

KOMPETENSI TEKNIS PEGAWAI TENAGA ADMINISTRASI PADA UNIT PELAYANAN KEPEGAWAIAN DI UNIVERSITAS HALU OLEO

TECHNICAL COMPETENCY OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES AT PERSONNEL SERVICE UNIT OF HALU OLEO UNIVERSITY

Ajaemi¹, Syamsul Alam², La Ode Mustafa³

- 1) Mahasiswa Program Studi Administrasi Publik PPs UHO; e-mail: ajaemi@gmail.com
- 2) Dosen Tetap Jurusan Ilmu Administrasi Publik UHO; e-mail: syamsullalam330@gmail.com
- 3) Dosen Tetap Jurusan Ilmu Administrasi Publik UHO; e-mail: mustafa07rufini@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis level kompetensi teknis pegawai yang melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian di Universitas Halu Oleo. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Responden penelitian sebanyak 46 orang pegawai yang diambil secara acak dari 73 anggota populasi. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang mengikuti konstruksi skala Likert dengan lima poin. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan prosedur rata-rata hitung pada SPSS Statistics Versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa level kompetensi teknis pegawai yang melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian di Universitas Halu Oleo belum sesuai yang diharapkan untuk dapat menampilkan tugas-tugas pelayanan secara prima.

Kata-kata Kunci: Kompetensi teknis, Administrasi kepegawaian, Pelayanan publik.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the level of technical competence of employees who carry out personnel administration services at Halu Oleo University. This study uses a quantitative research approach with survey methods. The research respondents were 46 employees who were randomly drawn from 73 members of the population. Data was collected by a questionnaire that followed the construction of a Likert scale with five points. Data analysis uses descriptive statistics with a calculated average procedure in SPSS Statistics Version 24. The results of the study show that the technical competency level of employees who carry out personnel administration services at Halu Oleo University is not yet in line with what is expected to be able to display the excellent service tasks.

Key Words: Technical competence, personnel administration, public services.

PENDAHULUAN

Sekarang ini kita berada pada era administrasi publik yang berbasis pada pelayanan terhadap kepentingan publik. Dalam era tersebut, nilai-nilai yang terkemuka

dari administrasi publik adalah demokrasi, kewarganegaraan dan kepentingan public (Denhardt & Denhardt, 2007). Dengan nilai-nilai tersebut, hal yang paling signifikan dan paling bernilai dalam administrasi publik sekarang adalah melayani warganegara untuk kemaslahatan bersama. Semua bentuk pelayanan publik idealnya terselenggara secara prima, menurut kehendak warganegara yang dilayani, bukan menurut kehendak yang aparat yang melayani.

Penyediaan pelayanan publik di organisasi pemerintah selalu melibatkan pegawai staf dan pimpinan level bawah. Pegawai staf melaksanakan aktivitas teknis penyediaan pelayanan, pimpinan level bawah mengharmoniskan seluruh aktivitas teknis tersebut (Tompkins, 2005). Selanjutnya, untuk dapat melaksanakan tugas-tugas operasional pelayanan secara efektif, pegawai staf dan pimpinan level bawah membutuhkan kompetensi teknis yang memadai. McClelland mengemukakan teori bahwa kompetensi adalah prediktor signifikan dari kinerja karyawan (Vazirani, 2010), sedangkan Boyatzis mengemukakan bahwa kompetensi adalah basis dari kinerja manajer yang efektif (Boyatzis, 2008). Namun, kebutuhan kompetensi berbeda menurut jenjang manajerial, makin rendah level manajerial, makin bersifat teknis kompetensi yang diperlukan (Katz dalam Denhardt & Denhardt, 2006).

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa pelayanan publik yang prima masih lebih banyak merupakan harapan ketimbang kenyataan. Hartono (2015) mengatakan bahwa kualitas pelayanan publik di berbagai instansi pemerintah belum juga sesuai dengan idaman masyarakat. Kondisi serupa penulis lihat juga dalam pelayanan administrasi kepegawaian pada beberapa unit pelayanan di Universitas Halu Oleo. Petugas seringkali tidak menepati janji berkenaan dengan penyelesaian pelayanan, penundaan pelayanan dapat terjadi sampai berhari-hari dengan berbagai alasan. Pelayanan pemberkasan usulan kenaikan pangkat pegawai juga seringkali terlambat. Tenaga pengajar yang mengusulkan penilaian angka kredit harus selalu datang sendiri berulang-ulang ke unit pelayanan kepegawaian untuk mengecek informasi tersebut. Aparat kepegawaian dalam memberikan pelayanan cenderung masih memberikan apa yang mereka kehendaki, bukan memberikan apa yang dikehendaki pelanggan (Hasil wawancara penulis dengan MA, tanggal 27 Desember 2016).

Penulis berasumsi bahwa terjadinya hal tersebut dikarenakan kurang dimilikinya kompetensi teknis oleh pegawai staf dan pimpinan level bawah yang menangani urusan pelayanan teknis kepegawaian. Asumsi ini didasarkan pada teori kompetensi yang dikemukakan oleh McClelland dan Boyatzis seperti yang telah penulis utarakan. Kedua

analisis tersebut mengatakan bahwa kompetensi adalah prediktor signifikan dari kinerja karyawan. Ketika pelayanan buruk maka kompetensi aparat patut dipertanyakan. Namun, belum ada analisis empiris yang memadai berkenaan dengan pemilikan kompetensi teknis pegawai pada unit pelayanan administrasi kepegawaian di Universitas Halu Oleo tersebut. Guna mengatasi kesenjangan pengetahuan dimaksud, penelitian ini mencoba menganalisis level kompetensi teknis pegawai.

Kompetensi adalah istilah pokok dalam administrasi kepegawaian publik yang mengemuka sejak tahun 1973. McClelland adalah bapak dari gerakan kompetensi, suatu gerakan Anglo-American di United States dan United Kingdom, sebagai reaksi pemerintah dan para manajer terhadap globalisasi dan meningkatnya persaingan internasional dalam negara-negara industri maju. McClelland mengkritik bahwa materi pengujian-pengujian tradisional tentang inteligensi karyawan memang merupakan prediktor yang baik dari kinerja akademik tetapi tidak bertanggung jawab untuk kesuksesan dalam jabatan atau tidak merupakan prediktor yang memadai terhadap kinerja jabatan di masa mendatang, dan karena itu harus digantikan dengan pengujian kompetensi (Vazirani, 2010). McClelland menggunakan konsep kompetensi untuk menggantikan konsep keterampilan. Alasannya adalah bahwa konsep kompetensi lebih luas dan mengkombinasikan kemampuan-kemampuan berperilaku dan teknis dari individu.

Boyatzis (2008) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kapabilitas atau kemampuan yang berbasis pada kehendak yang kuat. Mulder (2011) memberikan definisi kompetensi sebagai seperangkat kapabilitas yang terintegrasi, yang terdiri dari kluster pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang bersifat kondisional bagi kinerja yang efektif dalam suatu konteks, profesi, organisasi, jabatan, peran dan situasi tertentu. Omisore (2013) mengemukakan bahwa kompetensi jabatan dapat berupa motif-motif, sifat-sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan oleh individu. Katz dalam Denhardt & Denhardt, (2006) membedakan tiga jenis yakni kompetensi teknis, kompetensi kemanusiaan, dan kompetensi konseptual. Ketiga jenis kompetensi ini penting bagi manajer, tetapi tidak sama pentingnya untuk semua jenjang manajerial. Kompetensi teknis lebih penting bagi manajer level bawah dan karyawan.

Kompetensi teknis, disebut juga kompetensi spesifik atau kompetensi fungsional, mencakup keterampilan-keterampilan yang relevan dengan tugas/pekerjaan spesifik atau tugas-tugas dalam suatu kelompok jabatan tertentu (OECD, 2013). Model kompetensi teknis dari OECD (2013) mencakup 10 tipe keterampilan, yakni: membedakan informasi kritis dengan informasi yang tidak relevan; mengumpulkan input kerja dari beberapa

sumber yang berbeda; memenuhi kualitas tinggi dan standar kinerja; menyelesaikan tugas secara sempurna; menuliskan/menyajikan materi faktual dalam cara yang terstruktur; menunjukkan sikap positif dalam situasi tugas yang kurang jelas; mengidentifikasi kesulitan-kesulitan tugas; merencanakan dan mengkoordinasikan sumber-sumber internal untuk menjalankan tugas dalam batas waktu yang ditetapkan; secara spontan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan; dan berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerja. Selain itu, Janjua et al. (2012) menambahkan dengan kecakapan (profisiensi) menangani peralatan kerja berbasis komputer dan teknologi informasi. Tipe-tipe keterampilan menurut OECD (2013) dan Janjua et al. (2012) relevan untuk menggambarkan kompetensi teknis pegawai di unit-unit yang menyediakan pelayanan administrasi kepegawaian di Universitas Halu Oleo. Penelitian ini memprediksikan bahwa pegawai belum memiliki level kompetensi yang diharapkan untuk dapat menampilkan tugas-tugas pelayanan administrasi kepegawaian secara prima.

Istilah kepegawaian diartikan secara umum sebagai hal-hal yang berkenaan dengan pegawai, sedangkan administrasi yang berkenaan dengan kepegawaian disebut administrasi kepegawaian. Massofa (2008) mengemukakan bahwa dalam konsep kepegawaian tercakup kegiatan-kegiatan yang meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan pegawai. Aktivitas manajemen atas kegiatan-kegiatan operasional tersebut di atas disebut administrasi kepegawaian. The Liang Gie (2009) mengatakan bahwa administrasi kepegawaian adalah segenap aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan tertentu. Masalah pokoknya berkisar pada penerimaan, pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian. Administrasi kepegawaian dalam pengertian institusional berkonsentrasi pada bagian kepegawaian atau bagian personalia. Pelayanan di unit struktural tersebut merepresentasikan pelayanan administrasi kepegawaian.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif di mana data mengenai kompetensi teknis pegawai dikumpulkan melalui survei dengan menerapkan kuesioner kepada responden. Data yang digunakan adalah data seksi-silang. Populasi penelitian terdiri dari pegawai tenaga administrasi pada unit-unit pelayanan administrasi kepegawaian di Rektorat, Fakultas, dan Program Pascasarjana Universitas Halu Oleo, yang berjumlah 73 orang. Penetapan ukuran sampel mengacu tabel sampel dari Bartlett,

Kotrluk & Higgins (2001) dengan nilai presisi 90% sehingga diperoleh 46 sampel. Teknik penarikan sampel adalah acak sederhana dengan prosedur undian. Kompetensi teknis diukur dengan 10 item yang mengikuti konstruksi lima poin pada skala Likert. Data diolah dengan prosedur statistik deskriptif mencakup distribusi frekuensi, persentase dan rata-rata hitung. Selanjutnya, level kompetensi teknis klasifikasikan sebagai berikut: 73,4% sampai dengan 100% dikategorikan Baik; 46,8% sampai dengan 73,3% dikategorikan Sedang; 20,0% sampai dengan 46,7% dikategorikan Kurang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Haluoleo (sekarang disingkat UHO, sebelumnya Unhalu) dibentuk dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 tahun 1981, diresmikan sebagai perguruan tinggi negeri pada tanggal 19 Agustus 1981. UHO berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Ristek dan Pendidikan Tinggi, dan secara fungsional dibina oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. UHO mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Visi UHO 2019 adalah “Menjadi perguruan tinggi unggul di Indonesia, bermartabat, berbudaya akademik, menghasilkan SDM cerdas komprehensif dalam pengembangan pesisir, kelautan, dan perdesaan”.

UHO merupakan perguruan tinggi yang menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (BLU). Perkembangan organisasi UHO yang signifikan terjadi kurun waktu 2006-2014 dengan peningkatan jumlah fakultas 100% dari kurun waktu sebelumnya. Saat ini UHO telah memiliki 14 Fakultas, satu Program Pascasarjana dan satu Program Pendidikan Vokasi, dengan 85 program studi. Jumlah tenaga pengajar di UHO pada tahun 2016 sebanyak 1.006 orang dengan proporsi dosen berkualifikasi doktor (S-3) sebesar 25,15% (termasuk guru besar sebanyak 52 orang atau 5,17% dari total dosen), magister sebesar 71,87% dan sarjana/D4 hanya 2,98%. Jumlah tenaga administrasi sebanyak 506 orang dengan kualifikasi Doktor 2 orang (0,4%), Magister sebesar 59 orang (11,75%), Sarjana 231 orang (45,65%), Diploma III 31 orang (6,13%) dan SMA/SMK/MA 183 orang (36,17%).

Kompetensi teknis pegawai dalam penelitian ini diukur dengan 10 item, yakni: kemampuan membedakan surat penting dengan yang tidak relevan; kemampuan mengumpulkan input kerja dari beberapa sumber yang berbeda; kemampuan menuliskan materi faktual dalam cara yang terstruktur; menunjukkan sikap positif dalam berbagai

situasi tugas; kemampuan mengidentifikasi kesulitan tugas; kemampuan menyusun rencana kerja dalam batas waktu yang ditetapkan; perilaku spontan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan; kemampuan berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerja; kecakapan mengoperasikan fungsi manual komputer; dan kecakapan mengoperasikan komputer berbasis teknologi informasi. Ringkasan analisis statistik deskriptif yang dihitung dengan menggunakan aplikasi microsoft excel guna melihat distribusi kompetensi teknis pegawai responden penelitian ini untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Teknis Pegawai Responden.

Item	Total Skor Aktual	Jumlah Sampel	Rerata Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual thdp Skor Ideal	Kategori
1	185	46	4,02	5	80,4%	Baik
2	165	46	3,59	5	71,7%	Sedang
3	135	46	2,93	5	58,7%	Sedang
4	126	46	2,74	5	54,8%	Sedang
5	188	46	4,09	5	81,7%	Baik
6	189	46	4,11	5	82,2%	Baik
7	159	46	3,46	5	69,1%	Sedang
8	201	46	4,37	5	87,4%	Baik
9	137	46	2,98	5	59,6%	Sedang
10	123	46	2,67	5	53,5%	Sedang
Total	2736	460	3,50	5	69,9%	Sedang

Sumber: Hasil olahan kuesioner

Berdasarkan data pada tabel 4.3 di atas maka ada 10 item yang dianalisis di mana hal tersebut sudah sesuai dengan desain kuesioner. Selanjutnya, skor jawaban responden untuk masing-masing item tersebut serta kategorisasinya adalah sebagai berikut:

- 1) Item 1: kemampuan membedakan surat penting dengan yang tidak relevan. Rerata skor hasil pengukuran adalah 4,02 atau 80,4% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 1 tergolong “baik”. Tergolong baik artinya pegawai responden secara umum mempunyai kemampuan membedakan surat penting dengan yang tidak relevan yang berkenaan dengan tugas pokoknya. Kemampuan ini penting dimiliki agar pegawai tidak salah menempatkan surat penting yang dapat berakibat negatif bagi pelaksanaan tugas organisasi.

- 2) Item 2: kemampuan mengumpulkan input kerja dari beberapa sumber yang berbeda. Rerata skor hasil pengukuran adalah 3,59 atau 71,7% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 2 tergolong “sedang”. Tergolong “sedang” artinya pegawai responden secara umum belum terampil mengumpulkan input kerja dari beberapa sumber yang berbeda dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas-tugas pelayanan akademik.
- 3) Item 3: kemampuan menuliskan materi faktual dalam cara yang terstruktur. Rerata skor hasil pengukuran adalah 2,93 atau 58,7% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 3 tergolong “sedang”. Tergolong sedang artinya pegawai responden secara umum belum mempunyai kemampuan yang maksimal dalam menuliskan materi faktual dalam cara yang terstruktur. Kemampuan ini perlu dimiliki agar dapat merespons perintah pimpinan untuk membuat atau menyiapkan konsep surat ataupun konsep laporan yang diinginkan.
- 4) Item 4: menunjukkan sikap positif dalam berbagai situasi tugas. Rerata skor hasil pengukuran adalah 2,74 atau 54,8% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 4 tergolong “sedang”. Tergolong sedang artinya pegawai responden secara umum belum konsisten menunjukkan sikap positif dalam berbagai situasi tugas.
- 5) Item 5: kemampuan mengidentifikasi kesulitan tugas. Rerata skor hasil pengukuran adalah 4,09 atau 81,7% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 5 tergolong “baik”. Tergolong baik artinya pegawai responden secara umum memahami apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan tugasnya sehingga dapat diharapkan pula bahwa pegawai dapat mencari alternatif pemecahannya.
- 6) Item 6: kemampuan menyusun rencana kerja dalam batas waktu yang ditetapkan. Rerata skor hasil pengukuran adalah 4,11 atau 82,2% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 6 tergolong “baik”. Tergolong baik artinya pegawai responden secara umum mampu menyusun rencana kerja dalam batas waktu yang ditetapkan oleh atasannya sehingga dapat mengantisipasi pelaksanaannya.

- 7) Item 7: perilaku spontan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan. Rerata skor hasil pengukuran adalah 3,46 atau 69,1% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 7 tergolong “sedang”. Tergolong sedang artinya pegawai responden secara umum kurang menunjukkan perilaku spontan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan, dengan kata lain kurang peduli dengan kesulitan tugas rekan kerjanya.
- 8) Item 8: kemampuan berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerja. Rerata skor hasil pengukuran adalah 4,37 atau 87,4% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 8 tergolong “baik”. Tergolong amat baik artinya pegawai responden secara umum mampu berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerja. Berbagi informasi yang penulis lihat sehari-hari adalah informasi berkenaan dengan kebijakan pimpinan di bidang kepegawaian dan keuangan.
- 9) Item 9: kecakapan mengoperasikan fungsi manual komputer. Rerata skor hasil pengukuran adalah 2,98 atau 59,6% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 9 tergolong “sedang”. Tergolong “sedang” artinya pegawai responden secara umum kurang cakap mengoperasikan fungsi manual komputer seperti mengetik dan mengolah data. Penulis melihat dalam keseharian pelaksanaan tugas pegawai sedikit yang lancar mengetik dengan menggunakan komputer.
- 10) Item 10: kecakapan mengoperasikan komputer berbasis teknologi informasi. Rerata skor hasil pengukuran adalah 2,67 atau 53,5% dari skor ideal, dalam hal ini skor ideal adalah 5 yang dapat dicapai jika semua responden menjawab sangat setuju. Dengan skor tersebut maka Item 10 tergolong “sedang”. Tergolong sedang artinya pegawai responden secara umum di dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkenaan dengan pelayanan publik kurang cakap mengoperasikan komputer berbasis teknologi informasi seperti mengunduh surat keputusan penting yang relevan dengan tugasnya.

Berdasarkan data tersebut di atas maka untuk 10 item kemampuan teknis yang diperoleh dari 46 orang pegawai responden, diperoleh total skor sebesar 1608 dengan rata-rata 3,50 dimana persentase skor aktual terhadap skor ideal adalah 69,9% sehingga kategori tingkat kompetensi teknis pegawai responden secara umum adalah tergolong SEDANG. Tingkat kompetensi teknis pegawai yang tergolong SEDANG artinya bahwa pegawai tenaga administratif pada unit-unit pelayanan akademik di UHO sudah

mempunyai keterampilan-keterampilan berkenaan dengan metode, proses, dan prosedur yang relevan dengan tugas pengangkatan, kepangkatan dan mutasi lainnya, penilaian kinerja, dan pelatihan/pengembangan tenaga administrasi dan tenaga akademik, namun levelnya belum mencapai tingkat yang maksimal terutama dikaitkan dengan peran strategis UHO dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Keterampilan teknis yang dimiliki pegawai secara umum sudah mencerminkan variasi tipe-tipe keterampilan teknis yang dikemukakan OECD (2013). Kenyataan yang penulis temukan di lokasi penelitian ini adalah bahwa sebagian pegawai belum mempunyai level kompetensi teknis yang paling diharapkan untuk dapat menampilkan tugas-tugas pelayanan secara optimal. Secara statistik, level kompetensi teknis pegawai baru mencakup 70% dari yang diharapkan untuk dapat menampilkan tugas-tugas pelayanan secara optimal. Keterampilan teknis yang sudah dimiliki dengan baik baru mencakup kemampuan membedakan surat penting dengan yang tidak relevan; kemampuan mengidentifikasi kesulitan tugas; kemampuan menyusun rencana kerja dalam batas waktu yang ditetapkan; dan kemampuan berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerja. Adapun enam indikator lainnya baru berada pada level sedang. Level keterampilan teknis pegawai sebagaimana digambarkan di atas belum konsisten dengan pandangan Boyatzis (2008) dan McClelland (dalam Vazirani, 2010). Demikian juga dengan pandangan Janjua et al. (2012) bahwa dengan memiliki kompetensi-kompetensi teknis maka pegawai staf dan pimpinan level bawah dapat menyediakan pelayanan publik yang berkualitas dan berkinerja secara efektif sehingga pelayanan organisasi secara menyeluruh akan mencapai tingkat yang prima.

SIMPULAN

Level kompetensi teknis pegawai pada unit-unit pelayanan administrasi kepegawaian secara umum baru berada pada kategori Sedang, yakni belum mencukupi untuk dapat menampilkan tugas-tugas pelayanan secara prima. Tipe kompetensi teknis yang masih lemah antara lain kemampuan menulis konsep dalam cara yang terstruktur, kemampuan menunjukkan sikap positif dalam berbagai situasi tugas, kecakapan mengoperasikan fungsi manual komputer, dan kecakapan mengoperasikan komputer berbasis teknologi informasi. Sebagian pegawai belum memiliki kecakapan-kecakapan teknis tersebut secara memadai. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, pengembangan pegawai dalam aspek-aspek ini masih perlu menjadi perhatian pimpinan.

REFERENSI

- Bartlett II, James E., Kotrlik, Joe W., and Higgins, Chadwick C., 2001. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol. 19, No. 1, Spring 2001, 43-50.
- Boyatzis, Richard E., 2008. "Competencies in the 21st Century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12.
- Denhardt, R.B. and Janet V. Denhardt, 2006. *Public Administration: An Action Oriented*. Fifth Edition. Belmont: Thomson Higher Education.
- Denhardt, J. V., and Denhardt, R. B., 2007. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Hartono, Rudi, 2015. Kualitas Pelayanan Publik Instansi Pemerintah: "Buruk Muka Cermin Dibelah". Diakses dari <http://m.kompasiana.com/.../kualitas-pelayanan>
- Janjua, S. Y, Malik, A.N. and Farrukh, N.K., 2012. The Competence Classification Framework: A Classification Model For Employee Development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 1, 396-404.
- Massofa, 2008. *Pengertian dan Ruang Lingkup Administrasi Kepegawaian*. Makalah. Diakses online pada <https://massofa.wordpress.com>
- Mulder, M., 2011. "The Concept of Competence: Blessing or Curse? dalam I. Torniainen, S. Mahlamäku-Kultanen & P. Ilsley (Eds). *Innovations for Competence Management*. Lahti: Lahti University of Applied Sciences, pp. 11-24.
- OECD (*Organization of Economic Cooperation and Development*), 2013 *Competency Framework*. Seri Better Policies for Better Lives. Paris: OECD.
- Omisore, Bernard Oladosu, 2013. "Strategies to Improve the Competence of Public Service Officials in Nigeria", *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 3, No. 4, pp 15-30, doi:10.5296/ jpag.v3i4.4929 URL: <http://dx.doi.org/10.5296/ jpag.v3i4.4929>
- The Liang Gie, 2009. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Tompkins, Jonathan R., 2005. *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Vazirani, N., 2010. "Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application". Review Paper. *SIES Journal of Management*, April - August 2010, Vol.7(1): 121-131.