

**TESIS**

**ANALISIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI BAGIAN TATA USAHA BIRO UMUM SEKRETARIAT UTAMA  
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : BUDIYATI  
NOMOR POKOK : 1964002040  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

**ANALISIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI BAGIAN TATA USAHA BIRO UMUM SEKRETARIAT UTAMA  
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : BUDIYATI  
NOMOR POKOK : 1964002040  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2023**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

### JUDUL TESIS :

ANALISIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN  
TATA USAHA BIRO UMUM SEKRETARIAT UTAMA LEMBAGA  
KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.)

Pembimbing II



(Dr. Hamka, M.A.)

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : BUDIYATI  
NPM : 1964002040  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : ANALISIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DI BAGIAN TATA USAHA BIRO UMUM  
SEKRETARIAT UTAMA LEMBAGA KETAHANAN  
NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

Telah Mempertahankan Tesis Di Hadapan Penguji Tesis  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara,  
Politeknik STIA LAN Jakarta, Pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 24 Juli 2023  
Pukul : 07.39 – 08.45 WIB

### TELAH DINYATAKAN LULUS

#### TIM PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si. ....  
Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, M.Si. ....  
Anggota/Pembimbing 1 : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd. ....  
Anggota/Pembimbing 2 : Dr. Hamka, MA. ....  
Anggota : Dr. Asropi, M.Si. ....



## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Budiyati  
NPM : 1964002040  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Juli 2023

Hormat saya,



Budiyati

## KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur Peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas Karunia dan Ridho Nya Peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "Analisis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia". Peneliti menyusun tesis ini dalam rangka memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Magister Terapan Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumer Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya Tesis in tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama Peneliti mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., dan Dr. Hamka, MA., selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabarannya membimbing penulis, memberikan masukan-masukan, serta arahan-arahan hingga terselesaikannya tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A. selaku Direktur Politkenik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Irjen Pol Drs. Agus Sadono, M.Si selaku Kepala Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia yang telah memberikan izin penulis meneliti di lingkungan Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia

3. Dr. Ridwan Rajab, M.Si., selaku Ketua Tim Penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun dalam tesis ini.
4. Dr. Edy Sutrisno, M.Si., selaku Sekretaris Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini.
5. Dr. Bambang Giyanto, M.Pd., selaku Anggota Tim Penguji/Dosen Pembimbing 1 dan Dr. Hamka, MA., selaku Anggota Tim Penguji/Dosen Pembimbing 2 serta Dr. Asropi, M.Si selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Magister Terapan Prodi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membekali penulis untuk selangkah lebih maju sehingga Tesis ini terwujud.
7. Seluruh pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang penulis butuhkan dalam menyusun tesis ini.
8. Seluruh Staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan pelayanan yang baik dari awal perkuliahan hingga akhir tesis ini terselesaikan.
9. Segenap keluarga besar yang dengan penuh kasih sayang dan ketulusan mendoakan Peneliti agar selalu diberi kekuatan lahir dan batin sehingga dapat menyelesaikan Pendidikan di Program Magister Terapan Prodi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.

10. Kepada semua Pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini penulis mohon saran yang bersifat membangun demi perbaikan penyusunan dimasa-masa mendatang.

Mohon maaf dengan segala kekurangan dan harapan Peneliti semoga bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta,

2023

POLITEKNIK  
Budiyati  
STIA LAN  
J A K A R T A



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRAK**

**BUDIYATI, 19640002040**

**ANALISIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI BAGIAN TATA USAHA BIRO UMUM SEKRETARIAT UTAMA  
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA**

115 halaman, 5 bab, xi, 8 tabel, 9 10 gambar, lampiran

Daftar Pustaka: 20 buku dan 7 Peraturan, 3 artikel lain-lain  
(2020-2023)

---

Kompetensi merujuk pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seseorang dalam konteks tertentu. Kompetensi mencerminkan kemampuan seseorang untuk melakukan tugas, pekerjaan, atau aktivitas dengan baik dan efektif. Sebagai objek penelitian, Bagian Tata Usaha (Bag Tu) Biro umum setnema Lemhannas RI mempunyai 3 (tiga) elemen pegawai yang berasal dari ASN, TNI dan Polri dengan berbagai latar belakang pendidikan dan keahliannya. Kompetensi di Bag Tu sendiri mempunyai peran yang sangat krusial dalam mendukung Kinerja organisasi. Namun, perlu beberapa langkah untuk meningkatkan dan memaksimalkan tingkat kompetensi pegawai untuk mewujudkan optimalisasi kinerja pegawai. Analisa kompetensi pegawai dibutuhkan dalam rangka menilai kualitas pegawai saat ini dengan memperhatikan korelasinya terhadap kompetensi yang dimiliki tiap-tiap pegawai. Penelitian bertujuan untuk menilai kinerja pegawai, serta mengetahui kompetensi pegawai tersebut kemudian menganalisisnya untuk mengidentifikasi dampak kompetensi terhadap kinerja Pegawai di Bag Tu. Sedangkan manfaatnya yaitu mendapatkan pengetahuan terkait kondisi kinerja dan kompetensi pegawai di Bag Tu, mempunyai gambaran terkait hambatan atau kendala yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas, serta memperoleh solusi pemecahan masalah terkait dengan peningkatan kompetensi yang dapat memperbaiki kualitas kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan instrument penelitian berupa pendoman wawancara, dokumen pendukung, literatur dan observasi. Adapun sumber informan yang digunakan dalam penelitian meliputi keterangan dari Kepala Biro Umum, Kepala Bagian Tata Usaha, Para Pejabat Eselon III di kedeputan, serta para kasubbag dan Staf di Bag Tu. Penulisan ditulis dengan pendekatan kualitatif, karena permasalahan yang diangkat berhubungan dengan manusia yang berdasarkan pada pengamatan. Penilaian kompetensi di Bag Tu meliputi beberapa aspek seperti kualitas pengetahuan, keterampilan dan sikap. Adapun penilaian terkait kinerja dapat dinilai dari aspek efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif. Kondisi kinerja setiap pegawai mempunyai tingkat yang berbeda beda, namun tetap dalam standar yang sesuai dengan tujuan organisasi. Begitu pula tingkat kompetensi pegawai, yang memiliki kondisi dan tingkat yang berbeda beda, sesuai dengan tugas dan fungsinya. Adanya analisa dampak dalam penelitian, yaitu untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, kemampuan beradaptasi, kepercayaan diri, dan peluang karir melalui kompetensi yang baik dalam membantu peningkatan kualitas kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Analisis Kompetensi, Kinerja, Kinerja Pegawai, Keterampilan, Karakteristik Pribadi, Manfaat Kompetensi, Penilaian Kinerja, Analisis Kinerja, Dampak Kompetensi Terhadap Kinerja.

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRACT**

**BUDIYATI, 19640002040**

**ANALISIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI BAGIAN TATA USAHA BIRO UMUM SEKRETARIAT UTAMA  
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA**

115 halaman, 5 bab, xi, 8 tabel, 9 10 gambar, lampiran

Daftar Pustaka: 20 buku dan 7 Peraturan, 3 artikel lain-lain  
(2020-2023)

---

Competence refers to the set of knowledge, skills, and attitudes that an individual possesses in a specific context. Competence reflects a person's ability to perform tasks, work, or activities well and effectively. As a research object, the General Affairs Section (Bag Tu) of the General Bureau at the National Resilience Institute of Indonesia (LEMHANNAS RI) has three elements of employees originating from civil servants, the Indonesian National Armed Forces (TNI), and the Indonesian National Police (POLRI) with various educational backgrounds and expertise. Competence in Bag Tu itself plays a crucial role in supporting organizational performance. However, several steps are needed to enhance and maximize the level of employee competence to achieve optimal employee performance. Employee competence analysis is needed to assess the current quality of employees while considering their correlation with the competencies possessed by each employee. The research aims to assess employee performance and determine their competencies, then analyse them to identify the impact of competence on employee performance in Bag Tu. The benefits include gaining knowledge regarding the performance and competence conditions of employees in Bag Tu, having an overview of the obstacles or challenges faced by employees in carrying out their tasks, and obtaining problem-solving solutions related to competence enhancement that can improve the quality of employee performance. This research is conducted

using a qualitative descriptive method, employing research instruments such as interview guidelines, supporting documents, literature, and observations. The sources of information used in the research include statements from the Head of the General Bureau, the Head of the General Affairs Section, officials in the deputy division at the III echelon, as well as sub-section heads and staff in Bag Tu. The writing is done with a qualitative approach because the issues raised are related to human beings based on observation. Competence assessment in Bag Tu encompasses several aspects such as knowledge quality, skills, and attitudes. Performance assessment can be evaluated based on effectiveness and efficiency, authority and responsibility, discipline, and initiative. Each employee's performance has different levels but still within the standards that align with the organization's goals. Similarly, the level of employee competence varies according to their tasks and functions. The impact analysis in the research aims to enhance productivity, work quality, adaptability, self-confidence, and career opportunities through good competence that aids in improving the quality of organizational performance.

**Keywords:** Competence Analysis, Performance, Employee Performance, Skills, Personal Characteristics, Competence Benefits, Performance Evaluation, Performance Analysis, Impact of Competence on Performance.

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR GAMBAR.....	
DAFTAR LAMPIRAN.....	
<b>BAB I PERMASALAH PENELITIAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Rumusan Masalah.....	17
D. Tujuan Penelitian.....	18
E. Manfaat Penelitian.....	18
1. Manfaat Akademik.....	18
2. Manfaat Praktis.....	18

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....19**

A. Penelitian Terdahulu .....	19
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teoritis .....	23
1. Tinjauan Kebijakan .....	23
a. UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN .....	23
b. UU Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI .....	24
c. UU Nomor 2 Tahun 2014 tentang Polri .....	25
d. Perpres Nomor 98 Tahun 2016 tentang Lemhannas RI .....	25
e. Pergub Lemhannas RI Nomor 12 Tahun 2017 tentang Tugas, Fungsi, SOTK Lemhannas RI.....	26
2. Teori .....	28
a. Kinerja .....	29
1) Pengertian Kinerja .....	29
2) Penilaian Kinerja .....	38
3) Tujuan Penilaian Kinerja .....	41
4) Manfaat Penilaian Kinerja .....	44
5) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	47
6) Indikator Kinerja.....	49
b. Kompetensi .....	50
1) Pengertian Kompetensi.....	50
2) Indikator Kompetensi .....	61
3) Manfaat Kompetensi.....	62
4) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi .....	67

5) Faktor-faktor Yang Dapat dipergunakan untuk Memperbaiki Kompetensi .....	68
c. Pegawai .....	69
C. Kerangka Berfikir .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>73</b>
A. Metode Penelitian .....	73
B. Teknik Pengumpulan Data .....	74
1. Wawancara .....	74
2. Observasi .....	76
3. Dokumentasi .....	76
C. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data .....	76
1. Pengolahan .....	76
2. Analisis Data .....	77
D. Prosedur Validasi .....	78
E. Instrumen Penelitian .....	79
<b>BAB IV HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN .....</b>	<b>81</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	81
B. Hasil Dan Analisis Penelitian .....	84
1. Kinerja Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI .....	84
a. Produktifitas .....	88
b. Responsifitas .....	86

c. Kualitas Pelayanan.....	89
c. Efektifitas dan Efisiensi.....	91
d. Otoritas dan Tanggung Jawab .....	95
e. Disiplin .....	97
f. Inisiatif.....	102
2. Kompetensi Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI .....	103
a. Kompetensi Teknis .....	104
1) Pengetahuan.....	104
2) Ketrampilan .....	108
3) Sikap .....	113
b. Kompetensi Manajerial.....	116
3. Dampak Kompetensi terhadap Kinerja .....	119

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	123
B. Saran.....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>128</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>129</b>
<b>RIWAYAT PENELITI.....</b>	<b>135</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Pegawai Lemhannas RI Tahun 2023.....	5
Tabel 2. Jumlah Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI Tahun 2023 .....	8
Tabel 3. Jumlah Unsur Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023 .....	8
Tabel 4. Jenjang Pendidikan dari Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023.....	9
Tabel 5. Usia Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023 .....	9
Tabel 6. Golongan/Kepangkatan dari Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023.....	10
Tabel 7. Data Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI yang sudah mendapatkan Pendidikan Teknis .....	11
Tabel. 8 Daftar Informan Kunci.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berfikir.....	72
Gambar 2. Gedung Lemhannas RI.....	82
Gambar 3. Papan jadwal sebagai bentuk responsivitas pegawai terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan.....	87
Gambar 4. Tenaga Ahli Muda Bidang Sismennas.....	88
Gambar 5. Kasubdit Bunga Taplai Ditbinlak Taplai Debitaplaibs.....	91
Gambar 6. Gambar Alur Surat Debidtaplaibs Lemhannas RI dalam rangka efektifitas dan efisensi surat.....	94
Gambar 7. Salah satu staf Bagian TU yang bekerja tepat waktu dan berseragam sesuai dengan ketentuan.....	99
Gambar 8. Inisiatif Gudang pengarsipan bagian Tata Usaha.....	102
Gambar 9. Kepala Biro Umum Lemhannas RI.....	106
Gambar 10. Staf Tata Usaha menggunakan aplikasi tata surat Srikandi.....	108
Gambar 11. Tampilan aplikasi surat menyurat Sikandi.....	109
Gambar 12. Kepala Bagian TU.....	112
Gambar 13. Kasubdit Opsjar.....	114

## **BAB I**

### **PERMASALAH PENELITIAN**

#### **A. Latar Belakang**

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Organisasi dalam suatu pekerjaan menyadari bahwa manusia dapat bekerja dan memberikan hasil yang baik bagi organisasi didalamnya. Maka dari itu, organisasi perlu mengelola dengan baik untuk dapat menaikkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dilaksanakannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara Bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan (dalam Rivai dkk, 223).

Pada setiap organisasi pemerintahan ataupun organisasi swasta didirikan atau dibentuk dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Organisasi tersebut harus melaksanakan serangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dan apabila tujuan tersebut telah tercapai maka dapat dinyatakan berhasil. Untuk mencapai keberhasilan suatu tujuan organisasi tersebut memerlukan banyak faktor pendukung, seperti yang dikemukakan oleh Dydiet Hardjito (1997: 65) bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi yang meliputi: struktur, tujuan, manusia, hukum, prosedur pengoperasian yang berlaku, teknologi, lingkungan, kompleksitas, spesialisasi, kewenangan dan pembagian tugas.

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi tersebut adalah sumber daya manusia atau pegawai. Manusia dalam hal ini adalah pegawai yang merupakan aset penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena memiliki peran sebagai subyek pelaksana kebijakan dan sebagai pelaksana kegiatan operasional organisasi atau perusahaan. Berangkat dari itu maka sangat penting jika pegawai tersebut untuk diperhatikan pengelolaannya dengan baik, baik untuk ketersediannya maupun kompetensinya. Kinerja pegawai yang baik akan membuat organisasi mengalami peningkatan dan mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan organisasi sehingga organisasi menjadi berkembang. Salah satu faktor yang mendukung kinerja karyawan menjadi meningkat adalah kompetensi. Kompetensi dalam hal ini merupakan kemampuan pegawai yang dimiliki sehingga memberikan kemampuan tenaga dalam bekerja yang rapi dan memiliki sikap untuk menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian tenaga kerja dalam bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Hal tersebut sesuai dengan Abdi dan Wahid (2018) yang mengatakan bahwa apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh pegawai. Teori tersebut juga didukung oleh kajian empirik menurut Kadir, dkk. (2018) menemukan kompetensi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh bawahannya.

Kompetensi umumnya dapat dibagi menjadi kompetensi teknis dan kompetensi manajerial. Kompetensi teknis mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang spesifik dalam bidang pekerjaan atau profesional. Kompetensi manajerial melibatkan kemampuan untuk mengelola dan mengoordinasikan sumber daya manusia, proses bisnis, dan pengambilan keputusan. Ini berkaitan dengan keterampilan kepemimpinan, pengelolaan waktu, kemampuan komunikasi efektif, pemecahan masalah, dan kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif. Pengembangan pegawai

berbasis kompetensi penting dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang baik wajib dimiliki oleh setiap pegawai karena kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas tertentu yang didalamnya terdapat unsur ketrampilan, pengetahuan serta dilandasi dengan sikap kerja yang baik. Tanpa adanya kompetensi yang baik dari setiap pegawai maka mustahil untuk terciptanya kinerja organisasi yang maksimal.

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia yang selanjutnya disingkat menjadi Lemhannas RI sesuai dengan Peraturan Presiden Indonesia Nomor 98 Tahun 2016 adalah lembaga pemerintah non kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang menyelenggarakan koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian urusan kementerian dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang politik, hukum dan keamanan. Adapun Visi Lemhannas RI seperti yang tercantum pada Website resmi Lemhannas RI adalah menjadi pusat layanan unggulan (*Centre of Excellence*) yang berkualitas dan kredibel dalam bidang Ketahanan Nasional dalam mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong, sedangkan dalam mewujudkan visi tersebut dilaksanakan 4 (empat) misi yaitu:

1. Mewujudkan Kader dan Pemantapan Pimpinan Tingkat Nasional berbasis pengarusutamaan gender yang berpikir komprehensif, integral, holistik, integratif dan profesional memiliki watak, moral dan etika kebangsaan, negarawan, berwawasan nusantara serta memiliki cakrawala pandang yang universal;
2. Mewujudkan agen perubahan dan komponen bangsa berbasis pengarusutamaan gender melalui pemantapan nilai-nilai kebangsaan guna meningkatkan dan memantapkan wawasan kebangsaan dalam rangka membangun karakter kebangsaan;

3. Mewujudkan kajian yang bersifat konseptual dan strategis mengenai berbagai permasalahan nasional, regional dan internasional yang diperlukan oleh presiden, guna menjamin keutuhan dan tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia;
4. Mewujudkan Sistem Pengukuran Ketahanan Nasional di pusat dan daerah yang mendukung Sistem Keamanan Nasional yang integratif.

Saat ini Lemhannas dapat dikatakan sebagai salah organisasi/lembaga negara yang unik karena pegawai di Lemhannas RI terdiri dari berbagai unsur pegawai yaitu berasal dari TNI, Polri dan PNS. Dengan adanya perbedaan unsur pegawai tersebut diharapkan mampu menjadikan Lemhannas RI sebagai pusat layanan unggulan (*Centre of Excellence*) yang berkualitas dan kredibel dalam bidang Ketahanan Nasional Sebagaimana Aparatur Sipil Negara diatur oleh Undang-undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang ASN, maka berdasarkan peraturan perundang-undangan yaitu Undang-undang No 34 Tahun 2004 tentang TNI dan Undang-undang Polri No 2 Tahun 2002, memberikan kemungkinan bagi anggota TNI/Polri untuk menduduki jabatan struktural di instansi sipil, yaitu: Kementerian Koordinator Bidang Politik dan Keamanan; Kementerian Pertahanan; Sekretariat Militer Presiden; Badan Intelijen Negara; Lembaga Sandi Negara; Lembaga Ketahanan Nasional; Dewan Ketahanan Nasional; Badan Narkotika Nasional; Mahkamah Agung; BNPP; BNPB; BNPT dan BSSN. Adapun bagi prajurit TNI dan anggota Polri yang akan ditempatkan di Lemhannas RI tetap harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dari Markas Besar masing-masing. Dan jika diperlukan maka setiap saat Anggota TNI dan Polri tersebut dapat ditarik kembali ke satuan masing-masing, begitu juga sebaliknya jika anggota TNI dan Polri tersebut jika dalam penilaian kinerjanya tidak bagus maka dapat dikembalikan ke Kesatuan masing-masing.

Adapun jumlah pegawai Lemhannas RI saat ini secara keseluruhan dapat dilihat dari Tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Lemhannas RI Tahun 2023

<b>NO</b>	<b>SUMBER PEGAWAI</b>	<b>JUMLAH</b>
1	PNS	360
2	TNI AD	113
3	TNI AL	47
4	TNI AU	51
5	POLRI	55
<b>JUMLAH</b>		<b>627</b>

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Tahun 2023

Dalam pelaksanaan tugas kelembagaan sebagaimana diamanatkan pada Peraturan Presiden Indonesia Nomor 98 Tahun 2016, Lemhannas RI mempunyai unit kerja Sekretariat Utama yang dipimpin oleh Sekretaris Utama mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Lemhannas RI. Sekretariat Utama menyelenggarakan fungsi:

1. Koordinasi kegiatan Lemhannas RI;
2. Koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran Lemhannas RI;
3. Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, protokol, arsip, dan dokumentasi Lemhannas RI;
4. Pembinaan dan penataan organisasi dan tata laksana;
5. Koordinasi penyusunan peraturan perundangundangan serta pelaksanaan advokasi hukum;
6. Penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara dan pelayanan pengadaan barang jasa;
7. Penyelenggaraan kegiatan bidang teknologi informasi, komunikasi dan perpustakaan; dan

8. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur Lemhannas RI.

Sekretariat Utama terdiri atas paling banyak 5 (lima) Biro yaitu:

1. Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI;
2. Biro Telematika Sekretariat Lemhannas RI;
3. Biro Perencanaan Sekretariat Lemhannas RI;
4. Biro Hubungan Masyarakat Lemhannas RI;
5. Biro Kerjasama Sekretariat Lemhannas RI.

Biro Umum disingkat Roud mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan tentang sumber daya manusia, keuangan, kerumahtanggaan, logistik, pelayanan umum, dan administrasi ketatausahaan. Biro Umum menyelenggarakan fungsi:

1. Pelaksanaan urusan sumber daya manusia;
2. Pelaksanaan urusan pengelolaan keuangan;
3. Pelaksanaan urusan kerumahtanggaan, urusan dalam, protokoler, perjalanan dinas, angkutan, pengamanan lemhannas RI, pemrosesan dalam penegakkan hukum dan disiplin personel serta pelayanan umum dan urusan dukungan pimpinan;
4. Pelaksanaan urusan logistik, pengadaan, perlengkapan, inventarisasi barang kekayaan milik negara dan pemeliharaan fasilitas kantor;
5. Pelaksanaan urusan pelayanan administrasi ketatausahaan, kearsipan dan penggandaan.

Biro Umum terdiri atas:

1. Bagian Sumber Daya Manusia;
2. Bagian Keuangan;
3. Bagian Rumah Tangga;
4. Bagian Tata Usaha.

Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI merupakan salah satu unit kerja di bawah Biro Umum, yang menyelenggarakan fungsi:



1. Pelaksanaan urusan pengelolaan penerimaan dan pengiriman surat, tata naskah, kearsipan dan dokumentasi Lembaga;
2. Pelaksanaan urusan pemberian pelayanan penggandaan naskah Lembaga;
3. Pelaksanaan urusan pengkoordinasian jadwal kegiatan Gubernur dengan Koorspri dengan melakukan bimbingan teknis ketatausahaan di lingkungan Lemhannas RI;
4. Pengkoordinasian kegiatan penyelenggaraan rapat-rapat khususnya penggunaan ruang/waktu termasuk pejabat yang diundang dengan unit yang terkait.
5. Penyiapan penyelenggaraan kegiatan persuratan, pengarsipan, dokumentasi, dan perlengkapan Pimpinan, Dewan Pengarah, Sekretaris Utama, para Deputi serta Tenaga Ahli (Widyaiswara dan Peneliti Ketahanan Nasional) serta Tenaga Profesional;
6. Pelaksanaan bimbingan teknis ketatausahaan dan pembinaan profesi Subbagian tata usaha pada unit kerja di lingkungan Lemhannas RI.

Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI mempunyai sub bagian tata usaha sebagai berikut:

1. Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan;
2. Sub Bagian Tata Usaha Sestama;;
3. Sub Bagian Tata Usaha Kedeputan Pendidikan
4. Sub Bagian Tata Usaha Kedeputan Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan;
5. Sub Bagian Tata Usaha Kedeputan Pengkajian Strategis;
6. Sub Bagian Tata Usaha Tenaga Ahli dan Tenaga Profesional;
7. Sub Bagian Tata Usaha Dewan Pengarah .

Adapun Jumlah Pegawai di Bagian TU Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lemhannas RI Tahun 2023

<b>NO</b>	<b>BAGIAN/SUB BAGIAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Bagian Tata Usaha Lembaga	15
2	Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan	6
3	Sub Bagian Tata Usaha Sestama	7
4	Sub Bagian Tata Usaha Kedeputian Pendidikan	3
5	Sub Bagian Tata Usaha Kedeputian Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan	4
6	Sub Bagian Tata Usaha Kedeputian Pengkajian Strategis	5
7	Sub Bagian Tata Usaha Tenaga Ahli dan Tenaga Profesional	9
8	Sub Bagian Dewan Pengarah	-
<b>JUMLAH</b>		<b>54</b>

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Bulan Februari Tahun 2023

Adapun unsur Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Jumlah Unsur Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023

<b>NO</b>	<b>UNSUR PEGAWAI</b>	<b>JUMLAH</b>
1	PNS	31
2	TNI/POLRI	23
<b>JUMLAH</b>		<b>54</b>

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Bulan Februari Tahun 2023

Adapun Jenjang Pendidikan dari Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Jenjang Pendidikan dari Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023

<b>NO</b>	<b>JENJANG PENDIDIKAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	S3	-
2	S2	5
3	S1/D3	25
4	SMA	24
<b>JUMLAH</b>		<b>54</b>

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Bulan Februari Tahun 2023

Jika dilihat dari usia pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Usia Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023

<b>NO</b>	<b>USIA PEGAWAI</b>	<b>JUMLAH</b>
1	51 – 60 TAHUN	10
2	41 – 50 TAHUN	17
3	31 – 40 TAHUN	12
4	20 – 30 TAHUN	15
<b>JUMLAH</b>		<b>54</b>

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Bulan Februari Tahun 2023

Adapun Golongan/Kepangkatan dari Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 6. Golongan/Kepangkatan dari Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI Tahun 2023

NO	GOLONGAN/KEPANGKATAN		JUMLAH
	TNI/POLRI	PNS	
1	PERWIRA	-	5
2	BINTARA/TAMTAMA	-	17
3	-	GOL IV	1
4	-	GOL III	18
5	-	GOL II	13
<b>JUMLAH</b>			54

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Bulan Februari Tahun 2023

Adapun Data Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI yang sudah mendapatkan Pendidikan Teknis dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Data Pegawai Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI yang sudah mendapatkan Pendidikan Teknis

NO	UNIT KERJA	JENIS PENDIDIKAN TEKNIS			JUMLAH
		ARSIPARIS	KOMPUTER	BIMTEK	
1	Bagian Tata Usaha Lembaga	5	2	3	10
2	Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan	1	1	2	4
3	Sub Bagian Tata Usaha Sestama	1	-	2	2
4	Sub Bagian Tata Usaha Kedeputian Pendidikan	1	-	1	2

5	Sub Bagian Tata Usaha Kedeputan Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan	1	-	1	2
6	Sub Bagian Tata Usaha Kedeputan Pengkajian Strategis	-	1	2	3
7	Sub Bagian Tata Usaha Tenaga Ahli dan Tenaga Profesional	1	1	3	4
8	Sub Bagian Dewan Pengarah	-	-	=	
<b>JUMLAH</b>					<b>27</b>

Sumber: Lapku Personel Lemhannas RI Bulan Februari Tahun 2023

Pendidikan teknis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam berbagai bidang. Terdapat beberapa dampak positif yang dapat terlihat ketika pegawai memiliki pendidikan teknis yang baik, yang pertama pengetahuan mendalam. Pendidikan teknis memberikan pengetahuan mendalam tentang prinsip-prinsip, teori, dan praktik terkait dengan bidang pekerjaan. Pegawai yang memiliki pendidikan teknis yang kuat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tugas-tugas mereka, prosedur kerja yang efisien, dan pemecahan masalah yang spesifik untuk bidang tersebut. Ini dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Selanjutnya, Pendidikan teknis sering kali melibatkan pelatihan keterampilan praktis yang diperlukan dalam pekerjaan. Pegawai dengan pendidikan teknis yang baik biasanya memiliki keterampilan yang relevan dan dapat diterapkan langsung dalam konteks pekerjaan mereka. Mereka mungkin memiliki pemahaman tentang penggunaan perangkat keras, perangkat lunak, atau alat-alat khusus yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Keterampilan ini memungkinkan mereka untuk bekerja dengan lebih efisien dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pendidikan teknis mempersiapkan pegawai untuk menghadapi perkembangan teknologi yang cepat. Mereka memiliki pemahaman tentang tren dan inovasi terbaru dalam bidang teknologi mereka, dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses, dan mengurangi kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi. Pegawai dengan pendidikan teknis yang baik cenderung bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk menggunakan alat-alat dan teknik kerja yang tepat, serta memahami prinsip-prinsip dasar untuk meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, mereka mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, mengurangi kesalahan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Pendidikan teknis melatih pegawai dalam pemecahan masalah yang spesifik untuk bidang mereka. Mereka dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menganalisis masalah, mengidentifikasi solusi yang mungkin, dan menerapkan tindakan yang tepat. Kemampuan ini memungkinkan mereka untuk mengatasi hambatan atau tantangan dengan lebih efektif, meningkatkan kualitas kerja, dan mengoptimalkan hasil yang dicapai.

Berdasarkan pada wawancara pra penelitian secara singkat, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI selama ini sudah berjalan cukup baik dengan indikator tercapainya sasaran kinerja pegawai dan semua kegiatan kedinasan berjalan dengan lancar, apalagi jika dilihat dari semua tabel diatas dapat dilihat bahwa pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI memiliki jenjang pendidikan yang baik, golongan kepangkatan yang variative, setengah dari jumlah pegawai sudah mendapatkan pendidikan teknis dan termasuk di usia produktif kerja, namun dalam pelaksanaan kedinasan sehari-hari masih terdapat kendala yang dapat menyebabkan hambatan dalam pencapaian kinerja. Adapun

beberapa kendala yang dihadapi antara lain kendala dalam hal kompetensi teknis, manajerial serta alat ukur dalam penilaian kinerja belum ada. Setiap pegawai seharusnya mempunyai kompetensi yang baik untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik, namun saat ini masih terdapat beberapa pegawai di Bagian Tata Usaha yang belum memiliki kompetensi yang sesuai contohnya terdapat Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang tidak memiliki latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja dibidang administrasi sehingga mengakibatkan kinerja di bagian yang bersangkutan tidak maksimal, banyak melimpahkan pekerjaan ke staf dan banyak keluhan dari Pejabat yang dilayani, selain itu ada beberapa pegawai yang tidak menguasai teknologi digital sehingga dalam melaksanakan pekerjaan masih menggunakan cara manual contohnya pada pengagendaan surat masuk dan keluar serta penandatanganan naskah, hal ini tentu saja dapat memperlambat hasil kerja yang akan dicapai. Selain kendala tersebut belum adanya alat ukur untuk mengukur kinerja pegawai juga dapat menyebabkan terjadinya kecemburuan sosial dimana pegawai yang memiliki kompetensi yang bagus dan pegawai yang tidak memiliki kompetensi yang bagus tidak mendapatkan *reward* dan *punishment*, hal ini dapat menyebabkan pegawai yang sudah memiliki kompetensi yang baik merasa tidak dihargai sehingga dapat menurunkan performa kinerja yang bersangkutan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan diatas maka perlu diidentifikasi masalah sehubungan dengan kendala yang berkaitan dengan kinerja yang disebabkan oleh kompetensi pegawai yang belum maksimal di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI sebagai berikut:

### **1. Kendala kompetensi teknis dan manajerial pegawai**

Beberapa pegawai di kantor belum memiliki kompetensi teknis antara lain pengetahuan dan keterampilan teknis yang memadai dalam bidang tugas mereka. Hal ini dapat kinerja mereka, misalnya pegawai

yang bertanggung jawab untuk mengelola sistem informasi ketatausahaan belum memiliki pemahaman yang cukup tentang teknologi terkini, yang dapat menghambat kemampuan mereka dalam mengelola sistem dengan baik, Kemudian Permasalahan manajerial yang timbul dari kepemimpinan yang belum begitu efektif di Bagian Tata Usaha Biro Umum. Atasan yang tidak memiliki keterampilan manajemen yang memadai belum maksimal dalam mengelola sumber daya dengan baik, memotivasi pegawai, atau mengambil keputusan yang tepat. Hal ini dapat mengganggu alur kerja, menghambat komunikasi, dan menurunkan produktivitas secara keseluruhan.

Selain kendala diatas juga terdapat kendala dari segi etika pegawai dalam pelaksanaan kedinasan yang dirasa relatif kurang. Etika termasuk dalam salah satu unsur kompetensi yang dimiliki pegawai. Dalam hal ini jika seorang pegawai memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik dalam pekerjaan namun apabila pegawai tersebut tidak memiliki etika yang baik maka akan menjadikan situasi tidak baik dan nyaman di dalam kedinasan. Hal ini terjadi di beberapa unit kerja dimana terdapat pegawai yang relative kurang dalam beretika secara kedinasan. Juga terdapat pegawai yang menolak perintah atasan dalam mengerjakan pekerjaan karena dianggap pekerjaan tersebut bukan tugas pokok dan fungsinya. Kurangnya etika pegawai dalam pelaksanaan kedinasan adalah masalah serius yang dapat memiliki dampak negatif yang luas. Etika merupakan seperangkat nilai dan prinsip yang mengarahkan perilaku seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Banyak pegawai mungkin tidak sepenuhnya menyadari pentingnya etika dalam menjalankan tugas kedinasan mereka. Mereka mungkin tidak memahami implikasi dari tindakan yang tidak etis atau tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang standar etika yang berlaku. Jika pegawai tidak mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadai



tentang etika dan nilai-nilai moral dalam kedinasan, mereka mungkin tidak memiliki landasan yang kuat untuk mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pekerjaan mereka.

2. Alat ukur dalam penilaian kinerja belum ada

Kinerja yang dicapai pegawai seharusnya menjadi alat ukur untuk menentukan karier pegawai. Dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), terdapat beberapa alat ukur yang umum digunakan. Berikut ini adalah beberapa alat ukur yang sering digunakan dalam penilaian kinerja PNS:

- a. SKP (Sasaran Kerja Pegawai): SKP adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja PNS berdasarkan pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan. PNS akan dinilai berdasarkan sejauh mana mereka mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan dalam SKP.
- b. Penilaian Kompetensi: Penilaian kompetensi digunakan untuk menilai kemampuan dan keterampilan PNS dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian ini dapat meliputi berbagai aspek seperti pengetahuan teknis, keterampilan interpersonal, kepemimpinan, inisiatif, dan lain-lain.
- c. Evaluasi 360 Derajat: Evaluasi 360 derajat melibatkan penilaian terhadap seorang PNS oleh atasan, rekan kerja, bawahan, dan pihak lain yang terkait dengan pekerjaannya. Pendekatan ini memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif tentang kinerja seseorang dengan melibatkan berbagai perspektif.
- d. Penilaian Kualitatif: Selain alat ukur yang berbasis angka, penilaian kualitatif juga digunakan dalam mengevaluasi kinerja PNS. Penilaian ini melibatkan penilaian naratif yang menggambarkan berbagai aspek kinerja PNS, termasuk pencapaian, sikap kerja, kemampuan beradaptasi, kolaborasi, dan lain-lain.

- e. Evaluasi Proyek/Tugas Khusus: Bagi PNS yang terlibat dalam proyek atau tugas khusus, penilaian kinerja juga dapat dilakukan berdasarkan pencapaian dalam proyek atau tugas tersebut. Evaluasi ini akan mengukur sejauh mana PNS berhasil melaksanakan tugas khusus yang diberikan.

Perlu dicatat bahwa alat ukur dalam penilaian kinerja PNS dapat bervariasi antara satu instansi dengan instansi lainnya, tergantung pada kebijakan dan kebutuhan organisasi. Pemilihan alat ukur yang tepat harus didasarkan pada tujuan evaluasi yang jelas dan adil, serta harus mempertimbangkan keberagaman tugas dan tanggung jawab PNS di berbagai unit kerja, dalam hal ini belum ada parameter yang dipakai untuk mengukur kinerja pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Lemhannas RI, hanya berdasarkan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bagi pegawai PNS dan *finger print*, untuk semua pegawai baik TNI/Polri/PNS, namun belum semua pegawai membuat SKP dan tidak ada *system reward dan punishment* terkait hal tersebut. Selama ini salah satu pengukuran kinerja hanya berdasarkan pada *finger print*, dimana jika ada pegawai yang tidak melaksanakan *finger print* maka akan berimbas pada pemotongan tunjangan kinerja.

### C. Rumusan Masalah

Melihat dari latar belakang permasalahan sebagaimana telah dibahas sebelumnya diatas dan identifikasi masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia;
2. Bagaimana Kompetensi pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia;
3. Apa Dampak Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia;
2. Untuk mengetahui kompetensi pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia;
3. Untuk mengidentifikasi dampak kompetensi terhadap kinerja Pegawai di Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Utama Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap konsep manajemen kinerja, kompetensi dan strategi peningkatan kompetensi serta menambah wawasan dan memperkaya pemahaman keilmuan dalam bidang disiplin ilmu manajemen sumber daya aparatur. Juga dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan masalah kinerja birokrasi bagi instansi lainnya dan dapat bermanfaat bagi mahasiswa yang melakukan analisis terhadap kinerja pegawai sebagai menjadi data dukung.

##### **2. Manfaat praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan adalah semua tahapan penelitian dan hasil penelitian yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan yang berdasarkan pengalaman dalam penerapan fungsi ilmu Manajemen Sumber Daya Aparatur yang diperoleh selama mengikuti kegiatan perkuliahan pada Politeknik STIA LAN. Penulis juga mengharapakan bahwa manfaat hasil penelitian ini dapat diterima sebagai bahan pengambilan

kebijakan Pimpinan didalam pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pembinaan kepegawaian secara umum sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**