

**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI
SUMATERA UTARA**

TESIS

OLEH

**FADJAR ARIFianto
NPM. 111801052**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2013**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Badan
Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara**

Nama : Fadjar Arifianto

NPM : 111801052

Menyetujui

Pembimbing I




Dr. Warjio, MA

Pembimbing II



Drs. Miftahuddin, MBA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 03 Mei 2013

Nama : Fadjar Arifianto

NPM : 111801052



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Isnaini, SH, M.Hum
Sekretaris : Ir. Erwin Pane, MS
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA
Penguji Tamu : Dr. Abdul Kadir, M.Si

PERNYATAAN KEORISINILAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fadjar Arifianto

NPM : 111801052

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

“Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara”

Adalah benar merupakan hasil penelitian yang saya kerjakan sendiri tanpa meniru atau menjiplak hasil penelitian orang lain.

Apabila di kemudian hari bahwa tesis ini tidak orisinil dan merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia di cabut gelar magister yang saya peroleh.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Mei 2013

Yang menyatakan,



Fadjar Arifianto

ABSTRAK

Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara

N a m a : Fadjar Arifianto
N I M : 111801052
Program : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA

Kebijakan pembangunan untuk secara benar meletakkan titik berat otonomi pada daerah haruslah benar-benar diartikan sebagai peluang sekaligus tantangan bagi pembangunan bangsa dimasa depan. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain kecuali memberi perhatian secara seksama tentang arti penting kompetensi SDM pemerintah untuk terus-menerus ditingkatkan secara konsisten dan berkesinambungan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran tingkat penguasaan kompetensi SDM pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan variabel konsep kompetensi generik *civil service college* (CSC) dan untuk mengetahui dan mengidentifikasi rumusan perkembangan SDM melalui ragam pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi SDM dalam menghadapi era desentralisasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan jumlah sampel responden 105 orang dari 105 orang jumlah populasi. Pengambilan sampel responden berdasarkan *probability sampling*.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tingkat penguasaan kompetensi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan konsep kompetensi generik *civil service college* (CSC) yang meliputi 8 (delapan) sub variabel yaitu kompetensi kerja sama tim, kompetensi komunikasi, kompetensi adaptasi terhadap perubahan, kompetensi kepuasan pelanggan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pencapaian tujuan, dan kompetensi efektifitas pribadi secara rata-rata kurang baik karena tanggapan responden berada pada posisi nilai antara 40% - 55%, kecuali kompetensi komunikasi yang secara rata-rata baik karena memiliki nilai 56,5%. Hasil analisis net balance (selisih bersih) jawaban sangat baik dan baik dikurangi jawaban kurang baik dan tidak baik secara rata-rata tanggapan responden tentang sub variabel 8 (delapan) kompetensi menunjukkan hasil positif dan mendukung pertanyaan yang diajukan. Peningkatan pemahaman mengenai peraturan PNS dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Sumatera Utara mulai dari tahun 2008 hingga tahun 2010 mengalami penurunan. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan.

Kata kunci: Kompetensi, Sumber Daya Manusia

ABSTRAK

Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara

N a m a : Fadjar Arifianto
N I M : 111801052
Program : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA

Kebijakan pembangunan untuk secara benar meletakkan titik berat otonomi pada daerah haruslah benar-benar diartikan sebagai peluang sekaligus tantangan bagi pembangunan bangsa dimasa depan. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain kecuali memberi perhatian secara seksama tentang arti penting kompetensi SDM pemerintah untuk terus-menerus ditingkatkan secara konsisten dan berkesinambungan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran tingkat penguasaan kompetensi SDM pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan variabel konsep kompetensi generik *civil service college* (CSC) dan untuk mengetahui dan mengidentifikasi rumusan perkembangan SDM melalui ragam pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk peningkatan kompetensi SDM dalam menghadapi era desentralisasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan jumlah sampel responden 105 orang dari 105 orang jumlah populasi. Pengambilan sampel responden berdasarkan *probability sampling*.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tingkat penguasaan kompetensi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan konsep kompetensi generik *civil service college* (CSC) yang meliputi 8 (delapan) sub variabel yaitu kompetensi kerja sama tim, kompetensi komunikasi, kompetensi adaptasi terhadap perubahan, kompetensi kepuasan pelanggan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pencapaian tujuan, dan kompetensi efektifitas pribadi secara rata-rata kurang baik karena tanggapan responden berada pada posisi nilai antara 40% - 55%, kecuali kompetensi komunikasi yang secara rata-rata baik karena memiliki nilai 56,5%. Hasil analisis net balance (selisih bersih) jawaban sangat baik dan baik dikurangi jawaban kurang baik dan tidak baik secara rata-rata tanggapan responden tentang sub variabel 8 (delapan) kompetensi menunjukkan hasil positif dan mendukung pertanyaan yang diajukan. Peningkatan pemahaman mengenai peraturan PNS dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Sumatera Utara mulai dari tahun 2008 hingga tahun 2010 mengalami penurunan. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan.

Kata kunci: Kompetensi, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Competency Analysis of Human Resources at Regional Employment Board of North Sumatera Province

Name : Fadjar Arifianto
NIM : 111801052
Programme : Master of Public Administration
Supervised I : Dr. Warjio, MA
Supervised II : Drs. Miftahuddin, MBA

Development policies to be properly laid emphasis on regional autonomy should really be interpreted as the opportunities and challenges for the future development of the nation. Therefore, there is no choice but to pay attention carefully about the importance of HR competencies for the government continually improved consistently and continuously. The purpose of this study to describe the level of mastery of HR competencies at the Regional Employment Board of North Sumatera Province, based on the concept of competency generic civil service college (CSC) and identify human resource development through a variety of education and training needed to increase the competence of human resources in the era of desentralisasi. Analysis method used in this study is a descriptive analysis with a sample of 105 respondents population of 105 people. Sampling of respondents based on probability sampling.

The research concludes that the level of mastery of competencies nanusia on the Regional Employment Board of North Sumatera Province based on the concept of generic competencies civil service college (CSC) which includes eight (8) sub variables: competence teamwork, communication competence, competence adaptation to change, competence satisfaction customer, problem-solving competencies, leadership competencies, competency achievement, and personal effectiveness competencies are on average less well because respondents are at a value between 40% - 55%, unless the communication competence on average better because it has a value of 56,5%. Net balance analysis results (net difference) very good answer and either reduced unfavorable answer and not either the average responses of respondents on the variable sub 8 (eight) competence showed positive results and support questions. Improved understanding of the rules of civil servants do with education and training employees. Education and training conducted by BKD North Sumatera Province from 2008 to 2010 decreased. Current conditions indicate that the human resource that is very far from what was expected

Keywords: Competence, Human Resources

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul " **Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara**". Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area .

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat Bapak. **Dr. Warjio** selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik sekaligus Pembimbing I dan Bapak **Drs. Miftahuddin, MBA** selaku Pembimbing II yang telah memberi saran, dukungan, pengetahuan dan bimbingan kepada penyusun hingga tesis ini selesai.

Kebijakan pembangunan untuk secara benar meletakkan titik berat otonomi pada daerah haruslah benar-benar diartikan sebagai peluang sekaligus tantangan bagi pembangunan bangsa dimasa depan. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain kecuali memberi perhatian secara seksama tentang arti penting kompetensi SDM pemerintah untuk terus-menerus ditingkatkan secara konsisten dan berkesinambungan. Tingkat penguasaan kompetensi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan konsep kompetensi generik *civil service college* (CSC) yang meliputi 8 (delapan) sub variabel yaitu kompetensi kerja sama tim, kompetensi komunikasi, kompetensi adaptasi terhadap perubahan, kompetensi kepuasan pelanggan, kompetensi pemecahan masalah, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pencapaian tujuan, dan kompetensi efektifitas pribadi secara rata-rata kurang baik karena tanggapan responden berada pada posisi nilai antara 40% - 55%, kecuali kompetensi komunikasi yang secara rata-rata baik karena memiliki nilai 56,5%.

Peningkatan pemahaman mengenai peraturan PNS dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) pegawai. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Sumatera Utara mulai dari tahun 2008 hingga

tahun 2010 mengalami penurunan. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa SDM aparatur yang ada sangat jauh dari apa yang diharapkan. Pengembangan sumber daya manusia dalam menunjang peningkatan kompetensi dalam menghadapi era desentralisasi dapat dilakukan secara komprehensif mulai dari perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan pegawai, penilaian kinerja, promosi, pendidikan dan pelatihan, kompensasi, terminasi dan penerapan peraturan disiplin pegawai.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, April 2013

Penulis



Fadjar Arifianto

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara**”

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Unutuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, **Prof. Dr. H.A. Ya'kub Matondang, MA.**
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, **Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS**
3. Ketua Program Studi Magister Adminstrasi Publik, **Dr. Warjio, MA.**
4. Komisi Pembimbing : **Dr. Warjio, MA, Drs. Miftahuddin, MBA.**
5. Ayahnda **H. Lechan Djadjuli** dan Ibunda **Hj. Sutilah**, isteri tercinta **Ir. Fajriati (Almh)** dan anak-anak tercinta, **Usamah, Syahidah, Nisa dan Faqih** serta semua saudara/keluarga.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Angkatan 2011
7. Seluruh staf/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Khususnya Bapak **Pandapotan, SH**
9. Responden Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Kerangka Pemikiran	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Penelitian Terdahulu	11
2.2. Pengertian Sumber Daya Manusia	12
2.3. Pengertian Kompetensi	14
2.4. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	23
2.5. Aplikasi Kompetensi.....	27
2.6. Konsep Kompetensi dan Diklat Aparatur di Beberapa Negara.	28
2.6.1. Konsep Kompetensi DDI (Daya Dimensi Indonesia)	30
2.6.2. Konsep Kometensi MEF (Management Excellence Framework)	31
2.6.3. Konsep Kompetensi CSC (Civil Service College)	36
2.7. Aparatur dalam Era Desentralisasi	39
2.8. Kontribusi Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan SDM Berdasarkan Kompetensi	42
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	45
3.2. Bentuk Penelitian	45
3.3. Populasi dan Sampel	46
3.4. Teknik Pengumpulan Data	46
3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional	48
3.6. Teknik Analisis Data	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1. Hasil Penelitian	51
4.2. Pembahasan	74
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	105
5.1. Simpulan	105
5.2. Implikasi Kebijakan	106
DAFTAR KEPUSTAKAAN	108
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2. Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Jabatan	56
Tabel 4.3. Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Pendidikan	57
Tabel 4.4. Komposisi Sumber Daya Manusia Berdasarkan Pangkat/ Golongan	57
Tabel 4.5. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Kerja sama Tim	59
Tabel 4.6. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Komunikasi	61
Tabel 4.7. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Adaptasi terhadap Perubahan.....	63
Tabel 4.8. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Kepuasan Pelanggan.....	64
Tabel 4.9. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Pemecahan Masalah	66
Tabel 4.10. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Kepemimpinan	68
Tabel 4.11. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Pencapaian Tujuan	70
Tabel 4.12. Analisis Net Balance (NB) tentang Kompetensi Efektifitas Pribadi	72
Tabel 4.13. Data Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2008 – 2010	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran Analisis Kompetensi SDM pada BKD Provinsi Sumatera Utara.....	10

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Diterbitkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dapat dipandang sebagai sistem administrasi negara Republik Indonesia. Lahirnya undang-undang ini telah menegaskan kembali sikap Pemerintah Pusat setelah UU No. 22 Tahun 1999 untuk menyerahkan kewenangan yang lebih luas kepada Pemerintah Daerah dalam mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri. Sesuai UU ini, pada prinsipnya semua kewenangan bidang pemerintahan yang ada adalah milik Pemerintah Daerah, kecuali yang diatur oleh pasal 7 dan pasal 9 UU No. 32 Tahun 2004.

Mengingat sangat luasnya kewenangan yang harus dijalankan oleh Pemerintah Daerah, maka potensi munculnya konflik dan hambatan dalam menjalankan kewenangan tersebut selalu timbul. Benturan kepentingan antara Pemerintah Daerah di satu sisi dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan masyarakat di sisi lain yang menuntut kualitas pelayanan yang lebih baik akan lebih mungkin terjadi. Oleh karena itu, sejauh mana Pemerintah Daerah mampu mengakomodasi kepentingan-kepentingan yang mengemukakan sangat menentukan keberhasilan Pemerintah Daerah dalam menjalankan amanat Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tersebut. Dalam hal ini, salah satu faktor kunci adalah kemampuan dan kualitas yang tergambar dalam kompetensi SDM dalam memainkan peran dan fungsi barunya. Peningkatan kompetensi SDM merupakan

konsekuensi dari semakin luas dan kompleksnya kewenangan yang harus dijalankan tersebut.

Sementara itu, saat ini masyarakat sedang menghadapi banyak perubahan dalam tingkat kecepatan yang sebelumnya tidak pernah sekalipun terpikirkan. Perubahan yang bergejolak dan kondisi ketidakpastian yang terus berjalan secara cepat dan tidak menentu dewasa ini, telah mendorong birokrasi pemerintahan untuk berpacu mengembangkan strategi perubahan dan kebijakan antisipatif. Hal ini dimaksudkan agar pemerintahan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai ragam tuntutan baru dan lingkungan strategis masyarakat yang bersinggungan.

Perkembangan masyarakat yang mengemuka akhir-akhir ini ditunjukkan dengan makin kritisnya penilaian masyarakat terhadap berbagai kebijakan pemerintah tatkala kebijakan tersebut tidak lagi relevan dengan situasi dan kondisi sarannya. Fenomena ini menunjukkan terjadinya pergeseran nilai-nilai tradisional ke nilai-nilai masyarakat maju, yang sering dinamakan sebagai perkembangan ke arah terciptanya masyarakat madani.

Dalam kondisi masyarakat madani seperti ini, berbeda sekali dengan masyarakat tradisional dalam hal tuntutannya terhadap kinerja pemerintahan. Tuntutan masyarakat madani akan kualitas pelayanan yang diberikan lebih tinggi jika dibandingkan dengan masyarakat tradisional.

Dalam suatu organisasi pemerintahan termasuk Pemerintah Daerah, perubahan yang kini dihadapi sangatlah kompleks, begitu juga dengan instansi-instansi pemerintah lainnya khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menyangkut berbagai aspek seperti

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adisaputa, A.K. 2012, Kompetensi PNS, Apa, Mengapa dan Bagaimana, *Artikel*.
www/bkd.jabarprov.go.id/index.php/subMenu/informasi/artikel/.../15
- Amstrong, M. 1994, *Performance Management, a Handbook of Personnel Management Practice*, London, Kogan Page limited.
- Amstrong, M. and A. Baron . 1998. *Developing Practice Performance Management*. Institute of Personnel Development, British
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Boyatzis, R.E. 1982.. *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Camp, R.R, N.P. Blanchard, and G.E. Huszco, 1986, *Toward a More Organizationally Effective Training Strategy and Practice, a Reston Book*. Prentice Hall, Englewood cliffs, New Jersey
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*. Balai Pustaka, Jakarta.
- Dunn, W. N., 1994. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Fitri, R. 2009. Gambaran Kompetensi Perawat ICU dan HCU serta Hubungannya dengan Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman di Rumah Sakit Islam Jakarta Cempaka Putih Tahun 2009. *Skripsi* Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia. Jakarta. Tidak Dipublikasikan
- Hornby, D. and R. Thomas, 1989, Towards a Better Standard of Management, *Personnel Management*, Vol.21 No.1, pp.52-55, Pan, London.
- Kelly, G.A. 1955. *The Psychology of Personal Constructs*. Norton, New York.
- Maarif, S, 2000, *Wacana Pengembangan Kepegawaian*, Puslitbang, BKN. Jakarta.
- Masaaki Imai, 1986, *Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success*, McGraw Hill Co.

- Mei, Y. 2010 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Marihat, Pematang Siantar. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi USU. Medan
- Mustopadidjaja, A.R. 2002. *Paradigma-Paradigma Pembangunan*, Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- McClelland, D.C. and S. M Spencer, 1990, *Competency Assessment Method History and State of the Art*, Hay/McBer Research Press, Boston
- Norma, T. 2010. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT.JAMSOSTEK (Persero) Cabang Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi USU. Medan
- Pedler, P.M., Boydell, T.H., Burgoyne, J. 1988. *Learning Company: Project Report Training Agency*. Mc.Graw-Hill Maiden Head, New York.
- Restanto, W.D. 2008. Kinerja Pegawai KPP Pratama Jakarta Tebet Ditinjau dari Karakteristik Pekerjaan, Kreativitas, Kemandirian dan Kompetensi. *Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia*. Jakarta. Tidak Dipublikasikan
- Rosemary, Boam and P. Sparrow, 1992. *Designing and Achieving Competency*, McGraw-Hill Book Company, United Kingdom.
- Rothwell, William J and John E Lindholm, 1999, *Competency Identification, Modelling and Assesment in USA, International Journal Training and Development*, Blackwell Publisher, Crodwell Road,
- Sanapiah, F. 1999. *Format-Format Penelitian, Sosial*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Sanapiah, A.A. 2010. *Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan*. makassar.lan.go.id/dokumen/1.Peningkt%20Komp.%20SDMA.pdf
- Sangadji, E.M. dan Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian. Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Andi Yogyakarta.
- Spencer, L. M and Signe M. Spencer. 1993. *Competency at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Sugiono. 1993. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Taufik, A. 2000. Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur pada Pemerintah Daerah Kota Makassar. *Tesis*. Universitas Indonesia, Jakarta

Training Agency, 1988. *Definition of Competences and Performance Criteria*, The Training Agency, UK.

Woodruffe, C. 1993. *What is meant by a competency?*, Leadership & Organization Development Journal, 14(1), 29–36.

Woodruffe, C., 2004. *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence*. Third edition. Chartered Institute of Personnel and Development. CIPD House. London. p: 9

LAIN-LAIN

Bahan Ajar Pendidikan dan Pelatihan Manajemen of Change, LAN, 1999.

Laporan Akhir Penelitian Pengembangan Kebijakan Pola Penilaian Pelayanan Umum Aparat Dinas daerah Tingkat 11, LAN Jawa Barat, 1999.

Keputusan MENPAN Nomor 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum.

Kertas Kerja Bidang reformasi Kebijakan Desentralisasi SPATI angkatan V, LAN, Jakarta, 1999.

Kebijakan Pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil, Pengarahan Menko Wasbang PAN, Juli 1999, LAN, Jakarta.

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintahan Daerah*, Sinar Grafika.

_____, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*, Sinar Grafika.

_____, Undang-Undang Nomor 25 tentang *Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah*, Jakarta, Sinar Grafika.

_____, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang *Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN*, Jakarta, Sinar Grafika.

LAMPIRAN 1 Kuisisioner

**ANALISIS KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

Kuisisioner ini disebarakan dalam rangka penyusunan tesis mahasiswa program studi Magister Administrasi Publik. Pertanyaan dalam kuisisioner ini merupakan informasi yang diperlukan untuk menyusun *database* kompetensi sumber daya manusia berdasarkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara untuk keperluan penelitian. Dengan segala kerendahan hati, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuisisioner berikut sesuai dengan kondisi kemampuan kinerja Bapak/Ibu/Sdr/i .

Jawaban yang Anda berikan, tidak akan dipublikasikan dan akan dirahasiakan.

Jawaban hanya dibutuhkan sebagai data dalam penulisan tesis.

Petunjuk :

1. Tidak perlu mencantumkan nama.
2. Berikan tanda cek (√) pada jawaban yang tersedia menurut Latar Belakang Kemampuan Pekerjaan Anda dalam berhubungan dengan pekerjaan. Apabila Anda ingin mengubah pilihan, berilah tanda silang (x) pada pilihan yang telah Anda tandai. Kemudian beri tanda cek (√) pada pilihan baru Anda.
3. Jawab pertanyaan berupa isian dengan singkat dan jelas.
4. Bila telah selesai diisi mohon dikembalikan kepada yang membagikan.

A. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Umur: < 30 Tahun 30-40 Tahun 41-50 Tahun > 50 Tahun
3. Pendidikan :

4. Bidang:

5. Jabatan :

6. Masa Kerja : [] < 5 Tahun [] 5-15 Tahun [] > 15 Tahun

B. Keterangan

SB = Sangat Baik

B = Baik

RR = Ragu-ragu

KB = Kurang Baik

TB = Tidak Baik

No	Pertanyaan	SB	B	RR	KB	TB
Kompetensi Kerja sama Tim						
1	Bagaimana kerja sama kelompok antara pegawai dalam lembaga					
2	Bagaimana proses kerja sama tim antara pimpinan dengan bawahan					
Kompetensi Komunikasi						
1	Bagaimana komunikasi antara pegawai dalam lembaga					
2	Bagaimana kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi					
Kompetensi Adaptasi Terhadap Perubahan						
1	Bagaimana penerapan sesuatu yang baru dapat diikuti dengan perubahan sikap dan tingkah laku pegawai					
2	Bagaimana penerapan teknologi dalam perubahan berbagai hal seperti prosedur kerja, kompetensi dan kualifikasi SDM yang diperlukan di lembaga					
Kompetensi Kepuasan Pelanggan						
1	Bagaimana tanggapan stakeholder BKD mengenai kinerja BKD					
2	Bagaimana tanggapan stakeholder BKD mengenai laporan BKD					
Kompetensi Pemecahan Masalah						
1	Bagaimana pengambilan keputusan yang diambil atasan di waktu rapat					
2	Bagaimana respon atasan dalam mengatasi bila terjadi konflik antara pegawai					
3	Bagaimana keterlibatan pegawai dalam memecahkan masalah yang terjadi di					

	lembaga					
	Kompetensi Kepemimpinan					
1	Bagaimana kemampuan pimpinan dalam membimbing bawahan					
2	Bagaimana cara atasan dalam memimpin pegawai					
3	Bagaimana teknik pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan					
4	Bagaimana ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan					
	Kompetensi Pencapaian Tujuan					
1	Bagaimana motivasi diri pegawai dalam meneladani orang lain yang sukses					
2	Bagaimana pemikiran pegawai terhadap konsekuensi negatif jika tidak mencapai tujuan					
	Kompetensi Efektivitas Pribadi					
1	Bagaimana kinerja pegawai bila dalam keadaan tertekan					
2	Bagaimana keyakinan pegawai dalam menyelesaikan semua pekerjaan					
3	Bagaimana kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung dalam penyelesaian kerja pegawai					
4	Bagaimana keterlibatan pegawai dalam menciptakan rasa saling menghargai dengan pegawai lain					