

Merumuskan Kompetensi Manajer Kantor Masa Kini

Oleh:
Afra Tien Sotyaningrum
 ASMI Yogyakarta

Abstrak

Peranan manajer kantor bagi organisasi sangat penting. Perbincangan tentang manajer kantor menjadi penting mengingat unit yang dipimpinnya, yaitu kantor, menentukan kelancaran organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajer kantor merupakan pendamping pucuk pimpinan, ia harus mampu menjadikan kantor sebagai pendukung bagi organisasi dalam melakukan berbagai macam aktivitas dalam rangka mencapai tujuan.

Untuk itu diperlukan orang yang tepat pada jabatan ini. Berkenaan dengan itu, maka organisasi memerlukan deskripsi tentang kompetensi manajer kantor masa kini, sebagai upaya untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan ini. Manajer yang tidak memenuhi kompetensi menyebabkan kantor tidak berfungsi seperti yang diharapkan. Kantor tidak akan berfungsi sebagai unit yang memperlancar aktivitas, malahan sebaliknya justru menjadi penghambat bagi organisasi dalam melakukan aktivitasnya.

Untuk merumuskan kompetensi manajer kantor maka pertama-tama perlu dideskripsikan dulu tentang ruang lingkup tugas kantor dan manajer kantor, serta tantangan-tantangan manajemen perkantoran di masa kini. Kemudian berdasarkan itu dapat dirumuskan kompetensi manajer kantor sebagai upaya untuk mendeskripsikan ukuran kemampuan seorang manajer kantor.

Kata kunci: kompetensi manajer kantor, *soft competency*, *hard competency*, *conceptual skill*, *human skill*, *technical skill*, kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual, kepribadian, dan pengalaman.

Pendahuluan

Kantor merupakan tempat organisasi melakukan aktivitas dalam upaya mencapai tujuan. Setiap organisasi mempunyai kantor, sebagai "base-

camp" untuk mengendalikan semua aktivitas organisasi. Kegiatan kantor sebagai penunjang penyelenggaraan organisasi secara utuh (*Rosidah: 2005, 2*). Keberhasilan kan-

tor dalam menjalankan fungsi sebagai unit pendukung organisasi akan memberikan kontribusi bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Manajer kantor menjadi faktor penting dalam upaya menjadikan kantor sebagai unit pendukung yang andal bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu diperlukan perumusan kompetensi manajer kantor.

Deskripsi kompetensi bagi manajer kantor merupakan standar ukuran kemampuan yang harus dipenuhi oleh manajer kantor. Bagi organisasi, rumusan kompetensi memberi manfaat ketika organisasi hendak (1) memilih dan menempatkan seseorang ke dalam jabatan manajer kantor, (2) melakukan pelatihan-pelatihan bagi manajer kantor sebagai upaya untuk memenuhi kompetensi, (3) melakukan penilaian kinerja manajer kantor, dan (4) mengevaluasi jabatan manajer kantor. Sedangkan bagi manajer kantor, kompetensi manajer kantor bermanfaat baginya untuk berkembang, berperan, berkinerja dan berperilaku sesuai dengan kompetensi yang diharapkan.

Kompetensi manajer kantor merupakan standar bagi manajer kantor agar mampu menjadi pendamping bagi pucuk pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi, karena kantor yang dipimpinnya mampu menjadi kantor modern, tanggap terhadap tuntutan dan perubahan jaman, serta andal dalam mendukung dan melancarkan aktivitas organisasi. Sebagai

pusat informasi, unit ini akan mampu memberi *support* kepada pimpinan organisasi ketika menjalankan aktivitas organisasi sehari-hari dan ketika pimpinan mengambil keputusan.

Berbagai kajian tentang kompetensi manajer kantor mungkin telah ada. Namun kajian itu dirasa belum mencukupi dan sudah usang (*out of date*), perlu dilengkapi, dan diperbaharui. Tulisan ini bermaksud menganalisis kembali kompetensi manajer kantor yang telah ada dan melengkapi kompetensi tersebut sehingga menghasilkan deskripsi kompetensi manajer kantor masa kini yang *up to date* sebagai upaya untuk menyesuaikan tantangan dan perubahan manajemen kantor dewasa ini.

Batasan dan Pengertian

Secara *fisik*, kantor dapat diartikan sebagai sebuah bangunan atau ruangan untuk aktivitas pelayanan bagi pihak internal dan eksternal organisasi. Bagi pihak internal organisasi, kantor merupakan tempat berlangsungnya kegiatan administratif. Bagi pihak eksternal, kantor merupakan tempat organisasi memberikan pelayanan bagi masyarakat. Kantor merupakan tempat bertemunya pegawai/ karyawan sebagai pihak yang mewakili organisasi dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Sedangkan dari segi *fungsi*, kantor

merupakan unit yang melakukan aktivitas penataan terhadap pekerjaan pokok organisasi.

Kantor, ialah tempat yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan tata usaha atau pekerjaan administratif. Pekerjaan administratif dilakukan untuk menata kegiatan pokok atau kegiatan operasional – yaitu kegiatan yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan -. Meskipun tidak secara langsung memberi dampak pada tercapainya tujuan, pekerjaan administratif dilakukan dan ditata agar memberikan kelancaran pada kegiatan pokok. Berbagai nomenklatur yang identik dengan kantor yaitu sekretariat, biro, bagian umum, bagian administrasi, divisi umum, dan tata usaha.

Kompetensi, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan/ tugas secara efektif dan efisien yang dilandasi atas keterampilan, dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Syafei, 2007). Maka kompetensi manajer kantor adalah kemampuan seorang manajer kantor untuk melaksanakan penyelenggaraan unit yang dipimpinnya secara efektif dan efisien. Efektif dan efisien menunjuk pada kemampuan unit yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan dengan perbandingan terbaik antara usaha/pengorbanan dan hasil (*input* dan *output*). Usaha/pengorbanan/*input* dapat berupa uang, tenaga,

waktu, metode, prosedur, ruang dan segala bentuk pengorbanan yang lain.

Merumuskan Kompetensi Manajer Kantor

Merumuskan kompetensi manajer kantor berarti menentukan standar pengetahuan, keahlian, kecerdasan, ketrampilan, kepribadian dan lain-lain yang harus dimiliki seorang manajer kantor untuk dapat mencapai efektivitas dan efisiensi unit yang dipimpinnya.

Untuk merumuskan kompetensi manajer kantor diperlukan berbagai informasi dan pemahaman tentang: (1) ruang lingkup pekerjaan kantor, (2) informasi tentang deskripsi jabatan (*job description*) manajer kantor, (3) tantangan-tantangan yang dihadapi manajemen perkantoran dewasa ini.

Informasi tentang *ruang lingkup pekerjaan kantor* diperlukan karena manajer kantor bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kantor. Bagi manajer kantor, informasi ini bermanfaat agar mengetahui secara komprehensif berbagai pekerjaan yang harus diselesaikan. *Informasi tentang deskripsi jabatan manajer kantor* diperlukan dalam hal ini karena memberikan informasi tentang fungsi, tugas, kewenangan, dan relasi suatu jabatan. Sedangkan informasi tentang *tantangan-tantangan yang dihadapi manajemen per-*

kantoran dewasa ini berguna untuk manajer kantor agar mampu beradaptasi dan memberi respon terhadap perubahan, dan permasalahan yang terjadi. Tanpa memahami tantangan maka organisasi tidak akan bertahan menghadapi berbagai situasi.

1. Ruang Lingkup Pekerjaan Kantor

Secara sempit, pekerjaan kantor atau tata usaha yang sering disebut dengan istilah *papper-work*, *secretarial-work*, *clerical-work*, dan *office-work*, adalah rangkaian kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim dan menyimpan keterangan-keterangan. Tata usaha merupakan pusat informasi yang menyediakan keterangan-keterangan bagi pimpinan organisasi dalam membuat keputusan yang tepat, serta melancarkan kehidupan dan perkembangan organisasi dalam keseluruhannya. Keterangan-keterangan ini dapat berupa surat, dokumen, agenda kerja, keputusan, laporan, arsip, prosedur kerja, dan keterangan lain.

Namun secara luas, pekerjaan kantor adalah rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok. Jadi, tata usaha (keterangan) hanya merupakan salah satu unsur dari pekerjaan kantor. Menurut Suparjati, pekerjaan kantor meliputi "pengolahan arsip dan inventarisasi, komunikasi internal dan eksternal, tata usaha perlengkapan, tata usaha keuangan, tata usaha kepegawaian, dan

penataan ruang kantor" (2005: 5). Pendapat lain menambahkan unsur "sistem, metode dan prosedur kantor" (Mac Donald dalam Rosidah dan Charles dalam *The Liang Gie*)

Liang Gie mengemukakan garis besar lingkup tugas manajer kantor meliputi: (1) pekerjaan kantor pada umumnya, (2) sistem perkantoran, (3) organisasi perkantoran, (4) komunikasi perkantoran, (5) pelaporan manajerial, (6) manajemen kearsipan, (7) kontrol perkantoran, (8) penyederhanaan pekerjaan perkantoran, (9) tata ruang perkantoran, (10) perlengkapan perkantoran, (11) studi perkantoran (2000:11).

Pekerjaan kantor merupakan rangkaian kegiatan penataan /pelayanan terhadap pekerjaan pokok yang oleh Sutarto dikatakan meliputi kegiatan tata organisasi, tata manajemen, tata komunikasi, tata usaha (informasi), tata personalia, tata perbekalan, tata keuangan, dan tata relasi publik (1997: 10). Pekerjaan kantor bersifat melayani semua unit dan unsur dalam organisasi.

2. Deskripsi Jabatan Manajer Kantor

Deskripsi jabatan merupakan uraian tentang fungsi, tugas, kewajiban dan informasi lain yang berhubungan dengan suatu jabatan. Maka deskripsi jabatan manajer kantor merupakan uraian tentang

fungsi, tugas, kewajiban dan informasi lain berkenaan dengan jabatan manajer kantor.

Manajer kantor mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol kegiatan kantor. Dari fungsi tersebut, dapatlah dideskripsikan tugas manajer kantor yaitu melakukan penataan/pelayanan terhadap pekerjaan pokok yang meliputi kegiatan tata organisasi, tata manajemen, tata komunikasi, tata usaha (informasi), tata personalia, tata perbekalan, tata keuangan, dan tata relasi publik.

Manajer kantor diawasi oleh pucuk pimpinan (*top manager*) dan mengawasi pegawai kantor serta melayani pihak internal dan eksternal organisasi. Secara internal, manajer kantor memberikan pelayanan kepada semua satuan/unit yang ada dalam suatu organisasi yaitu satuan pimpinan, satuan haluan, satuan konsultasi, satuan kontrol, satuan operasional, dan satuan administrasi. Secara eksternal, manajer kantor memberikan pelayanan bidang administrasi kepada masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas, manajer kantor menggunakan bahan alat tulis kantor, alat-alat, dan mesin-mesin kantor.

3. Tantangan-Tantangan Manajer Kantor

Manajer kantor berperan bagi terselenggaranya pekerjaan kantor serta mampu menghadapi tantangan-tantangan. Selain efektivitas

dan efisiensi, dewasa ini, manajer kantor menghadapi *issue* kualitas, inovasi, bersih (*clean*), responsibilitas dan akuntabilitas. Pelayanan kantor harus *berkualitas* sehingga memberikan kepuasan bagi pihak yang dilayani baik internal dan eksternal. Untuk itu kantor harus memberikan pelayanan yang cepat, benar, *responsive* (berorientasi pada pelanggan), *empaty*, serta didukung dengan sarana, prasarana dan teknologi yang memadai serta modern (*tangible*).

Seorang manajer kantor juga dituntut untuk melakukan *inovasi* yaitu membuat terobosan-terobosan baru sehingga kantor menjadi unit yang modern, sederhana dalam prosedur, berorientasi pada pihak yang dilayani, serta proaktif. Hal ini dikarenakan adanya perubahan yang terjadi terus dan cepat maka dalam rangka mengadaptasi perubahan ia harus mampu membuat strategi yang tepat.

Dewasa kini organisasi membutuhkan manajer kantor yang bersih, jujur, bebas dari KKN, segala keputusan yang diambil semata-mata untuk kepentingan organisasi dan bukan untuk kepentingan pribadi. *Responsibilitas* menunjuk pada pertanggungjawaban kepada atasan sedangkan *akuntabilitas* menunjuk pada pertanggungjawaban kepada publik. Kedua nilai ini perlu dimiliki oleh manajer kantor

dewasa ini mengingatkan publik yang semakin kritis, peduli terhadap hak-haknya, serta sebagai upaya untuk terhindar dari keluhan, tuntutan dan klaim dari *stakeholder* serta lembaga-lembaga yang dibentuk untuk melindungi masyarakat misalnya Lembaga Konsumen, Lembaga Ombudsman, dll.

Kompetensi Manajer Kantor

Kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ke-trampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) {Antasari, UU No.22/2003 tentang Sisdiknas penjelasan pasal 35 (10); dan UU No. 13/2005 tentang Ketenagakerjaan; pasal 1 (10)}. Lazuardi menambahkan dimensi pengalaman dan motivasi ke dalam kombinasi tersebut. Kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari (Kravetz, 2004), tidak hanya pengetahuan yang pasif. Suatu kompetensi adalah apa yang seorang karyawan mampu kerjakan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari satu pekerjaan (Syafei, 2007).

Dalam banyak literatur, Kompetensi dibedakan menjadi 2 tipe, yakni *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan (*leadership*), hubungan antar manusia (*communication*) serta membangun interaksi dengan orang lain (*interpersonal relation*). *Hard competency*

berkaitan dengan kemampuan fungsi-onal/teknis suatu pekerjaan. Kom-petensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis sesuai dengan pekerjaan yang ditekuni, seperti *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower plan-ning* dll.

Terry pernah merumuskan 12 kemampuan bagi manajer kantor, yaitu: 1) *executive ability* (kemampuan pejabat pimpinan), 2) *a practical background* (latar belakang praktek), 3) *managerial training* (latihan manajerial), 4) *ability to express oneself* (kemampuan mengungkapkan diri), 5) *an open attitude* (sikap terbuka), 6) *curiosity* (keingintahuan), 7) *creativeness* (kreativitas), 8) *sound judgement* (pertimbangan sehat), 9) *sales ability* (kemampuan menjual gagasan), 10) *patient* (kesabaran), 11) *emotional control* (pengendalian emosi), 12) *co-operativeness* (kemampuan kerjasama).

Tanpa bermaksud untuk tidak menyetujui pendapat tersebut, namun kompetensi tersebut dirasakan perlu diperbaharui dan dilengkapi mengingat tantangan, tuntutan dan perubahan zaman. Untuk itu artikel ini bermaksud untuk merumuskan kompetensi manajer kantor dengan memperhatikan informasi tentang 1) ruang lingkup pekerjaan kantor, 2) informasi tentang deskripsi jabatan (*job description*) manajer kantor, dan 3) tantangan-tantangan

yang dihadapi manajemen perkantoran dewasa ini.

Soft competency manajer kantor berkaitan dengan kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan kantor, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Manajer kantor memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pekerjaan kantor. Mengingat tugas pokoknya itu maka manajer kantor perlu memiliki kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial ini diperlukan agar manajer kantor mampu mengelola unitnya sehingga memberi kontribusi bagi organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi. Kompetensi ini meliputi perencanaan, yaitu menentukan lebih dulu program perkantoran yang akan membantu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, kemudian mengorganisasikan yang direncanakan dalam bentuk merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik. Setelah memiliki rencana dan organisasi perkantoran maka manajer kemudian mengarahkan dan mengusahakan agar karyawan mau bekerjasama secara efektif dan pada akhirnya melakukan pengawasan yaitu mengawasi dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana

serta mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan.

Disamping kompetensi manajerial, bagi manajer kantor, diperlukan pula kompetensi keterampilan. Keterampilan yang hendaknya dimiliki manajer apapun termasuk manajer kantor yaitu *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*.

Conceptual skill bagi manajer kantor merupakan kemampuan untuk memahami kompleksitas unit kantor secara menyeluruh. Cara pandang komprehensif yang dimilikinya mampu memungkinkan ia memiliki visi yang luas tentang unit yang dipimpinnya, mampu mengaitkannya dengan visi dan misi organisasi, serta menterjemahkan visi-misi ke dalam program kerja unit yang dipimpinnya. *Human skill* merupakan kemampuan berelasi dengan lingkungannya guna mencapai kepemimpinan yang efektif. Keterampilan ini memungkinkan pimpinan untuk memotivasi bawahan agar mau diarahkan pada usaha pencapaian tujuan. *Technical skill* merupakan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan yang diperlukan untuk menyelenggarakan kantor.

Sedangkan *hard competency* manajer kantor berkenaan dengan kemampuan fungsional/teknis. Mengingat ia bertugas dalam lokus kantor, maka ia harus memiliki

kompetensi operasional penyelenggaraan kantor, mengetahui seluk beluk teknis pekerjaan kantor serta mampu melakukan penataan tugas yang termasuk dalam ruang lingkup pekerjaan kantor, yang meliputi: *Tata organisasi* berkenaan dengan kegiatan menyusun bagan dan struktur organisasi; mengelompokkan dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawab; serta menciptakan jaringan kerja. *Tata pimpinan* berkenaan dengan kegiatan menggerakkan orang dan fasilitas kerja. *Tata komunikasi* berkenaan dengan kegiatan menyampaikan informasi kepada pihak internal dan eksternal organisasi. *Tata usaha* berkenaan dengan kegiatan mengelola informasi. *Tata personalia* berkenaan dengan kegiatan mencari, menempatkan, mengembangkan, dan memberhentikan tenaga kerja. *Tata perbekalan* berkenaan dengan kegiatan mengadakan, mencatat, mengatur penggunaan, memelihara, dan menyusutkan peralatan kantor. *Tata keuangan* berkenaan dengan kegiatan perencanaan, pembelanjaan, dan pertanggungjawaban keuangan. *Tata relasi publik* berkenaan dengan kegiatan memperkenalkan kegiatan organisasi, menjalin relasi, serta membentuk citra positif organisasi.

Untuk kelancaran pekerjaan kantor, manajer kantor (1) membuat sistem, prosedur, dan metode perkantoran yang sederhana; (2) menerapkan teknologi perkantoran;

(3) melakukan evaluasi kinerja guna meningkatkan pelayanan, efektivitas, dan efisiensi kantor; (4) tanggap dan responsif terhadap perubahan dengan melakukan inovasi, terobosan dan strategi baru.

Terpenuhinya *soft competency* dan *hard competency* manajer kantor berkaitan dengan kompetensi kecerdasan (*intelektual quotient*). Kompetensi ini menonjolkan logika berfikir yang diperlukan bagi manajer kantor untuk menemukan faktor obyektif dan akurat, memprediksi resiko, dan melihat konsekuensi dari setiap pilihan. Kecerdasan bagi seorang pemimpin mutlak sehingga ia mempunyai konsep dasar agar apa yang dilakukan memiliki arah yang jelas (*John Adair, Kouzes, dan Posner dalam Prasetyo, 2006*).

Selain kompetensi yang telah diuraikan, konsep kompetensi mengandung pula dimensi sikap/kepribadian. Pengetahuan dan keterampilan saja tidak cukup, namun sikap terhadap pelaksanaan tugas juga merupakan faktor kunci dalam mencapai sukses. Bukti menunjukkan meskipun pengetahuan, keahlian, kecerdasan, dan keterampilan *baik* tetapi sikap kerjanya *tidak baik* maka akan menghambat karier, sebaliknya orang dengan pengetahuan, keahlian, kecerdasan, dan keterampilan cukup tetapi memiliki sikap tekun, jujur, disiplin,

tanggung jawab terhadap tugas akan berhasil dalam karier.

Sikap merupakan perwujudan dari kepribadian. Kepribadian adalah totalitas sifat emosional dan perilaku yang menandai kehidupan seseorang dari hari ke hari dalam kondisi yang biasanya relatif stabil dan dapat diramalkan (Suseno, 1987: 141). Kepribadian seseorang menjadi ciri unik setiap pribadi dan kepribadian ini dapat dikembangkan sehingga mampu menjelma menjadi kecerdasan emosional (*emotional quotient*). Selain itu, kepribadian seseorang juga berkaitan dengan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*). Kecerdasan emosional yang menenangkan perasaan, membantu manajer untuk memahami kebutuhan dan perasaan orang lain yang diperlukan ketika menimbang dan memutuskan. Kecerdasan spiritual yang berkenaan dengan kesadaran sebagai makhluk Tuhan, membantu manajer kantor untuk memiliki kebebasan rohani yaitu suatu kebebasan manusia dari godaan nafsu, keserakahan, dan lingkungan yang penuh persaingan dan konflik.

Dengan demikian manajer kantor perlu memiliki kecerdasan intelektual (*IQ*), kecerdasan emosional (*EQ*), dan kecerdasan spiritual (*SQ*). Kecerdasan intelektual yang didasarkan pada logika berfikir diperlukan bagi manajer kantor ketika dalam merumuskan arah dan membuat pilihan/keputusan. Kecer-

dasan emosional (*EQ*) yang didasarkan pada empati dan perasaan, diperlukan bagi manajer kantor ketika berelasi dengan atasan, bawahan, serta pihak lain. Dan mengingat tugas-tugas manajer kantor berhubungan dengan keuangan, logistik, dan informasi maka bagi manajer kantor, kecerdasan spiritual (*SQ*) sebagai penangkal untuk tidak melakukan tindakan yang melanggar kode etik jabatan. Pemimpin dengan *SQ* dan *EQ* yang baik berarti memiliki kemampuan membangun komunikasi yang santun, sikap melayani yang tulus, dan kesadaran bekerja dalam satu tim dilandasi oleh kejujuran dan kepentingan bersama.

Selain kompetensi-kompetensi di atas, pengalaman kerja juga merupakan unsur kompetensi, sebab disamping melalui pendidikan, pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh melalui pengalaman.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengalaman berarti "yang pernah dialami" (Pusat Bahasa, 2008: h.34) Jadi pengalaman berhubungan dengan waktu. Pengetahuan seseorang tidak akan berpengaruh banyak apabila tidak ditunjang faktor waktu. Waktu juga mempengaruhi kadar pengetahuan seseorang. Pegawai yang memiliki pengetahuan didukung dengan faktor waktu (bekerja di bidang

tertentu beberapa waktu) akan menjadikan pengalaman seseorang di bidang tertentu. Dengan demikian pengalaman kerja dapat didefinisikan sebagai pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang pada waktu tertentu. Pengalaman kerja akan mempengaruhi hasil kerja seseorang. Seseorang yang sudah bekerja dalam waktu yang lebih lama akan menguasai cara pelaksanaan tugas tertentu. Orang yang ber-pengalaman selalu akan lebih pandai dari mereka yang sama sekali tidak mempunyai pengalaman (Manullang, 2001,

Heidjrachman,2002) Demikian pula Steers berpendapat bahwa pengalaman kerja akan menentukan hasil-hasil pekerjaan (1987: h.54.)

Bagi manajer kantor, pengalaman yang diperlukan adalah pernah mengorganisasi suatu kegiatan/unit, dan pernah melakukan pekerjaan administratif. Dengan pengalaman tersebut maka seorang manajer kantor mampu melakukan pekerjaan manajerial dan pekerjaan operasional kantor.

Tabel 2. Kompetensi Manajer Kantor

No	Kompetensi	Penjelasan
1.	Soft Competency: a. Kemampuan Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan mengelola kantor (Managerial Skill dan Kepemimpinan) - Hubungan antar Manusia (Komunikasi) - Membangun Interaksi dengan orang lain
	b. Ketrampilan/Keahlian :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Conceptual Skill</i>: kemampuan untuk memahami kompleksitas unit kantor secara menyeluruh - <i>Human Skill</i>: kemampuan berelasi dengan lingkungan guna mencapai kepemimpinan yang efektif. - <i>Technical Skill</i>: kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk penyelenggaraan kantor
	c. Kecerdasar. (IQ)	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki logika berfikir yang diperlukan bagi manajer kantor untuk menemukan faktor obyektif dan akurat, memprediksi resiko, serta melihat konsekuensi dari setiap pilihan. Kecerdasan ini penting agar manajer kantor memiliki konsep dasar sehingga apa yang dilakukan mempunyai arah yang jelas.
2.	Hard Competency: (Kompetensi Operasional Penyelenggaraan Kantor)	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan melakukan administrasi/ penataan /pelayanan terhadap pekerjaan pokok - Kemampuan menerapkan teknologi perkantoran - Kemampuan membuat sistem, prosedur, dan metode perkantoran yang sederhana - Kemampuan mengevaluasi kinerja guna meningkatkan pelayanan, efektivitas, dan efisiensi - Tanggap dan responsif terhadap perubahan.
3.	Kepribadian:	<ul style="list-style-type: none"> - Kepribadian Dasar: jujur, tanggung jawab, disiplin, loyal, bermoral. - Kecerdasan emosi: memahami kebutuhan dan perasaan orang lain (EQ). - Kecerdasan Spiritual: kesadaran sebagai makhluk Tuhan sehingga mampu memilih tindakan yang baik (SQ).
4.	Pengalaman	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan yang pernah dilakukan yang berkaitan baik langsung atau tidak langsung dengan kegiatan manajerial dan pekerjaan yang bersifat administrative

Penutup

Kegiatan administratif mempunyai pengaruh yang cukup signifikan bagi kelancaran kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk itu unit yang melakukan kegiatan administrasi yang sering disebut kantor harus mampu menjadi unit yang dapat meancarkan kegiatan organisasi, modern, sederhana dalam prosedur, berorientasi pada pihak yang dilayani, proaktif, tanggap dan responsif terhadap perubahan.

Menempatkan orang yang tepat pada jabatan manajer kantor menjadi hal penting dalam hal ini. Untuk itu diperlukan rumusan kompetensi bagi manajer kantor. Agar rumusan kompetensi dapat sesuai dengan kebutuhan maka diperlukan beberapa informasi dalam merumuskan manajer kantor yaitu deskripsi jabatan, ruang lingkup pekerjaan kantor, dan tantangan-tantangan yang dihadapi manajemen perkantoran dewasa ini. Berdasarkan informasi tersebut dapat dirumuskan kompetensi manajer kantor yaitu (1) *soft competency* yang meliputi: (a) kemampuan manajerial, (b) ketrampilan/keahlian (*conceptual skill, human skill, dan technical skill*;) (2) *hard competency* yaitu kemampuan menyelenggarakan kegiatan operasional kantor; (3) kepribadian, dan (4) mempunyai pengalaman manajerial dan operasional berkenaan dengan pekerjaan yang bersifat administratif.

Daftar Pustaka

- Antariksa, Yodhia. 2007. "Merancang Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi". [http://Strategi manajemen.net](http://Strategi%20manajemen.net).
- Darmastuti, Rini. 2007. Etika PR dan E-PR. Yogyakarta. Penerbit Gava Media.
- Lazuardi. Tt. "Kompetensi dan Organisasi ". <http://impalauni-braw.or>.
- Manullang M. 2001. Management Personalial. Yogyakarta. Gadjah Mada University.
- Prasetyo, Ristiyanti. 2006. Pengembangan Karier Sekretaris: Kepemimpinan, Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2008. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandoyo, Heidjrachman, dan Suad Husnan. 2002. Manajemen Personalial. Yogyakarta. BPFE-UGM.
- Rosidah, dan Ambar Teguh Sulistiyani. 2005. Menjadi Sekretaris Profesional dan Kantor yang Efektif. Yogyakarta. Penerbit Gava Media.
- Soetarto. 1997. Sekretaris dan Tata Warkat. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Steers, Richard M. 1985. Efektivitas Organisasi. Jakarta. Erlangga.
- Suseno, Franz Magnis. 1987. Etika Dasar: Masalah-Masalah Pokok

Filsafat Moral. Yogyakarta.
Penerbit Kanisius.

Syafei, Buyung Ahmad H. 2007.
"Kompeten dan Kompetensi",
www.geocities.com

The Liang Gie. 2000. Administrasi
Perkantoran Modern.
Yogyakarta. Penerbit Liberty.

Biodata Penulis: Dra. Afra Tien
Sotyaningrum, M.Si. adalah staf
pengajar di Program Sekretari
ASMI Desanta Yogyakarta