



Analisis Kompetensi Manajerial Jabatan Pelaksana di Balai Pendidikan dan Latihan Keagamaan Semarang

Analysis of Managerial Competence for Implementing Positions at the Semarang Religious Education and Training Center

Rukhana Fitriati, Retno Sunu Astuti, Budi Puspo Priyadi & Tengku Afrizal*

Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Diponegoro, Indonesia

Diterima: 06 Desember 2020; Direview: 06 Desember 2020; Disetujui: 11 April 2021

Abstrak

Sistem merit didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi kerja, kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan prestasi kerja, kompetensi sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan baik pekerjaan disektor swasta maupun disektor pemerintah, disektor pemerintah pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat secara langsung dikerjakan oleh seorang jabatan pelaksana, oleh karena itu seorang jabatan pelaksana harus mempunyai kompetensi minimal yaitu kompetensi manajerial. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Kompetensi manajerial, Faktor Penghambat yang dihadapi Jabatan Pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang. Metode penelitian yang digunakan Deskriptif kuantitatif dengan pendekatan survai untuk menjawab tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis kompetensi manajerial jabatan pelaksana dan menganalisis faktor penghambat yang dihadapi jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang. Hasil penelitian bahwa kompetensi manajerial jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang termasuk dalam kategori sedang dan faktor penghambatnya kurangnya pengembangan kompetensi dalam meningkatkan pengetahuan. Rekomendasi sebagai langkah yang harus dilakukan Balai Diklat Keagamaan Semarang adalah dengan meningkatkan pengembangan kompetensi jabatan pelaksana.

Kata kunci: Kompetensi; Jabatan Pelaksana; Kompetensi Manajerial

Abstract

The merit system is defined as human resource management based on work performance, competence is a major factor in improving work performance, competence is indispensable in every job both in the private sector and in the government sector, in the government sector, work related to community service is directly carried out by an executive position Therefore, an executive position must have a minimum competency, namely managerial competence. The purpose of this study was to analyze managerial competence, inhibiting factors faced by executors who work at the Semarang Religious Education and Training Center. The research method used is descriptive quantitative with a survey approach to answer the research objectives, namely to analyze the managerial competence of the executive positions and to analyze the inhibiting factors faced by executive positions who work at the Semarang Religious Training Center. The results showed that the managerial competence of the executive positions who worked at the Semarang Religious Education and Training Center was in the medium category and the inhibiting factor was the lack of competency development in increasing knowledge. Recommendations as steps that must be taken by the Semarang Religious Education and Training Center are to increase the competency development of executive positions.

Keywords: Competence; Executive Position; Managerial Competence

How to Cite: Fitriati, R. Astuti, R.S. Priyadi, B.P. & Afrizal, T (2021). Analisis Kompetensi Manajerial Jabatan Pelaksana di Balai Pendidikan dan Latihan Keagamaan Semarang. PERSPEKTIF. 10(2): 391-398

*Corresponding author:

E-mail: teukurian@lecturer.undip.ac.id

ISSN 2085-0328 (Print)

ISSN 2541-5913 (online)

PENDAHULUAN

Keberhasilan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya manusia diharapkan dalam organisasi tersebut sumber daya manusia memiliki daya, kemauan yang sesuai dengan tuntunan dalam setiap pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga akan terwujud kinerja sebagaimana yang diharapkan. Agar sumber daya manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi itu mempunyai kinerja baik maka organisasi itu harus menerapkan sistem merit, pengembangan sistem merit berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusianya.

Sistem merit didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi kerja, kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan prestasi kerja jika perestasi kerja baik terutama sumber daya manusianya maka akan diberi penghargaan atau begitu juga sebaliknya jika perestasi kerja buruk maka kan diberikan teguran atau punishment.

Dalam UU ASN No 4 Tahun 2014 Pasal 51 sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, asal usul, agama, jenis kelamin, status pernikhahan, umur. Prinsip sistem merit mensejajarkan kompetensi, kualifikasi, prestasi kerja, adil dan terbuka, dengan adanya sistem merit diharapkan dapat mencetak ASN yang unggul, handal, kompetitif dan kompeten. Kompetensi menjadi aspek yang ditekankan pada sistem merit.

Menurut Mahmudi (2015) sistem merit merupakan pendekatan dalam sistem prestasi kerja (merit sistem) dalam bukunya "Manajemen Kinerja Sektor Publik" mengatakan bahwa sistem prestasi kerja (merit sistem) merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan kepada pegawai. Sistem prestasi kerja merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi kerja (merit sisitem) merupakan pendekatan dalam pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi kerja, dalam sistem ini diutamakan adalah kemampuan kerja seseorang, ketrampilan, keahlian, efisiensi dan efektifitas kerjanya.

Salah satu hal yang penting dalam sistem merit adalah kompetensi pegawai yang unggul pada instansi pemerintah, pegawai

pemerintah dalam hal ini jabatan pelaksana harus memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosio kultural merupakan hal dasar untuk menacapai sistem merit, kompetensi ini dipersiapkan dalam rangka pengembangan karir pegawai dan tujuan organisasi agar dapat berjalan lancar.

Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan baik pekerjaan di sektor pemerintah atau sektor swasta, di instansi pemerintah pekerjaan dikerjakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN), Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja pada instansi pemerintah. Pegawai negeri sipil terdiri dari jabatan administrasi, jabatan fungsional, Jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi terdiri dari Jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan pelaksana. Dalam melaksanakan tugas kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan yang berhubungan secara langsung dengan masyarakat menjadi tugas jabatan pelaksana.

Dalam permenpan RB no 41 tahun 2018 jabatan pelaksana adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas pelaksanaan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu seorang jabatan pelaksana harus mempunyai kompetensi yang unggul kompetensi ini penting karena jabatan pelaksana memiliki peran penting dalam penerapan sistem merit. Karena yang menjadi garda terdepan dalam memberikan pelayanan publik adalah jabatan pelaksana, oleh karena itu kedepanya dibutuhkan jabatan pelaksana yang secara kualifikasi dan komptensi sesuai dengan jabatan yang diduduki.

Kompetensi ASN diatur dalam UU No 5 tahun 2014 dan peraturan pemerintah nomor 17 tahun 2020 tentang manajemen pegawai negeri sipil, menjelaskan bahwa setiap ASN harus memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosio kultural. Ketiga kompetensi ini wajib dimiliki oleh seorang jabatan pelaksana. Menurut UU No 5 Tahun 2015 Kompetensi teknis adalah kompetensi yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Sedangkan kompetensi manajerial adalah kompetensi yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau

manajemen dan pengalaman kepemimpinan sedangkan kompetensi sosial kultural adalah kompetensi yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Kompetensi jabatan pelaksana harus mempunyai karakteristik, menurut Spencer (dalam Sudarmanto, 2014) ada lima jenis karakteristik yaitu, motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, ketrampilan, lima karakteristik itu diperlukan untuk menciptakan jabatan pelaksana yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (Yuniarsih dan Suwatno, 2009) bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau kelompok, penilaian kinerja dievaluasi berdasarkan kompetensi kerja yang dimiliki seseorang, secara umum kompetensi seseorang terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), Ketrampilan (*skill*) dan Kemampuan (*Abilities*).

Jabatan pelaksana harus mempunyai standar kompetensi manajerial yang memadai. Standar kompetensi jabatan adalah deskripsi pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang diperlukan Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan jabatan, standar kompetensi adalah rujukan mengenai kompetensi yang didasari oleh pengetahuan, ketrampilan, sikap kerja yang dimiliki seorang Aparatur Sipil negara (dalam Sobandi 2007).

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi minimal yang harus dimiliki jabatan pelaksana dalam melaksanakan tugas jabatan, kompetensi ini yang dapat diukur dan dikembangkan untuk mengelola organisasi kompetensi ini juga merupakan karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk kriteria aktif dan kinerja unggul dalam jabatan tertentu. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 38 Tahun 2017 Mengatur tentang Standar Kompetensi Manajerial Jabatan Pelaksana, Adapun indikator standar kompetensinya antara lain integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola

perubahan, pengambilan keputusan. Standar ini ditujukan agar seseorang ASN dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan dapat bekerja secara kompeten.

Dengan adanya standar kompetensi jabatan pelaksana di harapkan setiap Aparatur Sipil Negara dapat bekerja dengan baik sehingga bisa memrikan peyanan yang maksimal kepada publik. Dlam kenyataanya masalah kompetensi aparatur sipil negara masih ada masalah seperti yang dikutip dari berita website *lan.go.id* bahwa 1,6 juta ASN saat ini hanya memiliki kemampuan sebatas kompetensi administrasi dan dari Data BAPPENAS pada tahun 2019 PNS meiliki kompetensi sangat rendah berjumlah 34,57 % dari data yang rendah ini 2,73% yang masih berpotensi tinggi dikembangkan. PNs yang berkomptensi tinggi untuk dikembangkan berjumlah 11,52 % dengan kondisi seperti ini tentu menghambat percepatan reformasi birokrasi disektor publik dan perlu adanya peningkatan kompetensi bagi ASN.fenomena rendahnya kompetensi Aparatur sipil Negara juga terjadi di Balai Diklat Kegamaan Semarang.

Balai Diklat Keagamaan Semarang merupakan salah satu bagian dari Kementerian Agama yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga teknis pendidikan dan keagamaan bagi ASN, oleh karena itu dituntut jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat dituntut untuk memiliki kompetensi yang mumpuni, terutama kompetensi manajerialnya, permasalahan kompetensi manajerial jabatan pelaksana di Balai diklat yang rendah dilihat dari peningkatan kompetensi ketrampilan bekerja dari 32 jabatan pelaksana hanya 10 orang yang memiliki sertifikat ketrampilan sesuai bidang kerjanya,dan dalam hal pelayanan yang diberikan jabatan pelaksana terhadap peserta diklat juga masih rendah dari data 3 tahun terakhir penilaian peserta diklat terhadap layanan jabatan pelaksana mengalami penurunan seperti tertera dalam tabel berikut:

Tabel 1. Data Nilai Peserta Terhadap Pelayanan Widyaiswara dan Panitia

No.	Tahun	Nilai Widyaiswara (Jabatan Fungsional Tertentu)	Nilai Panitia (Jabatan Pelaksana)
1	2017	88,59	86,67
2	2018	89,17	86,83
3	2019	85,59	80,50

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Semarang

Salah satu standar kompetensi manajerial jabatan pelaksana adalah seorang jabatan pelaksana bisa mengelola perubahan, kondisi saat ini menuntut sistem perubahan dalam *rangka e governance* dalam hal penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan penguasaan teknologi informasi (IT) masih rendah, penelitian ini akan menganalisis kompetensi manajerial jabatan pelaksana serta menganalisis faktor penghambat yang dihadapi jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode survai, Sugiyono (2013) menyatakan bahwa metode penelitian survai adalah metode kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variable untuk menguji beberapa hipotesis tentang variable sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuisioner) yang tidak mendalam dan hasil penelitian cenderung digeneralisasikan. Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis kompetensi manajerial jabatan pelaksana dengan definisi operasional yang digunakan yaitu Standar kompetensi manajerial jabatan pelaksana sesuai dengan standar kompetensi manajerial dalam Permenpan RB No 38 Tahun 2017 dan untuk menjawab faktor penghambat yang dihadapi jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang menggunakan teori karakteristik kompetensi Spencer yaitu motif, konsep diri, karakteristik pribadi atau watak, pengetahuan dan ketrampilan.

Jenis data yang digunakan adalah data ordinal yang dinyatakan dalam angka-angka mulai dari skala yang terkecil sampai dengan yang terbesar dan mempunyai jarak yang sama

antara angka yang satu dengan angka yang lainnya, sedangkan sumber data yang digunakan adalah bersifat primer yakni data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti itu sendiri dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya, sumber data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner kepada responden dan bersifat sekunder yakni data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi sumber data primer, sumber data sekunder ini berasal dari tempat penelitian yang berupa dtudi kepustakaan, pengamatan awal gambaran umum Balai diklat Keagamaan semarang dan wawancara permasalahan yang harus diteliti.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jabatan pelaksana yang berjumlah 32 yang sekaligus dipakai sebagai sampel dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, penelitian ini menggunakan sampling jenuh, sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan kuisioner dengan alternatif jawaban dalam instrumen penelitian ini memakai Skala Likert dengan skor 1-4 agar mendapatkan data, pengumpulan data yang lain menggunakan wawancara dan dokumentasi. Untuk teknik analisis data dengan pengujian instrumen, instrumen dinyatakan handal tergantung pada tingkat validitas dan reliabilitas, semakin banyak subjek uji coba semakin baik karena akan memberikan gambaran yang lebih jelas (Suharsimi, 2010:252). Analisis data yang lain dengan uji validitas Bivariate Pearson (korelasi Produk

Momen Pearson) analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Analisis yang lain adalah dengan menggunakan Uji reliabilitas, uji reliabilitas yang digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Analisis data yang lain dengan analisis deskriptif persentase digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Standar Kompetensi Manajerial Jabatan Pelaksana Menurut Permenpan RB No 38 Tahun 2017

Balai Diklat Keagamaan Semarang merupakan salah satu bagian dari Kementerian Agama yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga teknis pendidikan dan keagamaan, melaksanakan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi kerja di lingkungan Kementerian Agama dan Pemerintah Daerah serta lembaga diklat lainnya. Balai Diklat Keagamaan adalah lembaga yang merupakan institusi strategis, sesuai dengan tugas dan fungsinya diharapkan mampu memberikan kontribusinya untuk turut meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Maka pegawainya terutama jabatan pelaksana yang dituntut untuk meningkatkan kompetensinya terutama kompetensi manajerial agar tujuan organisasi dapat berjalan lancar.

Integritas, Integritas mengandung 3 aspek indikator yaitu (1) Bertingkah laku sesuai perkataan (2) berkata sesuai fakta (3) Melaksanakan peraturan kode etik (4) Tidak menerima atau memberi sesuatu yang bertentangan dengan aturan organisasi. Hasil analisis data kuantitatif diperoleh dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,22 terdapat pada item pertama yang menyatakan bahwa Pelaksana bertingkah laku sesuai dengan perkataan dan berkata sesuai fakta. Selanjutnya secara keseluruhan indikator integritas memiliki rata-rata sebesar 3,17 yang berarti bahwa mayoritas

responden menjawab setuju pada indikator integritas.

Kerjasama, Kerjasama mengandung 6 (enam) indikator, yaitu: (1). Berpartisipasi sebagai anggota tim yang baik (2) Melakukan tugas/bagiannya (3) Mendengarkan masukan dari orang lain (4) Menghargai masukan orang lain (5) Memberikan usulan (6) Menjalin interkasi sosial untuk penyelesaian tugas. Hasil analisis data kuantitatif diperoleh kerjasama item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,16 terdapat pada item ke 5 yang menyatakan bahwa “Pelaksana mendengarkan dan menghargai masukan dari orang lain dan memberikan usulan bagi kepentingan Tim”. Berdasarkan rata-ratanya diketahui bahwa indikator kerjasama memiliki rata-rata sebesar 3,11 yang mendekati 3. Hal ini berarti bahwa mayoritas responden memberikan respon setuju pada indikator kerjasama

Komunikasi, Komunikasi menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, komunikasi disini mengandung (1). Menyampaikan informasi dengan jelas, singkat dan tepat dengan menggunakan media yang sesuai dengan mengikuti alur logis (2) Memastikan pemahaman yang sama atas instruksi yang diterima/diberikan (3) mampu melaksanakan kegiatan surat menyurat sesuai tata naskah organisasi ketepatan lingkungan terbagi menjadi lingkungan internal kebijakan berkaitan dengan interaksi Hasil analisis data kuantitatif diperoleh bahwa pada indikator komunikasi item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,09 terdapat pada item ke 7 yang menyatakan bahwa “Pelaksana menyampaikan informasi pendapat dengan jelas, singkat, tepat dengan menggunakan cara/media yang sesuai dan mengikuti alur logis”. Berdasarkan nilai rata-rata indikator diketahui bahwa nilai rata-rata indikator komunikasi sebesar 3,03 yang berarti bahwa mayoritas responden memberikan respon setuju terhadap item pada indikator komunikasi.

Orientasi Pada Hasil, Orientasi pada hasil mencakup indikator (1) Menelesaikan tugas dengan tuntas dan dapat diandalkan (2) Bekerja dengan teliti dan hati hati (3) Bekerja sesuai SOP (4) Bersedia menerima masukan dan mengikuti contoh cara bekerja yang lebih efektif, efisien di lingkungan kerjanya, dari hasil

analisis kuantitatif diperoleh hasil bahwa pada indikator orientasi pada hasil item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,28 terdapat pada item ke 10 yang menyatakan bahwa "Pelaksana bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan tuntas dan dapat diandalkan". Nilai rata-rata indikator orientasi pada hasil sebesar 3,22 menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memberikan jawaban setuju pada indikator orientasi pada hasil.

Pelayanan Publik, Pelayanan publik mencakup indikator (1) Mampu mengerjakan tugas-tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang obyektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik (2) Melayani kebutuhan, permintaan dan keluhan pemangku kepentingan (3) Menyelesaikan masalah dengan tepat tanpa bersikap membela diri dalam kapasitas sebagai pelayanan publik, dari hasil penelitian kuantitatif pada indikator pelayanan publik item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,22 terdapat pada item ke 13 yang menyatakan bahwa "Pelaksana menjalankan tugas dengan mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, transparan dan tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/partai politik". Berdasarkan nilai rata-ratanya diketahui indikator pelayanan publik memiliki rata-rata sebesar 3,04 yang mendekati 3. Hal ini berarti bahwa mayoritas responden memberikan respon setuju pada semua item pada indikator pelayanan publik.

Pengembangan Diri Dan Orang Lain, Pengembangan diri dan orang lain mencakup indikator (1) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan (2) Menunjukkan usaha mandiri untuk mempelajari ketrampilan atau kemampuan baru berbagai media pembelajaran (3) Berupaya meningkatkan diri dengan belajar dari orang-orang lain yang berwawasan luas dalam organisasi, dari hasil kuantitatif indikator pengembangan diri dan orang lain menunjukkan bahwa item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,25 terdapat pada item 16 yang menyatakan bahwa "Untuk meningkatkan pengembangan diri pelaksana perlu identifikasi kebutuhan

pengembangan diri dan menyeleksi sumber serta metodologi pembelajaran yang diperlukan". Rata-rata indikator sebesar 3,15 mendekati 3 berarti bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memberikan respon setuju pada indikator pengembangan diri dan orang lain.

Mengelola Perubahan, Mengelola perubahan mencakup indikator (1) Sadar mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut (2) Mengikuti perubahan secara terbuka sesuai petunjuk/pedoman (3) Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru dengan bimbingan orang lain. bahwa pada indikator mengelola perubahan item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,19 terdapat pada item ke 19 yang menyatakan bahwa "Pelaksana mengikuti perubahan yang terjadi di organisasi dan berusaha menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut". Nilai rata-rata indikator mengelola perubahan sebesar 3,06 mendekati 3 berarti bahwa mayoritas responden memberikan respon setuju pada indikator tersebut.

Pengambilan Keputusan, Pengambilan keputusan mencakup indikator (1) Mengumpulkan dan mempertimbangkan informasi yang dibutuhkan dalam mencari solusi (2) Mengetahui situasi/pilihan yang tepat untuk bertindak sesuai kewenangan (3) Mempertimbangkan kemungkinan solusi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan rutin berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditentukan.

Dari hasil kuantitatif pada indikator pengambilan keputusan item dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,16 terdapat pada item ke 24 yang menyatakan bahwa "Pelaksana mempertimbangkan kemungkinan solusi yang diterapkan dalam pekerjaan rutin berdasarkan kebijakan dan prosedur yang ditentukan". Berdasarkan rata-ratanya diketahui bahwa indikator kerjasama memiliki rata-rata sebesar 3,09 yang mendekati 3. Hal ini berarti bahwa mayoritas responden memberikan respon setuju pada indikator pengambilan keputusan

Faktor Penghambat

Motif, Motif adalah dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri

dengan lingkungannya sedangkan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya, setiap orang memiliki motif sendiri dalam bekerja. Dalam era keterbukaan sekarang ini peningkatan mutu pelayanan merupakan suatu kondisi yang tidak terhindarkan ini menuntut seorang jabatan pelaksana yang bekerja di instansi agar bisa bekerja secara profesionalisme agar tercapai dalam bekerja untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

Pelayanan yang diberikan kepada peserta diklat belum maksimal, karena setiap jabatan pelaksana dalam bekerja mempunyai motif yang berbeda-beda sehingga akan rasa tanggung jawab dalam atau tugas-tugas yang dipercayakan berbeda antara jabatan pelaksana yang satu dengan yang lainnya ada yang rajin dan tidak rajin, untuk memberikan motivasi dan semangat kerja jabatan pelaksana, pimpinan kiranya perlu memberikan reward dengan pencapaian kerja yang telah diperoleh jabatan pelaksana dengan demikian jabatan pelaksana lebih giat lagi dan semangat dalam bekerja.

Konsep Diri, Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap. Disamping pengetahuan dan ketrampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap atau perilaku kerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pendidikan seseorang dapat dianggap sebagai penunjang kualitas dan kapasitas seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya di tempat dia bekerja, karena seorang pegawai dianggap sebagai penggerak menentukan jalannya suatu organisasi.

Untuk dapat mencapai suatu keberhasilan pada sebuah instansi atau maka dibutuhkan jabatan pelaksana yang memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan setiap tugas-tugasnya. Jabatan pelaksana yang berkompeten ialah jabatan pelaksana yang dianggap dapat melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang diharapkan, namun pada keadaan yang ada dilapangan jabatan pelaksana mengalami hambatan-

hambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mengakibatkan kelalaian atau ketidaktepatan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ini disebabkan penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Watak, Watak adalah karakteristik mental atau konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi dan informasi. Karakteristik merupakan cerminan bagaimana seorang pegawai mampu/tidak mampu melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah/sulit dan sukses/tidak pernah sukses. Karakteristik pribadi jabatan pelaksana mempunyai peranan penting dalam meningkatkan komptensinya. Tingginya respon jabatan pelaksana dalam menindaklanjuti ketidakpuasaan masyarakat, tingginya kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas, cepatnya pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya serta jabatan mampu memisahkan antara kepentingan pribadi dengan golongan menjadi contoh sikap karakteristik pribadi yang wajib dimiliki oleh pegawai ASN saat ini.

Faktor yang dirasakan paling menghambat kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya di Balai Diklat adalah masih rendahnya respon jabatan pelaksana dalam menanggapi keluhan peserta diklat dan dalam penyelesaian tugas tidak sesuai target yang ditentukan

Pengetahuan, Pengetahuan merupakan informasi yang memiliki makna yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang kajian tertentu. Pengetahuan merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang obyek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas Jabatan Pelaksana. Pengetahuan Jabatan pelaksana tugasnya dengan baik sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Heidjrachman dan Husnan bahwa Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

Jabatan Pelaksana dalam melaksanakan tugasnya di Balai Diklat bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya jabatan pelaksana telah melaksanakan segala sesuatunya dengan

baik dan mengerti akan setiap tugas-tugas yang diberikan, tetapi untuk pekerjaan yang berhubungan dalam hal penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi informasi Sebagian jabatan pelaksana belum menguasai sehingga perlu ada pendampingan atau pelatihan yang berhubungan dengan IT.

Ketrampilan, Ketrampilan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai kesuksesan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya peningkatan keterampilan, maka hal tersebut akan mempengaruhi keahlian jabatan pelaksana dalam melaksanakan tugasnya. Definisi dari ketrampilan itu sendiri ialah sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang dalam waktu yang tepat untuk meningkatkan ketrampilan perlu mendapatkan pelatihan-pelatihan yang memadai.

SIMPULAN

Kompetensi manajerial jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang memiliki rata-rata sebesar 3,11 dengan persentase jawaban 77,7%. Hal ini berarti bahwa kompetensi jabatan pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang termasuk dalam kategori sedang.

Faktor Penghambat yang dihadapi Jabatan Pelaksana yang bekerja di Balai Diklat Keagamaan Semarang di lihat dari indikator motif yaitu belum ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya konsep diri yaitu dari penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang Pendidikan berpengaruh terhadap kompetensinya dalam melaksanakan tugasnya, watak/karakteristik adalah rendahnya respon pegawai dalam menindaklanjuti keluhan peserta diklat dan penyelesaian tugas tidak sesuai dengan target yang ditetapkan, Pengetahuan yaitu kendala jabatan pelaksana dalam pekerjaan yang berkaitan dengan penguasaan teknologi informasi, Ketrampilan yaitu kurangnya mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta

Firdausijah, R.T., Sodikin, I., & Komarudin, E. (2020), Analisis Komptensi Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Subang. *Decision: Jurnal Adminsitrasi Publik*, 2 (2): 34-49.

lan.go.id

Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP STIM YKPM

Maulana, A, (2020). *Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kota Bekasi*. institutional repositories & scientific journals, repository@unpas.a.id,

Sudarmanto, (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Yuniarsih, T. & Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi ASN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 41 tahun 2018 Tentang Jabatan Pelaksana

Undang - Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara