I Tinggi	20 org	9 org	4 org	6 org	10 org	8 org		
	II perlu ditingkatkan	27 org	9 org	34 org	12 org	27 org	10 org		
	III rendah	1 org	0 org	10 org	0 org	11 org	0 org		
RATA2 WANITA		13.77	14.64	10.52	11.68	7.21	8.45	31.50	34.77
Total Rata-rata nilai Indikator		14.05	14.75	10.75	11.22	7.28	8.14	32.08	34.11

Adapun pemetaan kemampuan manajerial masing-masing indikator antara Pimpinan Pria

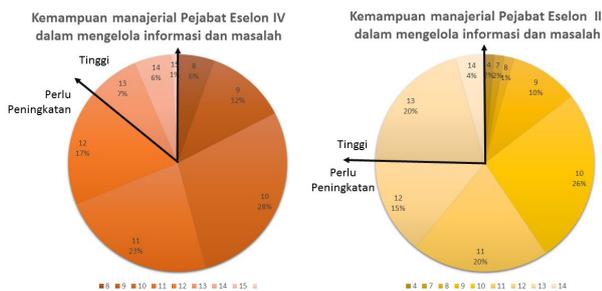
Dari penyajian data pada gambar 11 diatas terlihat, kemampuan manajerial berupa kesiapan menjadi pimpinan lebih tinggi dimiliki oleh Pejabat Eselon III dibandingkan Pejabat Eselon

IV. Pada Pejabat Eselon IV sebahagian besar perlu ditingkatkan atau ditambah kemampuannya. Sedangkan pada Pejabat Eselon III perlu peningkatan dan pengembangan kemampuannya karena lingkup tugas dan fungsi Pejabat Eselon III lebih luas.

Sehubungan dengan issue yang diangkat yakni, Masihkah diperlukan pelatihan manajerial bagi Pemangku Jabatan Administrasi atau pimpinan unit kerja atau pengelola unit organisasinya pengganti Jabatan Administrasi bila semua berdasarkan *artificial intelligence*? Berbicara *artificial intelligence* berarti juga berbicara mengelola big data baik berupa data maupun informasi, berbicara mengelola informasi berbasis teknologi dengan memperhatikan masalah, Berbicara mengelola dalam proses manajemennya, Berbicara mengenai produktivitas organisasi akan keberadaannya, yang merupakan wujud dari kemampuan mengelola informasi dan masalah, dan kemampuan manajerial membangun mutu kinerja yang tinggi.

Hasil penyajian data dibawah menggambarkan bahwa 75% dari responden Pejabat Eselon III, masih perlu ditingkatkan kemampuannya dalam mengelola informasi dan masalah. Hanya 24 % Pejabat Eselon III yang mampu mengelola informasi dan masalah. Sedangkan Pejabat Eselon IV 86% nya masih membuat keputusan-keputusan yang keliru/salah yang disebabkan kurang mampunya dalam mengelola informasi dan masalah yang dihadapi secara selektif. 14 % lainnya adalah Pejabat Eselon IV yang benar-benar siap untuk mengelola informasi dan menangani masalah secara selektif.

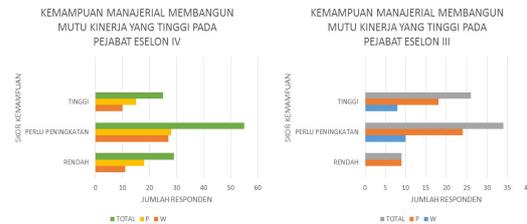
Gambar 12. Tingkat Kemampuan Mengelola Informasi dan Masalah (Indikator II)



Selanjutnya, Hasil kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan III yang dapat mendukung kinerja organisasi, digambarkan dalam Kemampuan membangun mutu kinerja (indikator III) Gambar 13. dibawah ini menggambarkan bahwa 51% responden Pejabat Eselon IV dihadapkan pada pekerjaan/kegiatan yang tidak sepenuhnya terbebas dari cacat atau kesalahan. 29 responden atau 26% lainnya dihadapkan pada pengawasan tinggi karena sering melakukan kesalahan dan rendahnya mutu kinerja unit yang dipimpinya. Hanya 25 responden atau

23% yang memiliki Pengetahuan dan pemahaman serta sikap perilaku yang tinggi akan mutu kinerja organisasinya. Sedangkan kemampuan Pejabat Eselon III dalam membangun mutu kinerja unitnya, 62% perlu peningkatan. Hanya 38% responden Pejabat Eselon III yang memiliki kemampuan tinggi dalam membangun mutu kinerja unitnya.

Gambar 13. Kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi (Indikator III) pada Pejabat Eselon IV dan Eselon III



PENUTUP

Simpulan

Studi ini mengkaji dan mengeksplere tingkat kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan Eselon III, yang diwakili oleh Indikator I Kesiapan menjadi Pimpinan *low-middle management*; Indikator II Mengelola informasi dan memecahkan masalah; Indikator III Kemampuan membangun mutu kinerja tinggi. Hasil pengukuran ketiga indikator tersebut mencerminkan kompetensi manajerial low-middle management yang menjawab tantangan lingkungan terhadap kemampuan seorang pemimpin *low-middle management* di era 4.0 ini.

Hasil studi memberikan gambaran bahwa ada permasalahan/kekurangan dalam kemampuan manajerial yang dimiliki Pejabat Eselon IV dan Eselon III. Secara rata-rata kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan Eselon III perlu ditingkatkan. Peningkatan kemampuan yang harus dilakukan, ada pada ketiga indikator yang diukur. Dilihat dari perspektif gender, tidak ada perbedaan yang nyata/signifikan antara kemampuan manajerial pimpinan wanita dan pria pada masing-masing indikator, mayoritas menunjukkan sama-sama perlu peningkatan.

Hasil perbandingan kemampuan manajerial yang diwakili dari hasil skor Indikator I, Indikator II dan Indikator III antara Pejabat Eselon IV dan Eselon III, secara nilai mutlak terdapat perbedaan. Kemampuan Pejabat Eselon III lebih tinggi dari kemampuan Pejabat Eselon IV.

Bila dikaitkan dengan pernyataan masalah dari penelitian ini, jawabannya adalah Masih dan sangat perlu untuk dilaksanakan pelatihan manajerial dalam lingkup *low-middle management* birokrasi, yakni bagi pimpinan unit kerja/pengelola

unit organisasi, Pemangku jabatan administrasi yakni Pengawas dan Administrator. Dihubungkan dengan kebijakan Jokowi yakni ingin menerapkan strategi menggunakan *Artificial Intelligent* dalam birokrasi, maka kemampuan manajerial yang dimiliki Pejabat Eselon IV dan Eselon III belum memenuhi sehingga perlu peningkatan kompetensi manajemen pemimpin dalam bentuk:

1. Kemampuan menjelaskan dan menggunakan sistem informasi manajemen dan membedakan antara data dan informasi
2. Kemampuan menciptakan sistem informasi di lingkungan unit kerjanya
3. Kemampuan mengkomunikasikan sistem pengelolaan informasi dan mengelola konflik yang muncul (stress akibat sistematisasi) mengeliminir resistensi yang mungkin timbul.
4. Kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi.

Walaupun program dan kegiatan pemerintah yang dilakukan kedepan berbasis Teknologi, tetap membutuhkan kepiawian manajemen seorang pemimpin.

Peningkatan kemampuan SDM yang dapat menggunakan *Artificial Intelligence* melalui kemampuan mengelola informasi dan masalah tidak berdiri sendiri, harus juga ditopang dengan peningkatan dimensi kompetensi manajemen lainnya dan tentunya dikemas dalam kurikulum pelatihan sesuai dengan tujuan pembentukan kompetensi manajerialnya. Terutama bila dikaitkan dengan Amanah PP nomor 11 Tahun 2017 yang menghendaki bahwa setiap PNS pemangku jabatan harus mampu menunjukkan akuntabilitas jabatannya melalui kontribusi kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Selanjutnya bagaimana prospek kebijakan pengembangan kompetensi manajerial bagi Pejabat Eselon III dan Eselon IV, pengembangan materi pelatihan manajerial menjadi suatu kebutuhan dasar seorang pimpinan dan sejalan dengan amanat UU nomor 5 tahun 2019 dan PP nomor 11 Tahun 2017 serta tuntutan kebutuhan organisasi. Walaupun pada beberapa kondisi keberadaan teknologi informasi organisasi saat ini sudah perlahan mentransformasikan beberapa manual dimensi manajerial dalam menciptakan budaya kerja efektif dan efisien.

Adapun kedepan dampak dari penyederhanaan birokrasi, yang menimbulkan kemungkinan pengoptimalan kemampuan Pejabat Eselon III dan Eselon IV (saat penulisan jurnal ini disebut Pejabat Administrasi), tetap membutuhkan kemampuan manajerial yang menguasai strategi penggunaan *Artificial Intelligent* sesuai lingkup tugasnya (perlu studi lebih lanjut terkait kemampuan mengelola strategi *Artificial Intelligent* Pejabat Administrasi).

Saran

Mengingat manfaat penelitian ini adalah memberikan bahan masukan dalam kebijakan pengembangan kompetensi manajerial, payung hukum penyelenggaraan pelatihan bagi Pimpinan low-middle management birokrasi saat ini sudah beralih pada Keputusan Kepala LAN nomor 1006/K.1/PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator. yang telah memasukan mata pelatihan yang berhubungan dengan menggunakan *Artificial Intelligence* dalam birokrasi.

Dengan telah beralihnya pada Pelatihan Kepemimpinan Administrasi dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas mulai Tahun 2020 diharapkan kelemahan Sumber Daya Manusia dalam menerapkan strategi *Artificial Intelligent* yang telah teridentifikasi sebelumnya yakni

1. Kemampuan menjelaskan dan menggunakan sistem informasi manajemen dan membedakan antara data dan informasi.
2. Kemampuan menciptakan sistem informasi di lingkungan unit kerjanya yang handal.
3. Kemampuan mengkomunikasikan sistem pengelolaan informasi dan mengelola konflik yang muncul (stress akibat sistematisasi) mengeliminir resistensi yang mungkin timbul.
4. Kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi untuk digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan yang cepat.

Dapat terpenuhi melalui implementasi kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator. Sehingga mampu menjawab tantangan program kerja 2020 Jokowi yaitu penyederhanaan birokrasi melalui strategi menggunakan *artificial intelligence*.

Kedepan penelitian kelanjutan dimasa yang akan datang perlu dilakukan, terhadap implementasi kebijakan pengembangan kompetensi manajerial secara komprehensif, dengan memperhatikan tujuan Pengembangan Kompetensi Administrator dan Pengembangan kompetensi Pengawas itu sendiri, yang mampu menggambarkan kemampuan Leadershipnya dalam mengelola perubahan.

Adapun kontribusi penelitian ini diharapkan menjadi salah satu khasanah pengetahuan bagi pemerhati pengembangan kompetensi manajemen pimpinan disektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Lembaga Administrasi Negara.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 1006/K.1/PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 tentang kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator
- Aziz, H. A. (2019, Desember 19). Kecerdasan buatan - Digital Organisasi, Materi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara LAN. Jakarta, Jakarta.
- Bittle, N. a. (2011). Mengelola informasi dan memecahkan masalah. In PPM, *Handbook for supervisors* (p. 109). Jakarta: PPM.
- Bittle, N. a. (2011). Perencanaan dan Pengendalian. In PPM, *Hand book for supervisors* (p. 61). PPM.
- Dantes, P. N. (2012). *Metode Penelitian*, 51-54. .Andi Yogyakarta.
- <https://jdih.kemenukeu.go.id/fullText/2017/11TAHUN2017PP.pdf>. (n.d.). PP nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen ASN.
- [https://www.google.com](https://www.google.com/search?q=problem). (2019, Maret). Retrieved from search?q=problem: <https://www.google.com/search?q=problem>
- HUMASLAN. (2019, agustus 9). LAN Bangun Birokrasi Agile Untuk Indonesia Yang Berdaya Saing. jakarta, DKI, Indonesia.
- KemenpanRB. (2017). *Permenpan 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN*. Biro Hukum Kemenpan RB.
- LAN, B. h. (2018). Peraturan LAN nomor10 tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS., (pp. 2-3).
- LAN, P. (2016). *Grand Design Pengembangan Kompetensi ASN*. Jakarta: PKRA - LAN RI.
- Manajemen kesupervisoran. (n.d.). In *pedoman menjadi suprevisor yang efektif* (p. 43). Jakarta: PPM.
- Newstorm, B. a. (2011). Meningkatkan produktivitas. In PPM, *Handbook for supervisors* (p. 419). Jakarta: PPM.
- Newstrom, B. a. (2011). Hand book for supervisors. In PPM, *Manajemen kesupervisoran* (p. 43). Jakarta: PPM.
- Nyoman, D. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Nyoman, D. (2012). *Metode Penelitian.Andi Yogyakarta 2012. 51-54*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Pasher, R. (2011). *Knowledge Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Pusbangkom Kader LAN. (2020, April). Overview kebijakan pengembangan kompetensi. Jakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kebijakan*. Bandung: Alfabeta Bandung.

Tabel 1. Konversi Pernyataan Kedalam Kode Sikap Perilaku dan Kode Indikator

NO	INDIKATOR	SIKAP PERILAKU PERSEPSI INDIKATOR	NOMOR PERNYATAAN INDIKATOR	KONVERSI PERNYATAAN KEDALAM KODE SIKAP PERILAKU DAN KODE INDIKATOR
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = 4 = 3 --> 2
1	Indikator 1 Kesiapan menjadi Pimpinan management middle -low	1. Memiliki Pengalaman bekerja	1. Saya suka menetapkan tujuan sendiri dan melakukan segala sesuatu dengan cara saya sendiri.	5
		2. memiliki latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin	2. Saya memiliki kepekaan yang tinggi terhadap kepentingan orang lain.	8
		3. Pengetahuan Tehnik	3. Saya menganggap pekerjaan saya hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan. bukan sebagai fokus utama hidup saya.	11, 5
		4. Ketrampilan administratif	4. Bila saya tahu suatu pekerjaan harus dikerjakan dengan baik, saya akan mengerjakannya sendiri.	3, 4
		5. Kemampuan menyusun rencana untuk mencapai tujuan	5. Saya tidak mau memikul tanggung jawab pekerjaan orang lain, baik itu bagus ataupun jelek.	15
		6. Kemampuan berhubungan dengan pimpinan diatasnya	6. Saya menganggap diri saya seorang pendengar yang baik: saya tak pernah menyela pembicaraan orang.	7
		7. Ketrampilan berkomunikasi	7. Bila diberi kesempatan yang sama, sebagian besar orang ingin menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.	11
		8. Kemampuan berhubungan dengan orang didalam maupun diluar unit kerjanya.	8. Saya berpegang pada kaidah lebih baik terlambat daripada tidak sama sekali.	10
		9. Kemampuan berhubungan dengan orang yang menjadi bawahannya.	9. Ketika bekerja dengan sekelompok orang lain pada suatu proyek, saya ternyata sering mendesak mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.	14
		10. Kemampuan menganalisis masalah	10. Saya merasa perlu belajar banyak tentang manajemen dan kepemimpinan.	15
		11. Kemampuan kreatifitas, inisiatif	11. Karyawan yang baik bekerja dengan aman, mematuhi aturan, dan bersedia kerja hari libur secara wajar.	9
		12. Kemampuan mendelegasikan	12. Teman teman tahu bahwa saya tak akan mencela mereka bila datang kepada saya membawa cerita sedih mereka.	7, 8, 9
		13. Toleransi terhadap stress	13. Orang yang melanggar peraturan harus siap menerima hukuman.	16
		14. Keluwesan	14. Saya suka memberi tahu orang lain cara melakukan sesuatu.	7, 8, 9
		15. Ketegasan	15. Gagasan untuk bekerja lembur tanpa mendapat upah tambahan rasanya sangat tidak adil.	16
		16. Mandiri, keuletan	16. Atasan saya kebanyakan menjadi penghalang, daripada menjadi penolong bagi saya dan teman kerja.	6
			17. Saya kira saya adalah juru penerang yang baik: saya dapat menerangkan sesuatu secara jelas kepada orang lain.	7
			18. Dalam melakukan urusan pribadi, saya jarang tidak menepati apa yang telah saya rencanakan.	13, 15
			19. Pada saat menilai suatu situasi, saya menjumpai adanya hal-hal yang baik, disamping yang buruk dan jelek.	10, 11
			20. Pada saat segala sesuatu berjalan tidak semestinya, itu pertanda ada masalah yang harus dipecahkan, bukan ada orang yang harus disalahkan.	10

II	Indikator II, Mengelola informasi dan memecahkan masalah	1. Kemampuan mengenali, mendefinisikan masalah atau yang berpotensi menjadi masalah	1. Pada saat terjadi perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja nyata, Anda tahu bahwa Anda sedang menghadapi suatu masalah.	1
		2. Kemampuan menghubungkan sebab akibat masalah	2. Masalah muncul secara spontan tanpa sebab.	2
		3. Kemampuan mendiskusikan pendekatan rasional dan intuitif untuk pemecahan masalah bersama stakeholdernya	3. Akhir-akhir ini terjadi banyak perubahan di bagian Anda. Oleh karena itu, Anda mengantisipasi akan lebih banyak masalah harus dihadapi.	3, 7
		4. Kemampuan menggunakan alat analisis dalam pengambilan keputusan penyelesaian	4. Masalah teratasi bila kesenjangan ditutup.	4
		5. Kemampuan menjelaskan dan menggunakan sistem informasi manajemen dan membedakan antara data dan informasi	5. Pernyataan yang baik mengenai masalah layanan/produksi/kegiatan kira-kira begini, "Kita menghadapi kesulitan sehubungan dengan hasil pelayanan/produksi/kegiatan kita hari ini."	2
		6. Kemampuan menciptakan sistem informasi dilindungi unit kerjanya	6. Jika Anda mengetahui penyebab dari suatu masalah, maka memikirkan lebih dari suatu alternatif pemecahan masalah akan membuang waktu saja.	2, 3
		7. Kemampuan mengkomunikasikan sistem pengelolaan informasi dan mengelola konflik yang muncul (stress akibat sistematisasi) mengeliminir resistensi yang mungkin timbul	7. Jika Mardiana harus mengatasi masalah telah banyak kesalahan yang dilakukan oleh operator komputer, maka ini berarti ia harus membuat keputusan.	4,7
		8. Kemampuan mengumpulkan dan menganalisis informasi	8. Pohon keputusan secara grafis menunjukkan konsekuensi-konsekuensi dari berbagai alternatif pemecahan masalah.	4
			9. Mansyur adalah seorang pemikir yang sangat logis. itulah yang diperlukannya untuk menjadi seorang pemecah masalah yang baik.	3
			10. Pada saat Anda harus memilih masalah yang harus mendapat perhatian utama, maka Anda dapat menggunakan analisis ABC.	4
			11. Semakin baik informasi yang tersedia tentang suatu masalah, akan semakin baiklah pemecahan terhadap masalah tersebut.	5
			12. Pada saat membuat suatu keputusan di bagiannya sebagai pemimpin perubahan tingkat IV, Budiarjo menganggap bahwa pada umumnya data lebih bermanfaat dibanding informasi.	5
			13. Para pemimpin perubahan tingkat IV kerap kali merasa bahwa mereka adalah pengguna akhir sekaligus sumber utama dari sistem informasi manajemen suatu organisasi.	6, 7
			14. Data yang dikumpulkan Helena (seorang Kasubag perbendaharaan), dari kwitansi-kwitansi pembayaran bulanan adalah data sekunder.	5, 8
			15. Karena pegawai/staf kerap kali terlalu khawatir dengan sistem pengolahan data terkomputerisasi, maka pemimpin perubahan tingkat IV atau III harus dapat meyakinkan pegawai/staf bahwa pekerjaan mereka takkan terpengaruh oleh adanya perubahan tersebut.	7

III	Indikator III Kemampuan membangun mutu kinerja yang tinggi	1. Kemampuan memahami konsep mutu atas produk/ pelayanan/keluaran yang dihasilkan oleh unit	1. Selidiki jauh-jauh hari sebelumnya apa sesungguhnya persyaratan yang harus dipenuhi oleh proses, produk atau jasa yang Anda tangani.	1
		2. Kemampuan mengidentifikasi besarnya kerugian akibat mutu yang buruk	2. Beri tekanan utama pada langkah korektif untuk menjamin mutu dibagian Anda.	1, 2
		3. Kemampuan memahami tanggungjawab sebagai pimpinan unit dalam mengupayakan keberhasilan program pengendalian mutu suatu organisasi.	3. Cobalah memasukkan mutu ke dalam produk/jasa, ketimbang bergantung pada inspeksi untuk menemukan cacat setelah produk dibuat.	3
		4. Kemampuan menguraikan alasan pokok atas kesalahan dan kerusakan kinerja pegawai dan mendiskusikan perlunya menanamkan rasa menghargai mutu dikalangan pegawai.	4. Biarkan kegiatan inspeksi sepenuhnya ditangani bagian inspeksi.	3, 4
		5. Kemampuan memahami konsep dan tujuan dari pengendalian mutu	5. Sebelum menyalahkan seorang pegawai/ staf karena terjadi cacat atau kesalahan, pastikan dahulu bahwa pegawai/staf itu telah mendapat perlengkapan, bahan, peralatan dan instruksi memadai.	2, 3, 4
		6. Kemampuan menggunakan alat/ instrumen pengendalian mutu serta menjelaskan ukuran mutu yang dapat diandalkan.	6. Jelaskan kepada pegawai bahwa Andalah satu-satunya orang yang harus puas dengan mutu hasil kerja mereka.	5
		7. Kemampuan menguraikan ciri utama program cacat nihil dan gugus mutu.	7. Percayakanlah pada pemeriksaan 100% terhadap sejumlah besar bahan mentah yang baru masuk, formulir, pasokan, dan lain sebagainya.	6
		8. Kemampuan menjelaskan nilai dari pendekatan partisipatif dalam memecahkan masalah mutu	8. Pada saat menghasilkan/menyediakan secara massal barang atau jasa, pertimbangkan untuk melacak kecenderungan mutu dengan metode pengendalian mutu secara statistik.	6
			9. Abaikan konsep Bebas Cacat karena konsep itu sudah kalah keandalannya oleh konsep Gugus Mutu.	7
			10. Lakukan upaya khusus untuk menjamin adanya partisipasi pegawai dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan mutu.	4, 8