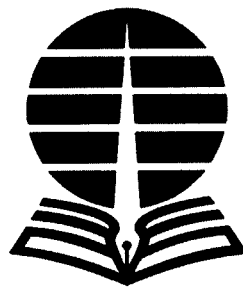


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS KOMPETENSI PERENCANA  
DI LINGKUNGAN KABUPATEN  
BANGKA TENGAH**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Publik  
Bidang Kajian Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**H I D A Y A T  
NIM. 015533845**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Analisis Kompetensi Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, September 2010

Yang Menyatakan



**HIDAYAT  
NIM. 015533845**

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : **ANALISIS KOMPETENSI PERENCANA DI LINGKUNGAN KABUPATEN BANGKA TENGAH**  
Penyusun TAPM : **HIDAYAT**  
NIM : **015533845**  
Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**  
Hari/Tanggal : **..10..Oktober.2010.....**

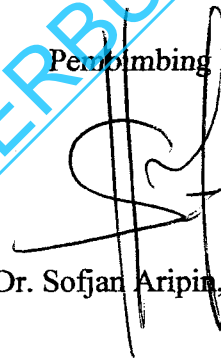
Menyetujui,

Pembimbing I,



Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, M.M.

Pembimbing II,



Dr. Sofjan Aripin, M.Si.

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Program Magister  
Administrasi Publik,



Dra. Susanti, M.Si.  
NIP.19671214 199303 2 002

Direktur Program Pasca Sarjana,



Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Hidayat  
 NIM : 015533845  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Analisis Kompetensi Perencana di Lingkungan Kabupaten  
 Bangka Tengah

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program  
 Magister (TAPM) Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik,  
 Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : 10 Oktober 2010  
 Waktu : 15.00

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Maman Rumanta, M.Si

(  )

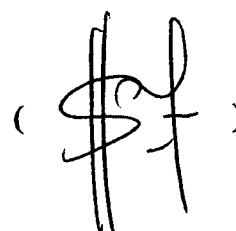
Penguji Ahli : Dr. Agus Maulana

(  )

Pembimbing I : Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, M.M. (

 )

Pembimbing II : Dr. Sofjan Aripin, M.Si.

(  )

**ABSTRACT****Analysis of Planner Competency  
At Central Bangka Regency**

Hidayat

Open University

h.dayat@ymail.com

**Keywords:** competence, planner, and actual.

This study aimed to analyze the competence of the planner officials at the Central Bangka Regency Bangka Belitung Islands Province. The study was conducted to see how the mastery of the competence of the Planner Officers in their duties, how the comparison between competence that should be controlled by the competence of officials planners actually controlled by planning officials. This is done to see the competence gap between ideal and actual competence of the officials planners.

This study is that uses survey methods. The subjects were all the officials who served in the Central Bangka Regency when the research was conducted. Sampling method to determine the number of samples is by using saturated sample or population census due to the relatively small amount of the overall population. Reliability and validity tests used to determine whether or not valid questionnaires. Data analysis method is by using Compare Means with the Paired Sample T-Test.

The results show that there are differences between the competencies that should be controlled by officials with the actually competency owned by planners Officers. Significant differences in competence but not more than 1.00 (means) and all the competencies that will be compared is still in the comfort category, both ideal and actual competence. Unless mastery of Indonesian Language Mastery in the same category. A total of 25.58% Officers Planners need mentoring, coaching or counseling to improve motivation and approximately 27.91% Officers Planners need education and technical training to enhance capabilities.

In conclusion, this study proves that the gap between the competencies that should be controlled by planning authorities (ideally) with the competence of officials who actually owned planner (actual) there is a difference. This can be used as the basis for providing training to reduce disparities in the future competencies. And the need for regulations created as an umbrella law that regulates the competence of Planning Officials.

**ABSTRAK****Analisis Kompetensi Perencana  
Di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah**

Hidayat

Universitas Terbuka

h.dayat@ymail.com

Kata Kunci : kompetensi, perencana, aktual.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa mengenai kompetensi para Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian dilakukan untuk melihat bagaimana penguasaan kompetensi para Pejabat Perencana dalam menjalankan tugasnya, bagaimana perbandingan antara kompetensi yang seharusnya dikuasai para pejabat perencana dengan kompetensi aktual yang dikuasai oleh pejabat perencana. Hal ini dilakukan untuk melihat kesenjangan kompetensi antara kompetensi ideal dan kompetensi aktual para pejabat perencana.

Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan metode survey. Subjek penelitian adalah seluruh Pejabat Perencana yang berdinis di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah pada saat penelitian ini dilakukan. Metode sampling untuk menentukan jumlah sampel adalah dengan menggunakan metode sampel jenuh atau sensus karena jumlah populasi yang relatif sedikit maka keseluruhan populasi juga adalah sampel penelitian. Uji reliabilitas dan validitas digunakan untuk menentukan valid atau tidaknya kuesioner penelitian. Metode analisis data adalah dengan menggunakan metode *Compare Means* dengan *Paired Sample T-Test*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada perbedaan antara kompetensi yang seharusnya dikuasai oleh pejabat perencana dengan kompetensi yang dimiliki oleh Pejabat Perencana. Perbedaan kompetensi cukup signifikan namun tidak lebih dari 1,00 (*means*) dan seluruh kompetensi yang dibandingkan masih berada dalam kategori *comfort*, baik itu kompetensi ideal maupun aktual. Kecuali penguasaan Bahasa Indonesia yang masuk dalam kategori *mastery*. Sebanyak 25,58% Pejabat Perencana membutuhkan kegiatan *mentoring*, *coaching* atau *counseling* untuk meningkatkan motivasinya dan sebanyak 27,91% Pejabat Perencana membutuhkan pendidikan dan pelatihan yang bersifat teknis untuk meningkatkan kemampuannya.

Kesimpulan penelitian ini membuktikan bahwa kesenjangan antara kompetensi yang seharusnya dikuasai pejabat perencana (ideal) dengan kompetensi yang sebenarnya dimiliki pejabat perencana (aktual) terdapat perbedaan. Hal ini dapat dijadikan landasan untuk memberikan pelatihan untuk mengurangi kesenjangan kompetensi dimasa yang akan datang. Serta perlunya dibuatkan peraturan sebagai payung hukum yang mengatur tentang kompetensi Pejabat Perencana.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT oleh karena Berkah dan Anugrah-Nya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Tesis yang berjudul “Analisis Kompetensi Perencana Dilingkungan Kabupaten Bangka Tengah” merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 (S2) Program Magister Administrasi Publik (MAP) UPBJJ- Universitas Terbuka (UT) Pangkalpinang.

Ungkapan rasa syukur dan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada Keluarga Besar yang telah memberikan dorongan motivasi, bantuan, bimbingan dan do'a sehingga penulisan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Penulis menyadari bahwa proses penulisan tesis ini tidak terlaksana tanpa dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan yang baik ini, ucapan terima kasih dan penghargaan yang mendalam penulis haturkan kepada yang terhormat:

1. Prof. Ir. Tian Belavati, M.Ed., Ph.D, selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Ir. H. Eko Maulana Ali. S.AP, S.Ip, M.Sc, selaku Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang telah mendukung dalam kesempatan belajar di UPBJJ-Universitas Terbuka Pangkalpinang.
4. Drs.H.Abu Hanifah, selaku Bupati Bangka Tengah.
5. Dr. Maman Rumanta, selaku Kepala UPBJJ Universitas Terbuka Pangkalpinang.

6. Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si, MM., selaku Pembimbing I dan Dr. Sofjan Aripin, M.Si., selaku Pembimbing II yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
7. Para Dosen Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan pendidikan dan bimbingan kepada penulis.
8. Seluruh keluargaku tercinta, ibu, isteri dan kedua anakku yang telah memberikan fasilitas, motivasi dan dukungan moril terhadap penulis.
9. Rekan-rekan Mahasiswa dan Mahasiswi Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pangkalpinang untuk kebersamaan kita selama ini, semoga silaturahmi diantara kita dapat senantiasa terjaga
10. Seluruh Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah, atas kerjasamanya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam do'a penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Pangkalpinang, September 2010

Penulis

HIDAYAT



## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	12

### **BAB II KERANGKA TEORITIK**

A. Kajian Teoritik.....	13
B. Kerangka Berpikir.....	44
C. Definisi Konsep dan Operasional.....	45

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Desain Penelitian.....	54
B. Tahapan Penelitian.....	54
C. Populasi dan Sampel.....	57
D. Instrumen Penelitian.....	57
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	59
F. Metode Analisis Data.....	59
G. Validitas dan Reliabilitas.....	64

### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

A. Data Demografi.....	67
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	70

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan..... 172

B. Saran ..... 173

**DAFTAR PUSTAKA ..... 175**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Penilaian Kapasitas Individu Perencana Daerah pada Daerah Studi	.. 6
Tabel 1.2	: Penilaian Kapasitas Institusi Perencana Daerah pada Daerah Studi	.. 8
Tabel 1.3	: Perencana Sekretariat Kabupaten, Dinas Daerah, Badan Teknis, Kecamatan, Korpri, Sekretariat DPRD dan RSUD	.. 9
Tabel 2.1	: Karya-karya Ilmiah Terdahulu	.. 13
Tabel 2.2	: Daftar Kompetensi <i>Hay-McBer</i>	.. 23
Tabel 2.3	: Indikator Kompetensi Setiap Level Kecakapan Berdasarkan Model Taksonomi Bloom	.. 49
Tabel 2.4	: Definisi Operasional Penelitian	.. 51
Tabel 3.1	: Kategori Jawaban Kuesioner Untuk Kompetensi Ideal	.. 58
Tabel 3.2	: Kategori Jawaban Kuesioner Untuk Kompetensi Aktual	.. 58
Tabel 3.3	: Kategori Penguasaan Kompetensi	.. 63
Tabel 4.1	: Perencana Sekretariat Kabupaten, Dinas Daerah, Badan Teknis, Kecamatan, Korpri, Sekretariat DPRD dan RSUD	.. 71
Tabel 4.2	: Rekapitulasi Pejabat Perencana Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin	.. 71
Tabel 4.3	: Koefisien <i>Reliability</i> Kompetensi Ideal Pejabat Perencana	.. 73
Tabel 4.4	: Koefisien <i>Reliability</i> Kompetensi Aktual Pejabat Perencana	.. 73
Tabel 4.5	: <i>Paired Sample Statistics</i> Pendidikan Terakhir	.. 77
Tabel 4.6	: <i>Paired Sample Statistics</i> Keikutsertaan dalam DIKLAT	.. 97
Tabel 4.7	: <i>Paired Sample Statistics</i> Pengalaman di Bidang Perencanaan	.. 80
Tabel 4.8	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Berpikir Konseptual	.. 83
Tabel 4.9	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menyusun Bahan Perencanaan Program dan Kegiatan	.. 84
Tabel 4.10	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menyusun Bahan Evaluasi Pelaksanaan Program Dan Kegiatan	.. 86
Tabel 4.11	: <i>Paired Sample Statistics</i> Menyusun Bahan Penataan Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan Analisa Jabatan	.. 88
Tabel 4.12	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menyusun Laporan Akhir Pelaksanaan Program dan Kegiatan	.. 90
Tabel 4.13	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Berpikir Secara Analitis	.. 92
Tabel 4.14	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Melakukan Koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi Dalam Unit Organisasinya	.. 94
Tabel 4.15	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Membangun Jaringan Kerja ke Dalam dan Keluar Organisasi	.. 96
Tabel 4.16	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Mengambil Keputusan yang Sesuai Wewenang	.. 98
Tabel 4.17	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menumbuh Kembangkan Inovasi, Kreasi, dan Motivasi	.. 101

Tabel 4.18	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Membangun Hubungan Kerja Pejabat Perencana	.. 102
Tabel 4.19	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Empati	.. 104
Tabel 4.20	: <i>Paired Sample Statistics</i> Orientasi Pada Kepentingan Pelaksanaan Pemerintahan yang Baik	.. 105
Tabel 4.21	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Semangat Untuk Mengejar Prestasi	.. 107
Tabel 4.22	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja	.. 109
Tabel 4.23	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik	.. 111
Tabel 4.24	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Kemampuan Berbahasa Inggris	.. 112
Tabel 4.25	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Melakukan Negosiasi, Mediasi dan Presentasi yang Baik	.. 114
Tabel 4.26	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menggunakan Alat-Alat Pendukung Pekerjaan	.. 116
Tabel 4.27	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Mengoperasikan dan Memanfaatkan Komputer dan Perangkat Lunak Lainnya Sebagai Pendukung Pekerjaan	.. 118
Tabel 4.28	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Mengarahkan/Memberi Perintah	.. 121
Tabel 4.29	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Untuk Mengembangkan Orang Lain	.. 123
Tabel 4.30	: <i>Paired Sample Statistics</i> Kemampuan Menumbuhkan Kerjasama Kelompok	.. 124
Tabel 4.31	: <i>Paired Sample Statistics</i> Mampu Memimpin Kelompok	.. 126
Tabel 4.32	: <i>Paired Sample Statistics</i> Mampu Melihat Dampak dan Pengaruh Dari Suatu Tindakan	.. 127
Tabel 4.33	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Kepercayaan Diri yang Tinggi	.. 129
Tabel 4.34	: <i>Paired Sample Statistics</i> Fleksibel Dan Mampu Menyesuaikan Dengan Keadaan	.. 131
Tabel 4.35	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Pengendalian Diri	.. 132
Tabel 4.36	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Sikap Proaktif	.. 134
Tabel 4.37	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Komitmen Terhadap Organisasi	.. 136
Tabel 4.38	: <i>Paired Sample Statistics</i> Memiliki Kesadaran Berorganisasi	.. 138
Tabel 4.39	: <i>Paired Sample Statistics</i> Mampu Memberikan Akuntabilitas Kinerja Unit Organisasi	.. 139
Tabel 4.40	: <i>Paired Sample Statistics</i> Patuh Kepada Atasan	.. 141
Tabel 4.41	: <i>Paired Sample Statistics</i> Bertanggung Jawab Atas Jawab Pekerjaan	.. 142
Tabel 4.42	: <i>Paired Sample Statistics</i> Mampu Memegang Sumpah Jabatan	.. 144
Tabel 4.43	: <i>Paired Sample Statistics</i> Mampu Memberikan Pelayanan yang Prima	.. 146

Tabel 4.44	: Kriteria Penilaian Untuk Pembobotan Kemampuan	.. 152
Tabel 4.45	: Perbandingan Berpasangan Kemampuan	.. 152
Tabel 4.46	: Matriks Penilaian Terhadap Kemampuan	.. 153
Tabel 4.47	: Kriteria Penilaian Untuk Pembobotan Motivasi	.. 154
Tabel 4.48	: Perbandingan Berpasangan Motivasi	.. 154
Tabel 4.49	: Matriks Penilaian Terhadap Motivasi	.. 155

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Kerangka Pemikiran	... 44
Gambar 4.1	: Diagram Kesenjangan Kompetensi Pengetahuan Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 99
Gambar 4.2	: Diagram Kesenjangan Kompetensi Keterampilan Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 120
Gambar 4.3	: Diagram Kesenjangan Kompetensi Perilaku Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 135
Gambar 4.4	: Diagram Kesenjangan Kompetensi Profesional Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 147
Gambar 4.5	: Diagram Kesenjangan Kompetensi Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 148
Gambar 4.6	: Matriks Profil Pejabat Perencana	... 150
Gambar 4.7	: Matriks Profil Pejabat Perencana di Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Tengah	... 157
Gambar 4.8	: Matriks Profil Pejabat Perencana di Sekretariat DPRD Kabupaten Bangka Tengah	... 159
Gambar 4.9	: Matriks Profil Pejabat Perencana di Dinas-Dinas Daerah di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 161
Gambar 4.10	: Matriks Profil Pejabat Perencana di Badan-Badan Daerah di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 163
Gambar 4.11	: Matriks Profil Pejabat Perencana di Kantor-Kantor di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 165
Gambar 4.12	: Matriks Profil Pejabat Perencana di Kecamatan-Kecamatan di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah	... 167
Gambar 4.13	: Matriks Profil Pejabat Perencana di RSUD Kabupaten Bangka Tengah	... 169

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan/Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabel Statistik dan Pengolahan Data
- Lampiran 3 : Kamus Kompetensi *Spencer & Spencer*
- Lampiran 4 : Kutipan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara  
No.43/KEP/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan  
Struktural Pegawai Negeri Sipil

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Tuntutan untuk mengurangi ketimpangan pembangunan antara pusat dan daerah karena sistem perencanaan pembangunan yang sentralistik, ketidakadilan dalam pemanfaatan sumber daya alam dan pendanaan pembangunan, sehingga mendorong terjadinya jurang pemisah yang semakin lama semakin melebar mencapai puncaknya pada era reformasi dimana masyarakat menuntut untuk melaksanakan perubahan secara mendalam dalam sistem pemerintahan dan pembangunan daerah guna memperbaiki proses pembangunan secara keseluruhan dan sekaligus sebagai salah satu cara untuk mempercepat proses pembangunan daerah.

Dengan diberlakukannya Undang-undang (UU) No.22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah sebagai pengganti UU No.5 tahun 1974 maka kabupaten atau kota diberikan kewenangan yang lebih besar selain sektor pertahanan keamanan, politik luar negeri, fiskal dan moneter, peradilan dan agama yang tetap menjadi kewenangan Pemerintah Pusat, hal tersebut juga disebutkan secara rinci dalam Peraturan Pemerintah (PP) No.25 tahun 2000.

Bersamaan dengan hal tersebut dikeluarkan pula UU No.33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah guna mendukung pelaksanaan otonomi daerah, melalui UU ini pemerintah mencoba untuk meningkatkan sumber dana untuk mendukung proses pembangunan daerah dan sekaligus mengurangi ketimpangan dan ketidakadilan dalam alokasi sumberdaya nasional. Untuk itu



melaui UU No.33 tahun 2004, pemerintah memberikan alokasi keuangan baru untuk daerah yang dinamakan dengan dana perimbangan. Dana perimbangan terdiri dari tiga unsur yaitu bagian untuk daerah dari hasil pemasukan dari pengelolaan sumberdaya alam. Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK).

Pemerintah Daerah dibolehkan melakukan pinjaman luar negeri sepanjang memenuhi ketentuan yang ditetapkan Pemerintah Pusat. Selanjutnya, UU No.32 tahun 2004 juga melakukan desentralisasi fiskal dimana Pemerintah daerah diberikan wewenang pengelolaan pengeluaran keuangan yang lebih besar sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerah. Pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal memberikan pengaruh terhadap orientasi perencanaan pembangunan daerah.

Peranan pemerintah daerah menjadi semakin penting untuk menentukan orientasi perencanaan pembangunan daerah sehingga menjadi lebih terarah dan efisien. Desentralisasi yang dilaksanakan selama ini berdampak terhadap perencanaan pembangunan daerah yang dahulunya lebih bersifat sektoral berubah menjadi lebih bersifat regional. Perencanaan pembangunan daerah sekarang ini lebih banyak memperhatikan potensi dan karakteristik khusus daerah. Dalam rangka memperbaiki berbagai kelemahan pembangunan dimasa lalu, pemerintah mengeluarkan UU Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah dengan tujuan untuk mewujudkan keterpaduan dan sinergi pembangunan antar dinas dan instansi dan antar daerah, keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran serta untuk lebih mengoptimalkan pemanfaatan partisipasi masyarakat dalam penyusunan anggaran.

Sejak dimulainya era otonomi daerah kelemahan yang paling terasa dalam sistem perencanaan pembangunan nasional dan daerah di Indonesia adalah kurangnya keterpaduan, baik lintas sektoral, antar provinsi dan nasional antara provinsi yang berdekatan serta antara kabupaten dan kota. Otonomi daerah tidak hanya mengandung banyak manfaat namun juga membuka permasalahan serius yaitu daerah otonom cenderung mementingkan daerah masing-masing dan melupakan kepentingan nasional, munculnya ego kedaerahan dan ego kesukuan tanpa memperdulikan keterkaitan antara daerah satu dengan yang lainnya dalam kegiatan sosial ekonomi antar wilayah walaupun pada hakikatnya setiap daerah saling membutuhkan, karena itulah diperlukan rencana pembangunan yang terpadu untuk memaksimalkan proses pembangunan daerah secara keseluruhan.

Keberadaan Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 diupayakan untuk mewujudkan perencanaan pembangunan yang terpadu antara tingkat nasional dan daerah melalui keterkaitan yang erat antara RPJP, RPJM, Renstra SKPD dan Renja SKPD. Dengan perubahan sistem perencanaan pembangunan daerah dalam era otonomi daerah sekarang ini, memerlukan lembaga perencanaan daerah yang lebih kuat dan berkualitas. Hal ini sangat diperlukan mengingat kewenangan daerah dalam mengelola kegiatan pembangunan di daerahnya sudah semakin besar.

Keberhasilan daerah dalam memanfaatkan peningkatan kewenangan tersebut sangat bergantung pada kualitas institusi perencana pembangunan yang ada di daerah tersebut. Tentunya hal ini sangat beralasan, institusi perencana baik pada pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten maupun pemerintah kota perlu adanya skala prioritas pengembangan dan peningkatan peranannya yang menyangkut

jumlah, serta kualitas tenaga perencana yang dimiliki oleh istitusi perencana tersebut agar dapat memiliki peran yang lebih banyak serta hasil perencanaan pembangunan yang lebih tepat sasaran. Kenyataan umum yang terjadi adalah jumlah dan kualitas tenaga perencana yang ada masih kurang dibandingkan dengan kebutuhan.

Penerapan pada kabupaten dan kota hal ini menimbulkan polemik seperti, perencanaan yang dibuat oleh institusi perencana pada umumnya kurang operasional sehingga sukar dilaksanakan dalam praktek. Seringkali perencanaan yang telah dibuat tidak sesuai lagi dengan perkembangan situasi dan kondisi yang terdapat pada saat sekarang. Hal ini disebabkan perkembangan dan dinamika sosial, situasi maupun ekonomi berubah dengan sangat cepat. Ditambah dengan sikap para perencana yang lebih sering dibelakang meja dibandingkan terjun langsung kelapangan untuk mengetahui apa dampak dari jumlah dan kualitas perencanaan ini.

Selain institusi perencana yang dimiliki kabupaten atau kota seperti BAPPEDA pada tingkat kabupaten dan kota serta provinsi, dalam menjalankan pemerintahan hampir di setiap dinas atau badan memiliki tenaga perencana tersendiri yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi serta visi dan misi badan atau dinas tersebut dalam menjalankan fungsi pemerintahan sebagai pelayan masyarakat. Para pejabat perencana ini dalam menjalankan tugas, idealnya ditopang dengan kompetensi yang memadai atau paling minimal mendekati memadai, karena dengan posisinya sebagai pejabat perencana maka tanggungjawab yang diemban dalam menjalankan tugasnya tidaklah ringan. Hal tersebut tentu akan sangat menyulitkan jika pejabat perencana tidak memiliki

kemampuan yang sesuai dengan jabatannya. Dengan demikian diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yang mampu memahami dan melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal, serta memiliki kompetensi yang memadai sebagai syarat sebagai pejabat perencana.

Kriteria-kriteria yang menunjang kompetensi pejabat perencana dapat dilihat dari latar belakang keilmuan, pelatihan yang didapatkan, pengalaman kerja dan sebagainya. Kriteria-kriteria ideal inilah yang seharusnya dimiliki pejabat perencana, namun pada kenyataannya hal ini sulit untuk dipenuhi, terutama pada tingkatan kota atau kabupaten, bahkan pada tingkatan provinsi. Berdasarkan penelitian mengenai Kompetensi Tenaga Perencana Pemerintah Dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Daerah oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (PUSBINDIKLATREN) tahun 2009, survey di 18 kabupaten yang tersebar pada 16 provinsi (Penelitian PUSBINDIKLATREN 2009).

Dinas yang dipilih adalah yang dianggap paling banyak melakukan perencanaan, ternyata di daerah kabupaten, dinas yang terpilih sebagai sampel cukup beragam, yaitu dinas-dinas yang menangani perencanaan fisik, ekonomi maupun sosial. Golongan responden tertinggi adalah IV/C yang termasuk jenjang Madya. Begitu pula untuk tingkat pendidikan perencana di kabupaten masih banyak pendidikannya dibawah S1, walaupun mereka sudah cukup lama bekerja sebagai perencana.

Secara keseluruhan perencana kabupaten per-jenjang, baik itu di BAPPEDA maupun Non BAPPEDA Kabupaten, ternyata lebih dari 50% di bawah standar. Untuk BAPPEDA Kabupaten, persentase terbesar yang di bawah standar adalah

untuk jenjang perencana Muda, sedangkan di Non BAPPEDA Kabupaten, persentase di bawah standar yang terbesar adalah perencana jenjang Madya. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa di tingkat kabupaten terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kompetensi ideal yang dimiliki perencana dengan kompetensi aktual yang ada hingga mencapai 50% dari standar ideal yang dimiliki seorang perencana.

Penelitian lain yang juga diselenggarakan oleh PUSBINDIKLATREN tentang Standar Kapasitas Institusi Perencanaan Pusat Dan Daerah Dalam Menunjang Pelaksanaan Jabatan Fungsional Perencana yang didasarkan pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 16/KEP/M.PAN/03/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya diketahui bahwa kapasitas individu di daerah masih sangat rendah. Penelitian ini dilaksanakan di empat provinsi dan 11 kabupaten/kota. Adapun hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kapasitas Individu Perencana Daerah pada Daerah Studi**

Wilayah Studi	Kapasitas Individu Perencana Daerah		
	Skor	Nilai (%)	Kategori
<b>Prov.DIY</b>	12	46	E
Kab.Gunung Kidul	7	27	E
Kota Yogyakarta	12	46	E
<b>Pro.Jawa Tengah</b>	13	50	E
Kab.Semarang	11	42	E
Kota.Semarang	11	42	E
Kab.Kendal	10	39	E
<b>Prov.Sulawesi Selatan</b>	15	58	D
Kab.Goa	11	42	E
Kab.Maros	12	46	E
Kota Makassar	12	46	E
<b>Prov.Jambi</b>	10	39	E
Kab.Batanghari	7	27	E
Kota Jambi	7	27	E
Kab.Tanjung Jabung Barat	12	46	E

Sumber : Penelitian PUSBINDIKLATREN 2009

## Keterangan Nilai :

Diatas 80 %	A = Kapasitas institusi perencanaan daerah sangat baik
70 % hingga 80 %	B = Kapasitas institusi perencanaan daerah baik
60 % hingga 70 %	C = Kapasitas institusi perencanaan daerah cukup memadai
50 % hingga 60 %	D = Kapasitas institusi perencanaan daerah kurang, memerlukan peningkatan kemampuan
Dibawah 50 %	E = Kapasitas institusi perencanaan daerah sangat kurang, memerlukan peningkatan kemampuan secara intensif

Tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa kapasitas rata-rata individu perencana di daerah sampel hampir seluruhnya termasuk dalam kriteria E yang artinya sangat kurang sehingga memerlukan peningkatan kemampuan secara intensif. Dalam penelitian yang sama disebutkan bahwa Penilaian kapasitas institusi perencanaan daerah terdiri dari dua penilaian, pertama menilai opini responden terhadap kondisi masa kini dan yang kedua menilai opini responden dalam menghadapi kondisi pada masa yang akan datang.

Penilaian meliputi kemampuan SDM perencana di daerah, profesionalisme pegawai, aturan kerja, penilaian pimpinan, budaya kerja, *reward* sistem, sarana dan prasarana kerja, kegiatan penyusunan rencana, hubungan dan koordinasi antar institusi perencanaan, keterkaitan individu dan organisasi dengan tugas pokok dan fungsi.

Penilaian kapasitas institusi dalam menghadapi masa depan, meliputi penilaian opini responden akan pemahaman konsep dan kesiapan daerah dalam menghadapi; perkembangan teknologi informasi, desentralisasi dan otonomi daerah, *good governance*, *stakeholder mapping*, dan tuntutan reformasi (Penelitian PUSBINDIKLATREN, 2009). Hasil penelitian pada daerah studi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**  
**Penilaian Kapasitas Institusi Perencana Daerah pada Daerah Studi**

Wilayah Studi	Kapasitas Institusi Perencana								
	Kondisi saat ini			Kondisi dalam menghadapi masa depan			Kondisi saat ini dalam menghadapi masa depan		
	skor	Nilai (%)	Kat ego ri	skor	Nilai (%)	Kat ego ri	skor	Nilai (%)	Kat ego ri
Prov.DIY	113	64	C	69	69	C	182	66	C
Kab.Gunung Kidul	113	64	C	67	67	C	180	65	C
Kota Yogyakarta	113	64	C	66	66	C	179	65	C
Pro.Jawa Tengah	121	69	C	67	67	C	188	68	C
Kab.Semarang	109	62	C	66	66	C	175	63	C
Kota.Semarang	121	69	C	71	71	B	192	70	C
Kab.Kendal	117	67	C	69	69	C	186	67	C
Prov.Sulawesi Selatan	118	67	C	73	73	B	191	69	C
Kab.Goa	114	65	C	74	74	B	188	68	C
Kab.Maros	116	66	C	72	72	B	188	68	C
Kota Makassar	116	66	C	71	71	B	187	68	C
Prov.Jambi	97	55	D	69	69	C	166	60	C
Kab.Batanghari	103	59	D	84	84	A	187	68	C
Kota Jambi	104	59	D	85	85	A	189	68	C
Kab.Tanjung Jabung Barat	126	71	B	87	87	A	213	77	B

Sumber : Penelitian PUSBINDIKLATREN 2009

Keterangan Nilai :

Diatas 80 %  
70 % hingga 80 %  
60 % hingga 70 %  
50 % hingga 60 %  
Dibawah 50 %

A = Kapasitas institusi perencanaan daerah sangat baik  
B = Kapasitas institusi perencanaan daerah baik  
C = Kapasitas institusi perencanaan daerah cukup memadai  
D = Kapasitas institusi perencanaan daerah kurang, memerlukan peningkatan kemampuan  
E = Kapasitas institusi perencanaan daerah sangat kurang, memerlukan peningkatan kemampuan secara intensif

Berkaitan dengan sumber daya manusia perencana yang berkualitas, Kabupaten Bangka Tengah dihadapkan pada masalah kurangnya sumber daya tersebut.

Pada saat RPJM Kabupaten Bangka Tengah ditetapkan pada tahun 2006 berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Tengah No.9 tahun 2006, Kabupaten Bangka Tengah baru berumur tiga tahun sejak dikeluarkannya UU No.5 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat dan Kabupaten Belitung Timur di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Meski dengan segala bentuk kekurangan sumberdaya manusia sebagai perencana pembangunan daerah, Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah berhasil merumuskan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Bangka Tengah 2005-2010.

Data awal yang diperoleh menunjukkan bahwa pejabat perencana dalam proses perencanaan Kabupaten Bangka Tengah memiliki tingkat pendidikan yang dapat dikatakan baik yaitu seluruhnya dengan latar belakang pendidikan S1 dan beberapa diantaranya berpendidikan S2. Rekapitulasi pejabat perencana secara berturut-turut dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Perencana Sekretariat Kabupaten, Dinas Daerah, Badan Teknis, Kecamatan, Korpri, Sekretariat DPRD dan RSUD**

No.	Lokasi	Jumlah
1.	Bagian sekretariat daerah	8 orang
2.	Sekretariat DPRD	3 orang
3.	Dinas	12 orang
4.	Badan	8 orang
5.	Kantor	6 orang
6.	Kecamatan	4 orang
7.	RSUD	2 orang
Jumlah		43 orang

*Sumber : Bappeda Kab Bangka Tengah 2010*

Kesesuaian dan ketepatan antara perencanaan pembangunan yang telah disusun dengan pencapaian pembangunan ataupun dengan target APBD sebagai faktor penunjang pembangunan pada hakekatnya dipengaruhi banyak hal.



Diantaranya adalah faktor lingkungan, instruksi kebijakan kepala daerah serta sumberdaya manusia perencana yang menyusun rencana pembangunan daerah serta faktor-faktor lain.

Faktor sumberdaya manusia perencana, dengan memiliki kompetensi perencana yang handal menjadi hal yang penting untuk dimiliki sebagai sumber kekuatan dalam ketepatan perencanaan pembangunan daerah. Untuk mengetahui bagaimana kompetensi yang dimiliki pejabat perencana pembangunan daerah, pemetaan kompetensi pejabat perencana harus dilakukan, karena dengan adanya pemetaan terhadap kompetensi perencana dapat diketahui bagaimana gambaran kompetensi aktual yang ada bila dibandingkan dengan kompetensi ideal yang semestinya dimiliki perencana. Untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan (*gap*) antara kompetensi aktual terhadap kompetensi ideal, dan dapat diketahui hal-hal apa yang seharusnya mendapat perhatian lebih untuk meningkatkan kompetensi perencana, serta upaya-upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk mengurangi kesenjangan yang terjadi.

Penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian tentang kompetensi perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah karena sepanjang pengetahuan penulis belum pernah diadakan penelitian serupa yang mengkaji tentang perbedaan kompetensi perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah. Dengan demikian judul penelitian ini adalah "*ANALISIS KOMPETENSI PERENCANA DI LINGKUNGAN KABUPATEN BANGKA TENGAH*".

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka penulis mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang terjadi yaitu :

1. Sumber daya manusia untuk perencanaan di Kabupaten Bangka Tengah masih sangat kurang
2. Kurangnya pemahaman mengenai perencanaan oleh aparat birokrasi pemerintahan.
3. Masih terdapatnya program-program Pemerintah Daerah yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat
4. Kompetensi perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah masih kurang.
5. Terdapat *gap* antara kompetensi ideal yang semestinya dimiliki dengan kompetensi aktual perencana di Kabupaten Bangka Tengah
6. Belum adanya pemetaan kompetensi perencana Kabupaten Bangka Tengah

#### **B. Perumusan Masalah**

Sebagai sebuah pendekatan perencanaan dengan berbagai variasi proses, maka permasalahan penelitiannya dapat dirumuskan dengan *problem question* berikut :

1. Bagaimanakah kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara kompetensi yang seharusnya dengan kompetensi aktual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah?
2. Upaya-upaya apa sajakah yang harus dilakukan untuk dapat mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang seharusnya dengan kompetensi aktual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah?

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka penulis mengadakan pembatasan masalah agar tidak terjadi kekaburan atau kesimpangsiuran dalam pembahasan nantinya. Adapun dalam penelitian ini penulis membatasi fokus

permasalahan mengenai kompetensi tim perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah, mengenai kesenjangannya dan upaya yang direkomendasikan untuk mengurangi kesenjangan kompetensi pejabat perencana tersebut.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini, yaitu :

1. Untuk menjelaskan kesenjangan yang terjadi antara kompetensi yang seharusnya dengan kompetensi aktual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah.
2. Untuk menjelaskan tentang upaya-upaya yang harus dilakukan untuk mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang seharusnya dengan kompetensi aktual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah.

### **D. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan yang berharga terhadap konsep dan teori kompetensi dalam proses peningkatan kompetensi perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah

#### **2. Kegunaan praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan merupakan media bagi proses pembelajaran yang dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan praktis tentang peningkatan kualitas perencana bagi pemerintah daerah dalam merencanakan pembangunan di daerahnya.

## BAB II KERANGKA TEORITIK

### A. Kajian Teoritik

#### 1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, penulis terlebih dahulu melakukan studi kepustakaan mengenai karya-karya sebelumnya yang memiliki kesamaan fokus dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, yaitu mengenai kompetensi dan pemetaan kompetensi. Tujuan dilaksanakannya studi kepustakaan terhadap karya-karya ilmiah terdahulu yang memiliki kesamaan fokus penelitian dengan penulis adalah supaya penulis mendapatkan landasan penelitian yang telah diuji dan dilaksanakan penelitiannya untuk memperkuat dasar dilaksanakannya penelitian yang dilakukan oleh penulis. Karya-karya ilmiah tersebut dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Karya-karya Ilmiah Terdahulu**

<b>Judul Penelitian</b>	<b>Peneliti/ Tahun</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Analisis Pemetaan Kompetensi Pegawai Golongan G.III di Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia	Freddi Anshary, 2004	Eksplanatif	Sebagian besar atasan tidak puas dengan kompetensi aktual dari pemegang jabatan sehingga perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut agar memenuhi tuntutan kebutuhan
Analisis Pemetaan Kompetensi dan Penilaian Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pejabat Eselon III di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara	Iwan Pujiantoro, 2004	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif	Kompetensi aktual pejabat struktural eselon III dilingkungan LAN berada pada tingkat <i>comfort</i>

Analisis Pemetaan Kompetensi dan Penilaian Kebutuhan Pelatihan Bagi Pejabat Struktural Eselon II, III dan IV pada kantor Pusat Direkorat Jenderal Pemasarakatan	Rachmat Priyo Sutardjo, 2005	Deskriptif	Kompetensi aktual pejabat struktural eselon II dan III berada pada tingkat <i>confort</i> dan tidak memperlihatkan perbedaan signifikan antara kompetensi actual dan ideal
Peta Kompetensi Pegawai dan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM Berdasarkan Persepsi Pegawai (Studi Pada Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian)	Bekti Subagja, 2005	Deskriptif analisis	Kesenjangan kompetensi yang terjadi termasuk kecil sehingga organisasi perlu melakukan <i>reinforcement</i> (penguatan) dan <i>synergetic fit</i> (kebutuhan sinergi)

Sumber : dirangkum dari Anshary;2004, Pujiantoro;2004, Subagja;2005 dan Sutardjo;2005)

Penelitian yang diselenggarakan oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (PUSBINDIKLATREN) seperti terlihat dalam tabel 1.1 dan 1.2 adalah mengenai kompetensi perencana yang memiliki jabatan fungsional, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis adalah mengenai kompetensi perencana yang memiliki jabatan struktural seperti yang terlihat dalam tabel 2.1 diatas.

## 2. Pentingnya Kompetensi Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Beberapa pakar manajemen SDM berpendapat bahwa SDM yang berkualitas adalah SDM yang minimal memiliki empat karakteristik yaitu (1) memiliki *comptency* (*knowledge, skill, abilities* dan *experience*) yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak *cost - effectiveness* dalam setiap aktivitasnya, dan (4) *congruence of goals* yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi (Lako dan Sumaryati, 2002).

Miller, Rankin and Neathey (dalam Hutapea dan Thoha, 2008:3-4) mengartikan kompetensi sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui dan dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Sedangkan Ulrich dalam (Hutapea dan Thoha, 2008:6) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skills or abilities*). Lyle Spencer, Signe Spencer, Tucker dan Cofsky (dalam Agung, 2007:123) menyatakan kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini terdiri dari lima hal yaitu motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Menurut Hartanto (2009 : 435) mengelompokkan kompetensi menjadi enam jenis yaitu ; pengetahuan substansial, pengetahuan kontekstual, keterampilan mental, keterampilan sosial, keterampilan ekspresi verbal, dan keterampilan manual.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor :43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dalam Pasal 1 ayat (1), menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Sedangkan menurut Agung (2007 : 123 ) “Kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja

terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini terdiri dari lima hal yaitu motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan dan keahlian”.

Dengan demikian setidaknya dalam penelitian yang dilaksanakan oleh penulis terdapat empat faktor yang dapat mengidentifikasi perbedaan *gap* kompetensi perencana antara yang ideal dan yang aktual di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah yaitu pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan perilaku (*attitude*) serta profesionalisme, yang kemudian dijadikan landasan pembuatan peta kompetensi perencana serta pengambilan keputusan atas hal-hal apa saja yang dapat dilakukan untuk memperkecil *gap* yang ada. Penulis memasukkan faktor profesionalisme berdasarkan hasil penelitian dari Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (PUSBINDIKLATREN) tahun 2009 tentang Standar Kapasitas Institusi Perencanaan Pusat Dan Daerah yang salah satu rekomendasinya adalah memasukkan unsur profesionalisme kedalam kompetensi.

### 3. Hakikat kompetensi

Secara umum kompetensi akan dikaitkan dengan kata *competence* diartikan sebagai “kemampuan” atau “kapabilitas”. Atas dasar tingkat kesadaran dalam melakukan pekerjaan, secara umum kata kompetensi akan diartikan menjadi :

- a. *Unconscious incompetence*. Apabila seseorang tidak menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.
- b. *Conscious Incompetence*. Apabila seseorang menyadari bahwa dia tidak mampu melakukan sesuatu.
- c. *Conscious Competence*. Seseorang mampu melakukan sesuatu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi.
- d. *Unconscious Competence*. Seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan mahir sehingga dapat melakukannya secara otomatis. (Hutapea & Thoha, 2008 hal.2-3)

Menurut Echols (1983:132) istilah kompetensi diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan. Dengan demikian secara leksikologi istilah kompetensi memiliki arti yang menunjuk pada kewenangan dan atau kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau lembaga tertentu untuk memenuhi persyaratan atau kriteria tertentu mengenai suatu hal tertentu pula. Rhinesmith (dalam Subagja, 2005:32) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan khusus untuk dapat mengambil tindakan yang memadai untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut White (dalam Hersey dan Blanchard, 1982:42) kompetensi mempunyai pengertian sebagai “kemampuan seseorang dalam mengendalikan faktor-faktor lingkungan, baik fisik maupun non fisik”.

Furnham (dalam Sedarmayanti, 2001:5) menyatakan bahwa “kompetensi adalah kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik”. Sementara itu Burgoyne (dalam Sedarmayanti, 2001:5) mendefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas”. Kompetensi menurut Hooghiemstra (dalam Fitt, 1994:27) menyatakan bahwa “*a competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job*”. Menurut Lasmahadi (dalam Pujiantoro 26:2004) menegaskan kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior.

Konsep ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dengan karakteristik tertentu dalam



menyelesaikan tugasnya. Hal senada dikemukakan Armstrong (dalam Sedarmayanti, 2001:5) bahwa “*any personal trait, characteristic or skill which can be shown to be directly, linked to effective or outstanding job performance*”.

Pengertian tersebut mengandung arti bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan individu dengan keahlian yang dimilikinya akan menciptakan kinerja yang efektif. Kompetensi sumber daya manusia menurut Irianto (2001:77) adalah merupakan “kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang merefleksikan adanya persyaratan-persyaratan tertentu”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu berkaitan dengan ketrampilan dan keahliannya. Syah (2000: 230) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Pendapat lain mengenai kompetensi diberikan oleh Kusmana (1987) yang menyatakan bahwa :

Kompetensi adalah kemampuan umum yang diperoleh atau dituntut untuk mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan (hal.43)

Dari pandangan para ahli tersebut diatas, kompetensi tidak menunjuk pada kemampuan spesifik atau tertentu tetapi hanyalah kemampuan pendukung yang bersifat umum (*general ability*). Miller, Rankin and Neathey dalam Hutapea dan Thoha (2008:3-4) mengartikan kompetensi sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui dan dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Sebagian ahli justru mendefinisikan kompetensi sebagai suatu bentuk kemampuan yang bersifat khusus. Hal demikian antara lain dikemukakan oleh Houston dan Robert (1972:3) yang mendefinisikan "*competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities*". Pandangan ini menunjukkan dengan tegas bahwa kompetensi sebagai suatu kemampuan terdiri dari berbagai bentuk atau komponen yaitu pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Cohen *et al* (1980:173) yang mendefinisikan konsep kompetensi sebagai "*competencies are the areas of knowledge, ability, and skill that increase an individual's effectiveness with the world*". Sedangkan Armstrong (2004:92) menyatakan bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill* dan kualitas individu untuk melaksanakan tugas yang dihubungkan dengan pekerjaannya. Cornelliis Grove & Associates (dalam Subagja 2005:36) mengatakan bahwa kompetensi adalah *skill* dan atribut personal yang harus dimiliki untuk kinerja yang sangat penting di dalam suatu pekerjaan.

Lyle Spencer, Signe Spencer, Tucker dan Cofsky (dalam Agung, 2007:123) menyatakan kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karakteristik ini terdiri dari lima hal yaitu motif, sifat bawaan, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Sedangkan Ulrich (dalam Hutapea dan Thoha, 2008:6) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skills or abilities*). Zwell (dalam Pujiantoro 19:2004) menyebutkan

: *“competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation, and strategic thinking”*.

Hartanto (2009:435) mengelompokkan kompetensi menjadi enam jenis yaitu ; pengetahuan substansial, pengetahuan kontekstual, keterampilan mental, keterampilan sosial, keterampilan ekspresi verbal, dan keterampilan manual. Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor:43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dalam Pasal 1 ayat (1), menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Menurut Kaliski (dalam Ghosal, 1990:6) terdapat 4 (empat) dimensi dalam konsep kompetensi, yaitu : keterampilan, mental, fisik dan tanggung jawab. Menurut Boydell (dalam Ghosal, 1990:45) juga terdapat 4 (empat) dimensi dalam konsep kompetensi, yaitu : pengetahuan, kecakapan melaksanakan tugas, ketrampilan dan kecakapan sosial.

Finch & Crunkilton (dalam Mulyasa, 2005:77) menyatakan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Senada hal tersebut Susilo (2002:6) menyatakan kompetensi (individu) adalah kombinasi pengetahuan, kemampuan/ketrampilan dan sikap yang dimiliki seorang karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang.

Sedarmayanti (2001:5) bahwa “ kompetensi mempunyai cakupan yang jauh lebih komprehensif yaitu pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu dan ketrampilan (*skill*) : kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik”. Selanjutnya Kompetensi menurut Thoha (1996:282) adalah “kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. Lebih lanjut Fitt (1994:113) menyatakan bahwa “*competency in fact has two kind of meaning : (1) Areas of competence or skill and knowledge that can be acquired through study, experience, practise (2) Competencies that are the deeper seated traits and personal change*”. Berkenan dengan luasnya cakupan kompetensi, Merrill dalam Sedarmayanti (2001) berpendapat bahwa :

Kompetensi mencakup: (1) kompetensi teknis, pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemauan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru; (2) kompetensi koseptual: kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif (3) Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan : kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapatkan alternatif lain, menciptakan kesepakatan menang-menang dan berusaha mencapai solusi alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh (hal.5)

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa konsep kompetensi secara luas menyangkut kemampuan manusia baik dari tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang akan mengarahkan individu dalam berpikir, bertindak laku, beriteraksi guna melaksanakan tugas secara efektif.

Kompetensi merupakan kemampuan yang selayaknya dimiliki oleh perencana dalam melaksanakan tugasnya dalam proses perencanaan. Untuk

meningkatkan sumber daya manusia yang memadai, perlu diupayakan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, sebagaimana yang disampaikan

Berbagai pandangan yang telah dikemukakan didepan, dapat dikemukakan bahwa konsep kompetensi menunjuk pada kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan berbagai aspek yang dimilikinya, seperti pengetahuan, sikap yang positif, ketrampilan, bakat dan lain-lainnya. Dikaitkan dengan perencanaan dalam proses perencanaan, maka secara sederhana dapat dikatakan bahwa kompetensi pejabat perencanaan adalah seperangkat kemampuan yang melekat pada diri perencanaan guna melaksanakan tugas dan fungsinya. Kemampuan tersebut dapat berupa kemampuan teknis dalam menggunakan alat analisis atau kemampuan umum yang berkaitan dengan proses perencanaan.

Hingga kini sudah banyak sekali dimensi kompetensi generik yang diciptakan para pakar dan pengguna, misalnya daftar kompetensi yang diterbitkan oleh Hay-McBer (dalam Anshary 2004:37) yang terdiri dari 20 dimensi kompetensi yang terhimpun dalam enam *cluster*. Daftar kompetensi tersebut tidak dapat diterapkan secara keseluruhannya untuk jabatan tertentu.

**Tabel 2.2**  
**Daftar Kompetensi Hay-McBer**

<i>Cluster</i>	<i>Kompetensi</i>
1. Prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semangat untuk berprestasi</li> <li>• Kejelasan tugas</li> <li>• Inisiatif atau proaktif</li> <li>• Mencari solusi</li> </ul>
2. Menolong dan melayani konsumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati</li> <li>• Berorientasi pada konsumen</li> </ul>
3. Dampak dan pengaruh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh strategis</li> <li>• Kesadaran berorganisasi</li> <li>• Menjalin hubungan kerja</li> </ul>
4. Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan orang lain</li> <li>• Kemampuan mengarahkan</li> <li>• Kerjasama kelompok</li> <li>• Memimpin kelompok</li> </ul>
5. Kognitif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpikir analitis</li> <li>• Berpikir konseptual</li> <li>• Keahlian Teknikal</li> </ul>
6. Efektivitas pribadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian diri</li> <li>• Kepercayaan diri</li> <li>• Fleksibilitas</li> <li>• Komitmen terhadap organisasi</li> </ul>

Sumber : Hay-McBer (Anshary, 2004)

Selain telah banyaknya daftar kompetensi generik yang dapat diadopsi oleh organisasi maka akhir-akhir ini telah bermunculan pula organisasi-organisasi yang memberikan pelayanan *assesment centre* secara komersial, seperti *Development Dimention International (DDI)* yang dapat menyediakan perangkat kompetensi yang valid dan *well reseach* serta siap pakai. Banyak organisasi yang membeli model kompetensi yang disusun secara komersial oleh *supplier* karena keterbatasan waktu dan sumber daya. Menurut Prihadi (dalam Anshary 2004:40) keuntungan menggunakan model yang siap pakai adalah karena murah dan gampang diperoleh, *well reseach*, tervalidasi sebagai indikator-indikator akurat terhadap kinerja efektif dan aplikasinya bersifat universal serta digunakan di banyak organisasi.

Namun menurut Prihadi (dalam Anshary 2004:40), ada beberapa kelemahan dalam menggunakan model siap pakai ini. Pertama, model kompetensi dan penetapan dimensi-dimensi yang sifatnya umum sangat mungkin untuk tidak memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik organisasi yang menggunakannya. Bahasa yang digunakan di dalamnya mengandung kemungkinan cukup besar untuk tidak cocok bagi organisasi pengguna, misalnya mungkin tidak mendukung nilai-nilai dan kultur perusahaan. Kelemahan berikutnya adalah resiko yang cukup berat apabila terjadi ketidakselarasan dengan sistem kriteria lainnya yang berlaku di organisasi. Terakhir adalah masalah definisi-definisi statis yang tidak dapat di adaptasi ketika kebutuhan-kebutuhan perusahaan berubah. Oleh karena itu banyak organisasi yang kemudian melakukan modifikasi terhadap perangkat produk model kompetensi tersebut agar mencerminkan kultur, nilai-nilai dan kebutuhan perusahaan dalam sebuah bahasa yang digunakan diseluruh organisasi tersebut.

#### **4. Komponen-komponen kompetensi**

Penciptaan nilai biasanya baru terwujud pada waktu keputusan dan tindakan yang diambil menghasilkan keluaran yang berkontribusi secara nyata pada produk akhir yang direncanakan. Umumnya orang-orang berpendapat bahwa kontribusi akan menjadi lebih baik bila manusia yang melaksanakannya diberi bekal pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan inilah yang biasanya disebut kompetensi. Maka tidak mengherankan apabila saat ini ada banyak kegiatan pendidikan, pengajaran dan pelatihan yang dikembangkan dengan berbasis

kompetensi. Bahkan tidak jarang diadakan program sertifikasi dari kompetensi tersebut.

Di dunia kerja terdapat banyak kategori keahlian yang disertifikasi. Usaha peningkatan efektivitas kerja melalui peningkatan kompetensi dan pengakuan keahlian melalui sertifikasi melahirkan banyak bidang spesialisasi. Usaha untuk menjabarkan pengertian dari kompetensi telah banyak yang dilakukan. Pada umumnya pengertian masing-masing mengandung banyak kesamaan, namun juga mengandung perbedaan. Menurut lima karakteristik fundamental kompetensi adalah sebagai berikut :

1. *Motives* : Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. *Motive, "drive, direct and select "* akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi suatu tindakan, sehingga akan berbeda dengan yang lainnya.
2. *Traits* : adalah karakter fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu misalnya, percaya diri (*self confidence*) kontrol diri (*self control*), ketabahan (*self resistance*).
3. *Self concept* : yaitu sikap dan nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi dirinya untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge* : adalah informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor tes pengetahuan gagal digunakan untuk memprediksi kinerja SDM, karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.
5. *Skills* : adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keahlian mental atau kognitif meliputi, berpikir analisis, pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab akibat, pengorganisasian data dan perencanaan serta berpikir konseptual (mengenali data yang kompleks).

Pada umumnya para ahli sepakat bahwa kompetensi mengandung unsur pengetahuan dan keterampilan (Houston dan Robert 1972, Irianto 2001, Cohen 1980, Armstrong 2004, Lyle Spencer, Signe Spencer, Tucker dan Cofsky dalam Agung 2007). Selain mengandung unsur pengetahuan dan keterampilan,



kompetensi juga mengandung unsur motif dan konsep diri (Agung, 2007 : 123) dan.

**a. Pengetahuan (*knowledge*)**

Adalah merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang (Hutapea & Thoha 2008:28). Berupa informasi atau sejumlah teori yang diperoleh seseorang dalam bidang tertentu (Agung 2007:124). Hartanto (2009:435) menempatkan pengetahuan dalam jenis kompetensi menjadi dua bentuk yaitu ;

1. Pengetahuan substansial yang terlihat dari kemampuan anggota perusahaan untuk mengenali, memilih, dan memahami suatu fenomena yang bersangkutan dengan suatu objek kajian secara terperinci, menjelaskan secara rasional bagaimana objek itu berfungsi serta menguasai cara untuk menggunakan, memperoleh manfaat, dan mengendalikan objek tersebut.
2. Pengetahuan kontekstual yang tercermin dari kemampuan anggota perusahaan untuk memahami kondisi lingkungan hidup disekitar tempat kerjanya, baik lingkungan alam, sosial budaya, maupun iklim kerja disekitar suatu objek kajian yang terdapat ditempat kerja. Salah satu unsur pengetahuan kontekstual yang penting adalah pengetahuan spasial, yaitu pengetahuan tentang ruang atau lingkungan fisik di alam terbuka maupun yang dibentuk oleh manusia

Ryle (dalam Hutapea dan Thoha, 2008:104) mengatakan bahwa kompetensi dan pengetahuan (*knowledge*) tidak bisa dipisahkan karena pengetahuan adalah salah satu unsur kompetensi. Dalam kaitannya dengan kompetensi muncul istilah *knowledge management*. Istilah ini membahas mengenai bagaimana proses atau cara untuk menciptakan pengetahuan, memperoleh pengetahuan, menangkap pengetahuan, berbagi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan. *Knowledge management* dalam kaitannya dengan kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu pengetahuan tentang “apa” dan “bagaimana”(Ryle dalam Hutapea dan Thoha 2008:104).

Mengetahui tentang “apa” berarti memiliki informasi pengetahuan yang tersimpan dalam benak seseorang, sedangkan mengetahui “bagaimana” mengarah pada kemampuan seseorang melakukan tugas-tugasnya.

**b. Keterampilan (*Skill*)**

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan (Parulian & Thoha 2008:29). Menurut Agung (2007:125), adalah kemampuan seseorang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan tertentu yang menjadi bidang kerjanya. Menurut Hartanto (2009:437), keterampilan itu terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. Keterampilan mental, yaitu penguasaan pengetahuan oleh seseorang yang ditunjukkan dengan kemampuan untuk bermain dengan angka, melakukan manipulasi matematik, menunjukkan kesiagaan mental pada saat menghadapi berbagai fenomena dan peristiwa yang terjadi disekitarnya, mengenali dan memahami pola keteraturan kacau, mengenali dan memaknakan keterkaitan diantara berbagai objek dan peristiwa serta daya analisa sintesis.
2. Keterampilan sosial yaitu dilihat dari kemampuan untuk bergaul akrab dan bekerjasama dengan orang lain secara sinergistik. Orang yang memiliki kemampuan ini dapat dilihat dari cepatnya membangun keakraban dengan orang-orang yang baru dikenalnya, mengembangkan dan memelihara rasa saling percaya dan tulus, memahami dan tahu bagaimana memenuhi harapan orang lain terhadap dirinya, cerdas dalam membangun lingkungan pergaulan yang ceria, cekatan dalam membangun dan mengembangkan kerjasama diantara orang-orang yang memilki latar belakang, kepentingan, talenta, dan kemampuan yang berbeda-beda untuk menghasilkan kinerja yang melebihi ekspetasi, serta mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan konflik yang biasa timbul dalam pergaulan ditempat kerja.
3. Keterampilan ekspresi verbal, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan serta gagasan dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup kemahiran untuk berbicara dengan lancar, kemampuan untuk melakukan abstraksi dengan baik, serta menjelaskan konsep dan gagasan secara jelas dan ringkas dan komprehensif.
4. Keterampilan manual (fisik) yaitu keterampilan yang ditunjukkan dengan memanfaatkan berbagai peralatan dan mesin produksi, membongkar, memasang kembali, mereparasi, memelihara, dan meningkatkan fungsionalitas mesin dan peralatan, serta kemampuan

meracik dan merakit komponen-komponen menjadi suatu produk yang bernilai tinggi.

Keterampilan dan pengetahuan tidak bisa dipisahkan, dalam rumusan kompetensi, pengetahuan dan keterampilan adalah dua hal yang saling melengkapi. Pengetahuan adalah bagaimana mengenai ilmunya dan keterampilan adalah bagaimana melaksanakannya, dari semua komponen kompetensi, pengetahuan dan keterampilan adalah dua hal yang paling terlihat serta paling mudah dilakukan penilaiannya serta dibuatkan standar penilaiannya dibandingkan dengan komponen yang lain.

**c. Perilaku (*attitude*)**

Menurut Hutapea & Thoha (2008:30) adalah merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu dapat mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang dalam waktu singkat. Perilaku mempengaruhi cara pandang, etika dan pengertian seseorang terhadap sesuatu. Agung (2007:124) mengatakan bahwa perilaku merupakan pandangan, nilai-nilai keyakinan dan citra diri seseorang. Hal ini banyak dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, ajaran maupun informasi yang diterima oleh seseorang. Sedangkan Robbins (2007:555) berpendapat perilaku adalah pernyataan, tindakan dan reaksi. Perilaku cenderung untuk lebih tersembunyi dan tidak terlihat secara nyata dibandingkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang juga merupakan unsur pembentuk kompetensi.

Perilaku sangat sulit didefinisikan dan diteliti sebagai kualitas dan keyakinan yang *non-tangible*. Dari pengalaman, menunjukkan bahwa individu, kelompok atau organisasi yang mempunyai perilaku positif dan

berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi adalah individu, kelompok atau organisasi yang dapat menentukan pengembangan organisasi dan membantu mencapai tujuan organisasi secara signifikan.

Perilaku yang dimiliki individu pada suatu organisasi akan ditunjukkan didalam implementasi pada saat menangani suatu pekerjaan. Organisasi harus dengan cermat meneliti perilaku pegawai dan menilai pegawai tersebut sehingga dapat mengantisipasi kesenjangan yang dimiliki para pegawai. Hal yang penting untuk organisasi adalah mempersiapkan pegawai yang memiliki perilaku dan kompetensi yang memadai dari waktu ke waktu

#### **d. Profesional**

Usman (2005:14) menyatakan bahwa: *Professional is a vocation in which professional knowledge of some department a learning science is used in its applications to the of other or in the practice of an art found it* berarti bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan diaplikasikan bagi kepentingan umum. Profesional sering diartikan sebagai suatu ketrampilan teknis yang dimiliki seseorang.

Saat ini istilah profesional sangat populer dan digunakan hampir untuk setiap pekerjaan (Kidd *et al.* dalam Puspitosari 2004:54). Terdapat beberapa istilah yang saling berkaitan, yaitu profesi itu sendiri, profesional, profesionalisasi dan profesionalisme. Berkaitan dengan hal tersebut Wadimin (dalam Puspitosari 2004:59) menyatakan hal-hal berkaitan profesionalisme berikut:

*Profesi* menunjuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan. Secara teoritis profesi tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang yang tidak disiapkan untuk itu. *Profesional* menunjuk pada penampilan seseorang sesuai dengan tuntutan atau bidang pekerjaannya, dan dapat juga menunjuk pada orangnya. *Profesionalisasi* menunjuk pada proses menjadikan seseorang profesional (biasanya melalui pendidikan dan latihan yang cukup lama dan intensif) sesuai bidang pekerjaannya, sedangkan *profesionalisme* menunjuk pada derajat ketrampilan seseorang sebagai profesional. *Profesionalisme* juga mengacu pada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja sesuai kode etik profesinya.

## 5. Perencana

Perencana mengacu pada artian orang atau individu yang melaksanakan perencanaan. Berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana (JFP) dan Angka Kreditnya dalam Pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa Perencana, adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan perencanaan pada unit perencanaan tertentu. Selanjutnya dalam pasal 2 disebutkan juga bahwa perencana yang disebut juga dengan JFP termasuk dalam rumpun manajemen. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya juga mengatur tentang jenjang jabatan dan pangkat perencana seperti yang tercantum dalam pasal 6 ayat 1 dan 2 yaitu :

- (1) Jenjang Jabatan Perencana terdiri atas :
  - a. Perencana Pertama;
  - b. Perencana Muda;
  - c. Perencana Madya;
  - d. Perencana Utama.
- (2) Pangkat dan golongan ruang jenjang Jabatan Perencana sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah:
  - a. Perencana Pertama, terdiri atas :

1. Penata Muda, golongan ruang III/a; dan
2. Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b.
- b. Perencana Muda, terdiri atas :
  1. Penata, golongan ruang III/c; dan
  2. Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.
- c. Perencana Madya, terdiri atas :
  1. Pembina, golongan ruang IV/a;
  2. Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b; dan
  3. Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c.
- d. Perencana Utama, terdiri atas :
  1. Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d; dan
  2. Pembina Utama, golongan ruang IV/e.

JFP hanya berada di institusi/unit perencanaan, karena pejabat fungsional perencana pada dasarnya adalah pelaksana kegiatan teknis perencanaan sesuai tugas pokok dan fungsi dari instansi/unit perencanaan tersebut.

Sedangkan menurut PP 87 tahun 1999 yang disebut sebagai jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Pejabat fungsional akan lebih berperan pada proses penyusunan rencana pelaksanaan, pemberian saran, masukan dan rekomendasi dalam rangka pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi.

Persyaratan PNS yang akan memangku Jabatan Fungsional Perencana (JFP) menurut PP 87 tahun 1999 dapat dibedakan menurut waktu : (a) saat inpassing, 1 Januari - 31 Maret 2002, dan (b) paska inpassing, setelah 31 Maret 2002. Paska inpassing, juga dibedakan antara: (a) PNS yang belum memiliki jabatan, dan (b) PNS yang pindah jabatan, baik dari jabatan di lingkungan Instansi Perencanaan maupun di luar Instansi Perencanaan.

Pada saat Inpassing, yaitu mulai 1 Januari – 31 Maret 2001, persyaratan yang harus dipenuhi adalah:

1. Berijazah serendah-rendahnya Sarjana (S1).
2. Pangkat serendah-rendahnya Penata Muda golongan ruang III/a.
3. Setiap unsur penilaian prestasi kerja, sekurang-kurangnya baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.

Setelah inpassing, yaitu mulai 1 Januari - 31 Maret 2001, untuk PNS yang belum pernah memiliki jabatan apapun, atau untuk pertama kalinya memasuki Jabatan Fungsional Perencana, persyaratannya ditambah dengan:

1. Sarjana (S1) dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan untuk jabatan fungsional Perencana.
2. Telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang perencanaan.

Sedangkan untuk PNS yang pindah jabatan, baik dari jabatan di lingkungan Instansi Perencanaan maupun di luar Instansi Perencanaan, persyaratannya ditambah lagi dengan:

1. Memiliki pengalaman dalam kegiatan perencanaan sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun, selama yang bersangkutan menjadi PNS.
2. Usia setinggi-tingginya 5 (lima) tahun sebelum mencapai usia pensiun dari jabatan terakhir yang didudukinya.

Seorang pejabat fungsional perencana tidak diperkenankan memangku jabatan lainnya, baik fungsional maupun struktural. Sedangkan perpindahan jabatan dari JFP ke jabatan lain (struktural atau fungsional lain) dimungkinkan sepanjang memenuhi ketentuan yang berlaku, terutama untuk menambah

pengetahuan, pengalaman dan pengembangan karier. Perpindahan jabatan dari JFP ini dilakukan dengan terlebih dahulu membebaskan sementara pejabat perencana yang bersangkutan dari jabatan perencana.

Pejabat fungsional Perencana dapat menjabat jabatan struktural, dengan syarat jabatan fungsionalnya diberhentikan sementara, dan persyaratan/mechanisme kenaikan pangkatnya mengikuti jabatan struktural. Apabila tidak lagi menjabat struktural, yang bersangkutan dapat diangkat kembali dalam jabatan Fungsional Perencana. Pejabat perencana tidak dengan secara otomatis naik pangkat. Untuk dapat menduduki jabatan tertentu, maka pangkat minimal untuk jabatan tersebut harus terpenuhi terlebih dahulu. Pangkat minimal dapat diperoleh jika yang pejabat perencana bersangkutan telah mengumpulkan angka kredit kumulatif minimal yang telah ditentukan untuk jabatan dan pangkat/golongan ruang tertentu, selanjutnya diajukan dan disetujui kenaikan pangkatnya melalui mekanisme yang telah diatur/ditetapkan. Setelah memenuhi pangkat yang ditetapkan, untuk dapat menduduki jabatan tersebut, perencana harus terlebih dahulu mengikuti dan lulus diklat penjurangan fungsional perencana untuk jabatan tersebut.

Dengan demikian, seorang fungsional perencana yang pangkatnya telah naik dari Penata Muda Tkt. I golongan ruang III/b menjadi pangkat Penata, golongan ruang III/c, mungkin masih menjabat sebagai Perencana Pertama bila pejabat perencana yang bersangkutan belum mengikuti dan lulus diklat penjurangan fungsional Perencana untuk Perencana Muda.

Sedangkan yang dimaksud dengan perencana dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural yang berkedudukan sebagai



kepala sub.bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan sebagai pelaksana kegiatan perencanaan dilingkungan instansi pemerintah Kabupaten Bangka Tengah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Tengah No.3 Tahun 2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

## 6. Kesenjangan Kompetensi

Kesenjangan (*gap*) kompetensi adalah kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang diharapkan atau dibutuhkan organisasi. Sancez dan Hene (dalam Subagja 2005:45) mengatakan bahwa organisasi harus memiliki strategi untuk menutupi kesenjangan yang terjadi dalam organisasi. *Strategic gap* yaitu usaha yang dilakukan organisasi untuk mengubah kondisi salah satu elemennya yang dimotivasi oleh kesenjangan antara kondisi item elemen yang diharapkan dengan kondisi elemen yang sekarang dimiliki. Apabila kondisi sistem elemen yang ada berada dibawah kondisi yang diharapkan maka perlu diambil tindakan untuk memperbaiki elemen tersebut dengan apa yang disebut dengan *gap closing action*.

Menganalisis kompetensi pejabat perencana yang di laksanakan di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah maka dilaksanakan melalui pembuatan peta kompetensi yang diharapkan bisa menggambarkan kompetensi pejabat perencana. Melalui pemetaan kompetensi juga akan diidentifikasi kesenjangan (*gap*) kompetensi yang ada dengan cara membandingkan standar kompetensi yang diharapkan dengan kompetensi yang ada sekarang atau yang nyata. Setelah diketahui kesenjangan kompetensi yang

ada melalui pemetaan kompetensi, selanjutnya dapat dirumuskan suatu rekomendasi upaya-upaya yang bisa dilakukan untuk memperkecil gap yang ada.

Maribu (dalam Subagja, 2005:43) dalam artikelnya menyatakan bahwa pemetaan kompetensi adalah membuat suatu hubungan antara apa yang dibutuhkan organisasi dengan apa yang dilakukan pekerja, yang pada akhirnya dapat mendeteksi atau menemukan kesenjangan (*gap*). Organisasi harus selalu menemukan apa yang dibutuhkan saat ini dan dimasa yang akan datang. Dengan adanya pemetaan kompetensi ini organisasi mampu untuk menemukan kesenjangan dan menentukan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Peta kompetensi SDM yang dimiliki oleh organisasi menunjukkan peningkatan kebutuhan peningkatan kompetensi bagi para pegawai dimasa yang akan datang. Sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan.

Durant (dalam Subagja 2005:46) menjelaskan bahwa tujuan utama menerapkan konsep *transilence* ( mengembangkan cara untuk menilai kompetensi mana yang seharusnya dikurangi atau ditambah) dan kompetensi adalah sebagai langkah awal untuk melakukan strategi inovasi. Tipolgi *gap* kompetensi yang diajukan Durat adalah:

- 1). *Reinforcement* (penguatan) : Telah memiliki kompetensi dalam unit bisnis. Cara mudah dalam merespon perubahan, apabila kompetensi yang dibutuhkan adalah sama dengan yang dimiliki dan kemudian muncul inovasi. Apabila tidak mempengaruhi saluran distribusi, maka dapat digunakan saluran distribusi yang sama.
- 2). *Sinergatic fit* (kebutuhan sinergi), telah memiliki kompetensi yang tersebar, tetapi sebagian tidak berjalan secara sinergi, maka kondisi kompetensi yang seperti ini membutuhkan kondisi yang fit antar bagian atau unit.

- 3). *Networking access* (akses jaringan kerja) kemampuan organisasi untuk mengakses sumberdaya kompetensi dari luar dalam waktu yang singkat dan biaya rendah.
- 4). *Adaptability* (kemampuan beradaptasi) perlu secara terus menerus untuk belajar. Perusahaan harus berusaha keras untuk beradaptasi untuk belajar, meniru dan menguasai kompetensi baru yang dibutuhkan. Mereka harus siap untuk meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama dan belajar kembali, mengganti tatanan atau konstruksi yang ada.

Kategori a dan b termasuk kondisi statis karena melakukan optimalisasi dari dalam perusahaan saja, kategori c dan d tergolong dalam kondisi yang dinamis, melakukan optimalisasi dan mengakses kompetensi dari luar.

#### **7. Tindakan Menutup Kesenjangan (*Gap Closing Action*)**

Mengetahui kesenjangan kompetensi saja tidaklah cukup untuk meningkatkan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja maka kesenjangan kompetensi yang telah diketahui harus diminimalisir atau bila memungkinkan ditutup sama sekali. Untuk memperkecil kesenjangan kompetensi antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan kompetensi yang senyatanya dikuasai oleh seorang pejabat perencana diperlukan tindakan-tindakan yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi yang hendak diperkecil kesenjanganannya. Hal ini disebabkan karena tidak semua jenis kompetensi dapat ditingkatkan hanya dengan melalui pelatihan-pelatihan.

Kompetensi yang bersifat teknis kesenjanganannya dapat diperkecil melalui kegiatan DIKLAT-DIKLAT teknis yang sesuai dengan kebutuhan, namun untuk kompetensi yang bersifat kejiwaan seperti perilaku, motivasi dan profesionalisme maka diperlukan pendekatan yang berbeda. Untuk melakukan kegiatan *Gap Closing Action* maka langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut :

### a. *Competency Based Training (CBT)*

Menurut Ridha (dalam Fuad dan Ahmad 2009:68) *training* mencakup pengembangan berbagai informasi kepada individu atau kelompok sehingga mereka mendapatkan berbagai informasi baru. Atau dapat didefinisikan bahwa *training* sebagai sekumpulan kegiatan yang bertujuan untuk memperbaiki pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*) seseorang dengan berdasarkan pertimbangan bahwa kegiatan tersebut bisa dipraktekkan dalam pekerjaan. Lebih jauh *training* dapat didefinisikan sebagai sekumpulan sarana yang memungkinkan pengembangan profesionalitas individu. Ridha (dalam Fuad dan Ahmad 2009 :68) selanjutnya menjabarkan definisi tersebut kedalam bahasa yang lebih praktis. Pengejawantahan dari definisi tersebut menurut Ridha harus memiliki sejumlah tujuan, yakni tercapainya keterampilan (*skills*) yang dapat membantu kemajuan dalam bekerja. Oleh karena itu *training* memiliki berbagai output yang sangat bermanfaat, baik untuk level individu maupun kelompok.

*Training* adalah sarana modern untuk mendapatkan sikap-sikap baru yang diperlukan oleh seorang individu. *Training* adalah cara untuk mendapatkan keterampilan (*skills*) dan pengalaman. *Training* juga berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan profesionalitas. Byars and Rue (dalam Fuad dan Ahmad 2009:70) mendefinisikan *training* sebagai proses pembelajaran yang melibatkan sejumlah pencapaian keterampilan, konsep, aturan ataupun perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Untuk dapat mencapai kondisi tersebut, pelaksanaan

training harusnya diarahkan pada penyelesaian atau pencapaian sasaran organisasi seperti efisiensi produksi, peningkatan kualitas produk dan jasa serta mengurangi biaya operasi. Hal ini berarti organisasi harus selalu berkomitmen dengan berbagai sumber daya yang dimilikinya. Kegiatan komitmen itu sangat penting untuk menjalankan program pengembangan karyawan melalui training yang berkualitas dengan maksud agar sasaran perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Spector (dalam Fuad dan Ahmad 2009:70) memandang bahwa *training* merupakan salah satu kegiatan utama organisasi yang sangat diperlukan terutama untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Setiap karyawan harus belajar bagaimana harusnya mereka menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Mereka harus belajar bagaimana seharusnya mereka memecahkan masalah-masalah organisasi dengan arif, melalui pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Dengan demikian mutlak bagi organisasi untuk tetap menjaga agar pengetahuan dan ketrampilan setiap karyawan yang ada di dalam organisasi dapat senantiasa berada pada level yang maksimal atau yang diinginkan. Hal ini hanya dapat dilakukan melalui proses pembelajaran sepanjang masa (*life long education*). Dalam hubungan itu, *training* adalah bagian dari *life long education*.

Training telah menjadi sarana vital bagi organisasi modern saat ini. *Training* memelihara dan memperkuat kompetensi organisasi. Lird (dalam Fuad dan Ahmad 2009:73) memandang pentingnya pelaksanaan training bagi organisasi setidaknya berdasarkan tiga alasan utama yaitu :

- a. Organisasi akan memperoleh *output* yang optimal, lantaran setiap karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang diharapkan
- b. Sebelum seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaan mereka sebagaimana mestinya, mereka harus menguasai penggunaan teknologi mutakhir bagi organisasi mereka. Hal ini berarti setiap karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mendukung pelaksanaan tugas tersebut
- c. *Training* merupakan upaya pencapaian teknologi yang membuat seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Oleh karena itu *training* dapat didefinisikan sebagai sebuah pengalaman, disiplin maupun panduan yang dapat menyebabkan seorang karyawan memperoleh sesuatu yang baru. Selanjutnya Noe (dalam Fuad dan Ahmad 2009:74) memberikan definisi *training* sebagai pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM yang senantiasa merujuk pada kepentingan pencapaian hasil yang direncanakan oleh organisasi untuk memfasilitasi proses pembelajaran karyawan yang berbasis pada kompetensi pekerjaan. Tujuan *training* bagi karyawan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari.

Dengan merujuk pada pemahaman terhadap kerangka konseptual *training* yang dikaitkan dengan pentingnya kompetensi dalam pengembangan SDM, yang dimaksud dengan *Competency Based Training* menurut Sulipan (dalam Fuad dan Ahmad 2009:73) adalah suatu cara pendekatan pelatihan yang penekanan utamanya berada pada apa yang dapat dikerjakan seseorang sebagai hasil dari pelatihan. Implementasi CBT juga didasarkan pada adanya fakta bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi yang dirumuskan perusahaan dengan

apa yang dimiliki karyawan. Untuk mengatasi adanya kesenjangan tersebut, *training* adalah sebuah pilihan strategis yang paling tepat mengatasinya.

Menurut Sulipan (dalam Fuad dan Ahmad 2009:80) dalam program pelatihan berbasis kompetensi terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

- a. Standar kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif
- b. Pengidentifikasian semua pengetahuan dan keterampilan serta sikap kerja yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, yang tercermin dalam standar kompetensi
- c. Mekanisme untuk mencapai pengetahuan dan keterampilan serta sikap kerja sesuai dengan tuntutan standar kompetensi
- d. Metode untuk menguji kompetensi tersebut
- e. Sertifikasi kompetensi yang telah dicapai

Disamping kriteria yang harus dipenuhi, CBT juga memiliki beberapa karakteristik. Menurut Sulipan (dalam Faud dan Ahmad 2009:81) karakteristik tersebut adalah :

- a. CBT harus berdasarkan pada standar kompetensi
- b. Isi dari training mengarah pada kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu
- c. Pelatihan dapat berupa on-job, off-job atau kombinasi keduanya
- d. Adanya fleksibilitas waktu untuk mencapai suatu kompetensi
- e. Adanya pengakuan terhadap kompetensi mutakhir/yang dimiliki saat ini
- f. Pengujian dilakukan berdasarkan kriteria tertentu
- g. CBT menekankan masalahnya pada kesanggupan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan pada situasi baru

#### **b. Kebutuhan untuk MCC (*Mentoring Coaching Counseling*)**

*Competency Based Training* (CBT) dilaksanakan pada kompetensi yang bersifat teknis yaitu kompetensi yang memang perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, maka *Mentoring Coaching Counseling* dilakukan pada Pejabat Perencana yang

pada dasarnya telah memiliki kemampuan teknis yang memadai namun memiliki motivasi yang rendah dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab terkait dengan pekerjaannya (Faud dan Ahmad 2009:64)

Kegiatan *mentoring* dan *coaching* dapat dilaksanakan oleh atasan dari Pejabat Perencana atau orang lain yang ditunjuk dan memiliki kemampuan di bidang tersebut. Kegiatan *mentoring* adalah kegiatan yang berupa hubungan interpersonal dari orang yang memiliki pengalaman yang lebih banyak terhadap orang yang memiliki pengalaman yang lebih sedikit. Dalam kerangka keorganisasian, *mentoring* dilakukan dengan cara transfer pengetahuan, kemampuan bersosialisasi, dan dukungan moril yang berkaitan dengan pekerjaan, karier atau profesi dan dapat dilakukan melalui media komunikasi informal, tatap muka dan dari hati ke hati dari seserang kepada bawahan untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Sementara kegiatan *coaching* meliputi kegiatan peningkatan kemampuan untuk fokus terhadap masalah melalui orang yang memiliki kemampuan tertentu atau khusus kepada orang lain yang menjadi objek *coaching*-nya. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui media dua orang (interpersonal), atau dalam suatu kelompok yang menekankan penggunaan diskusi atau dialog, sehingga pokok permasalahan dapat diketahui berikut solusi atau cara penanggulangannya. Kegiatan *coaching* berada diantara metode *mentoring-training* dan metode *psikoterapi* dan *counseling*. Sementara kegiatan *counseling* berfokus pada umumnya terhadap isu-isu mengenai pengembangan karier, kemungkinan promosi



jabatan yang sesuai, dan isu-isu lain yang terkait dengan pengembangan karier seseorang.

Pada umumnya kegiatan *counseling* dilakukan pada orang-orang yang tahu bagaimana bekerja, tahu bagaimana meningkatkan proses pencapaian pekerjaan, memiliki kompetensi yang mencukupi dalam karier namun mereka kurang yakin dengan apa yang mereka lakukan sehingga motivasinya menjadi rendah dan takut dalam bertindak dan mengambil keputusan. Kegiatan *counseling* dapat dilakukan melalui suatu badan yang memang mengkhususkan dengan kegiatan tersebut atau melalui pihak ke-3 yang bekerja sama dengan Pemerintah daerah untuk meningkatkan kemampuan pegawainya.

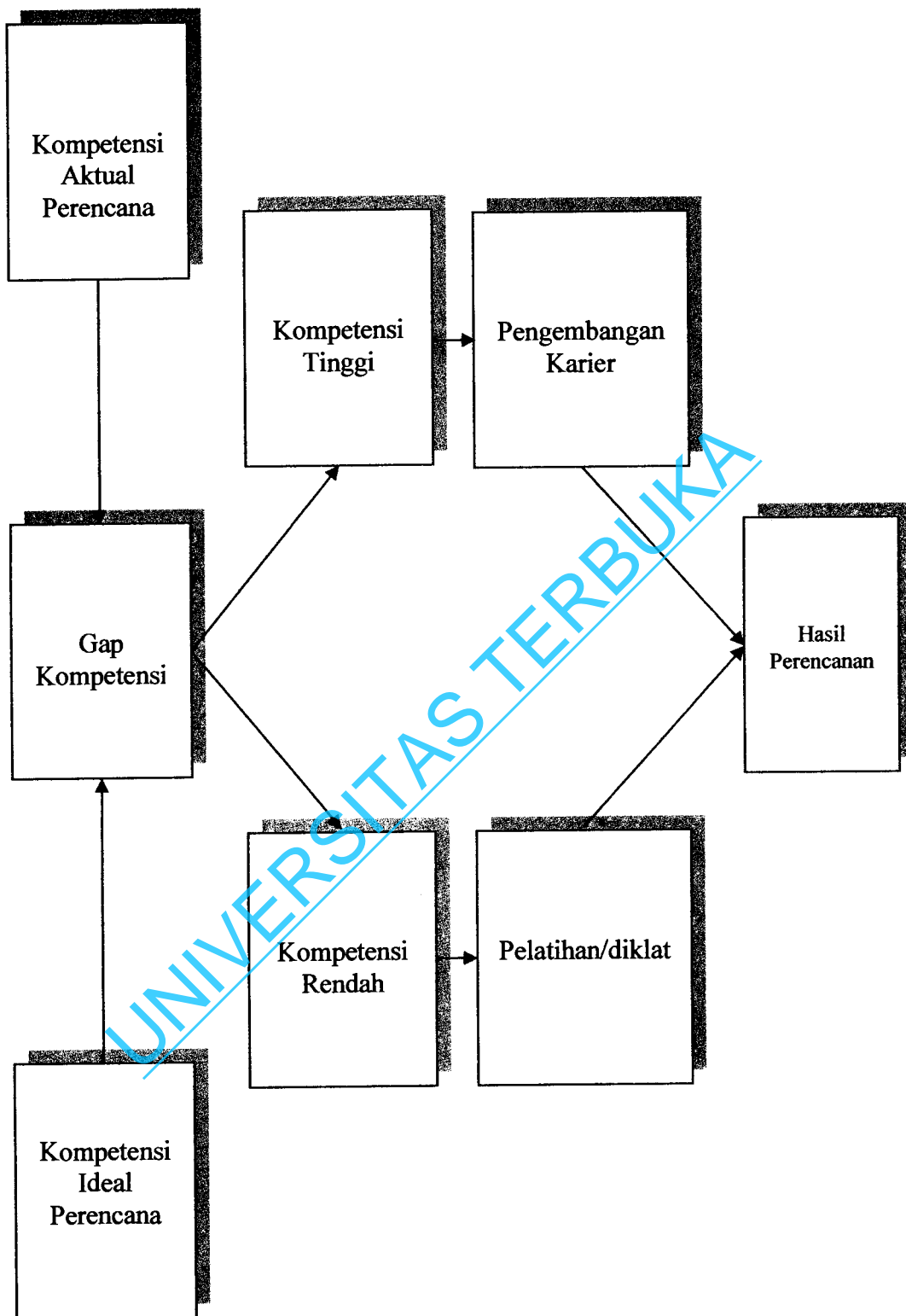
## **B. Kerangka Berpikir**

Pada saat RPJM Kabupaten Bangka Tengah ditetapkan pada tahun 2006 berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Tengah No.9 tahun 2006, pada dasarnya Kabupaten Bangka Tengah dalam keadaan kekurangan tenaga perencana. Tenaga perencana yang ada diperkirakan belum memenuhi standar kompetensi dengan berbagai alasan, diantaranya adalah banyak diantara para perencana yang tidak pernah mengikuti pendidikan perencanaan. Sehingga dikarenakan hal tersebut RPJM Kabupaten Bangka Tengah yang memuat rencana pembangunan tersebut banyak yang pada akhirnya sulit dilaksanakan.

Kompetensi yang harus dimiliki perencana terdiri dari empat faktor yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), perilaku (*attitude*) dan profesional. Keempat komponen ini diperkirakan dapat memperlihatkan gap antara kompetensi ideal dengan kompetensi aktual perencana dilingkungan

Kabupaten Bangka Tengah. Dengan mengidentifikasi keempat faktor kompetensi tersebut maka akan dapat diketahui upaya-upaya apa saja yang diperlukan untuk memperkecil gap antara antara kompetensi ideal dengan kompetensi aktual perencana, serta membuat peta kompetensi yang menggambarkan kesenjangan tersebut pada perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah. Peta kompetensi yang dibuat akan menjadi dasar pengambilan langkah-langkah untuk pengembangan karier atau pelaksanaan DIKLAT. Berdasarkan uraian diatas maka ditetapkan kerangka pemikiran sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Dimodifikasi dari Anshary, 2004:57)

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## C. Definisi Konsep dan Operasional

### 1. Definisi Konsep

Guna memudahkan pemberian arah dan kejelasan tentang penelitian ini, penulis perlu memberi definisi dari variabel penelitian ini. Variabel penelitian ini adalah variabel kompetensi perencana dilingkungan Kabupaten Bangka Tengah yaitu sebagai berikut :

#### a. Pengetahuan

Pengetahuan yaitu informasi atau sejumlah teori yang diperoleh atau dimiliki seseorang dalam bidang tertentu melalui kegiatan belajar atau latar belakang pembelajaran.

#### b. Keterampilan

Keterampilan yaitu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan mengenai bagaimana melaksanakannya

#### c. Perilaku

Perilaku adalah sikap atau nilai individu yang mempengaruhi cara pandang, reaksi, etika dan pengertian seseorang terhadap sesuatu.

#### d. Profesional

Profesional adalah suatu ketrampilan teknis yang dimiliki seseorang sesuai dengan tuntutan atau bidang pekerjaannya berdasarkan kode etik profesinya.

### 2. Definisi Operasional

Untuk pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasikan dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya

pada baik tidaknya operasional yang disusun. Menurut penelitian oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (PUSBINDIKLATREN) yang didasarkan pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 16/KEP/M.PAN/03/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya, kriteria pengukuran kapasitas institusi perencana adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan SDM perencana didaerah
- b. Aturan kerja : prosedur tetap, juklak dan juknis
- c. Penilaian pimpinan
- d. Profesionalisme pegawai
- e. Budaya kerja
- f. Reward sistem
- g. Sarana dan prasarana kerja
- h. Kegiatan penyusunan rencana
- i. Hubungan dan koordinasi antar institusi perencanaan
- j. Keterkaitan individu dan organisasi dengan tugas pokok dan fungsi

Dalam kegiatan penelitian ini yang akan mengukur kesenjangan atau gap antara kompetensi ideal yang seharusnya dimiliki oleh seorang pejabat perencana dengan kompetensi aktual atau kompetensi yang sebenarnya dimiliki pejabat perencana serta untuk melihat tindakan apa saja yang dapat diambil untuk mengurangi kesenjangan kompetensi yang terjadi, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menyusun sebuah standar kompetensi untuk pejabat perencana. Menurut Moedjiman dalam Fuad dan Ahmad (2009:42) Standar kompetensi :

1. Disusun dengan pendekatan bidang pekerjaan
2. Diurai tugas-tugasnya
3. Setiap tugas distandarkan unit kompetensinya
4. Standar kompetensi kerja menjadi acuan untuk perancangan program

#### DIKLAT

Menurut Fuad dan Ahmad (2009:39) Standar kompetensi adalah rumusan tentang kemampuan dan kerja minimal yang harus dicapai pada suatu kompetensi tertentu, yang diantaranya meliputi :

1. Apa yang diharapkan dapat dikerjakan oleh seseorang
2. Seberapa jauh kinerja yang diharapkan tersebut dapat dicapai seseorang
3. Bagaimana mengukur /membuktikan bahwa seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dalam buku Pokok-pokok kepegawaian (2007:541-542) memuat standar kompetensi umum untuk jabatan struktural eselon I, eselon II, eselon III dan eselon IV (terlampir). Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil mengelompokkan jenis kompetensi berdasarkan dua kelompok yaitu kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural (pejabat struktural) di lingkungan Instansi Pemerintah. Kompetensi dasar yang harus dimiliki tersebut adalah :

1. Integritas (*integrity*)
2. Kepemimpinan (*leadership*)
3. Perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*)
4. Kerjasama (*collaboration*)
5. Fleksibilitas (*flexibility*)

Kelima kompetensi dasar tersebut kemudian diwujudkan kedalam struktur kompetensi jabatan beserta level kemampuan (*proficiency level*) yang harus dimiliki oleh setiap jenjang golongan. Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural sesuai dengan bidang tugas/pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Penetapan kompetensi bidang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan itu masing-masing. Penetapan dilakukan melalui serangkaian proses identifikasi terhadap ruang lingkup pekerjaan seperti yang tertulis dalam tugas pokok dan fungsi jabatan.

Rosyanda (dalam Fuad dan Ahmad, 2009:27) menyusun level kecakapan beserta indikator kecakapan berdasarkan model Taksonomi Bloom yang membagi kecakapan dalam tiga ranah yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik :

**Tabel 2.3**  
**Indikator Kompetensi Setiap Level Kecakapan**  
**Berdasarkan Model Taksonomi Bloom**

No.	Ranah	Level Kecakapan	Indikator Kecakapan
1.	Kognitif	Pengetahuan ( <i>knowledge</i> ); mengetahui dan mengingat	Menyebutkan, menuliskan, menyatakan, mengurutkan, mengidentifikasi, mencocokkan, menamai, dan menggambarkan.
		Pemahaman ( <i>comprehension</i> )	Menerjemahkan, mengubah, menggeneralisasikan, menguraikan (dengan kata-kata sendiri), meringkas, membedakan (diantara dua), mempertahankan, menyimpulkan, berpendapat, dan menjelaskan.
		Penerapan ide ( <i>application</i> )	Mengperasikan, menghasilkan, mengubah, mengatasi, menggunakan, menunjukkan, mempersiapkan, dan menghitung.
		Kemampuan menguraikan ( <i>analysis</i> )	Menguraikan satuan menjadi unit-unit terpisah, membagi satuan menjadi bagian-bagian, membedakan antara dua yang sama, dan memilih.
		Unifikasi ( <i>synthesis</i> )	Merancang, merumuskan, mengorganisasikan, mengkomposisikan, membuat hipotesis dan merencanakan.
		Menilai ( <i>evaluation</i> )	Mengkritisi, menginterpretasi, dan memberikan penilaian.
2.	Afektif	Penerimaan ( <i>receiving</i> )	Mempercayai (sesuatu atau seseorang untuk diikuti), memilih (seseorang atau sesuatu untuk diikuti), mengikuti, bertanya (untuk diikuti) dan mengalokasikan.
		Penanaman nilai ( <i>valuing</i> )	Menginisiasi, mengundang (orang untuk terlibat), terlibat, mengusulkan, dan melakukan.



No.	Ranah	Level Kecakapan	Indikator Kecakapan
		Pengorganisasian nilai-nilai ( <i>organization</i> )	Memferifikasi nilai-nilai, menetapkan beberapa pilihan nilai, mensintesisikan (antar nilai), mengintegrasikan (antar nilai), menghubungkan (antar nilai), mempengaruhi (kehidupan dengan nilai-nilai).
		Memperhatikan ( <i>observing</i> )	Mengamati proses, memberi perhatian pada tahap-tahap sebuah pembuatan, memberi perhatian pada sebuah artikulasi.
		Peniruan ( <i>imitation</i> )	Melatih, mengubah sebuah bentuk, membongkar sebuah struktur, membangun kembali sebuah struktur, dan menggunakan sebuah knstruktur atau model.
		Level Kecakapan	Indikator Kecakapan
3.	Psikomotorik	Pembiasaan ( <i>practising</i> )	Membiasakan sebuah model atau perilaku yang sudah dibentuknya, serta mengontrol kebiasaan agar tetap konsisten
		Penyesuaian ( <i>adapting</i> )	Menyusun model, membenarkan sebuah model untuk dikembangkan, dan menyelaraskan model pada kenyataan.

Sumber : Fuad dan Ahmad (2009 : 27-28)

Dalam kamus kompetensi Spencer & Spencer, membagi kompetensi kedalam 6 kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. *Helping and Human Service*
2. Memimpin
3. Manajerial/Mengelola
4. *Cognitive/berpikir*
5. *Achievement & Action*
6. *Personal Effectiveness/bersikap dewasa*

Berdasarkan daftar kompetensi dari Hay-Mc Ber, Model Taksonomi Bloom, Kamus kompetensi Spencer & Spencer, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, dan pendapat para ahli lainnya maka penulis mengintegrasikan kedalam definisi operasional penelitian ini setelah disesuaikan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.4**  
**Definisi Operasional Penelitian**

No.	Kompetensi	Dimensi	Indikator
1.	Pengetahuan	<p>1. Latar belakang keilmuan dan pelatihan</p> <p>2. Pengetahuan substansial</p>	<p>1. Berijazah serendah-rendahnya Sarjana (S1) dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan untuk jabatan perencana</p> <p>2. Pernah mengikuti sekurang-kurangnya 1 kali dan lulus pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan</p> <p>3. Memiliki pengalaman dalam kegiatan perencanaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun, selama menjadi PNS</p> <p>1. Mampu berpikir secara konseptual</p> <p>2. Mampu menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan</p> <p>3. Mampu menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan</p> <p>4. Mampu menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan</p> <p>5. Mampu menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan</p> <p>6. Mampu berpikir secara analitis</p>

No.	Kompetensi	Dimensi	Indikator
2.	Keterampilan	1. Keterampilan sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya</li> <li>8. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya</li> <li>9. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya</li> </ul>
		2. Keterampilan ekspresi verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya</li> <li>2. Mampu membangun hubungan kerja</li> <li>3. Memiliki empati</li> <li>4. Berorientasi kepada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik</li> <li>5. Memiliki semangat berprestasi atau untuk mencapai target kerja</li> <li>6. Memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja</li> </ul>
		3. Keterampilan manual	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu menggunakan Bahasa Indonesia yang baik</li> <li>2. Memiliki kemampuan berbahasa Inggris</li> <li>3. Mampu melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik</li> </ul>
3.	Perilaku	1. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan</li> <li>2. Mampu mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan mengarahkan/memberi perintah</li> </ul>

No.	Kompetensi	Dimensi	Indikator
		2. Keteladanan	2. Mampu memimpin kelompok kelompok 3. Mampu mengembangkan orang lain 4. Mampu menumbuhkan kerjasama 5. Mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan  1. Memiliki kepercayaan diri 2. Fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan 3. Memiliki pengendalian diri 4. Memiliki sikap proaktif
4.	Profesional	1. Loyalitas	1. Memiliki komitmen terhadap organisasi 2. Memiliki kesadaran berorganisasi 3. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi 4. Patuh kepada atasan
		2. Kode etik	1. Bertanggung jawab atas pekerjaan 2. Memegang sumpah jabatan 3. Mampu memberikan pelayanan yang prima

UNIVERSITAS TERBUKA

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian analitik dengan menggunakan metode survai yakni suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 1995:3), yang diarahkan untuk menjelaskan mengapa suatu keadaan atau situasi terjadi. Penelitian ini dilaksanakan dengan cara melakukan pemetaan kompetensi perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah, melalui alat penelitian kuesioner yang hasilnya kemudian dianalisa untuk melihat kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktual perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah. Hasil analisa kemudian dijadikan landasan pembuatan peta kompetensi serta menerangkan apa saja dari kompetensi aktual perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah, yang perlu diperbaiki untuk memperkecil gap kompetensi yang ada.

#### **B. Tahapan Penelitian**

Dalam melaksanakan penelitian ini penulis melalui beberapa tahapan agar penelitian ini memiliki nilai ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Adapun tahap-tahap penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

##### **1. Menetapkan Standar Kompetensi**

Dalam penelitian ini maka langkah awal yang harus dilakukan oleh penulis adalah menetapkan terlebih dahulu standar kompetensi yang menjadi landasan untuk kegiatan penelitian selanjutnya. Penetapan standar kompetensi

dilakukan dengan memperhatikan peraturan-peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai standar kompetensi serta pendapat para ahli yang menjadi landasan-landasan teori mengenai kompetensi. Standar kompetensi yang dibakukan dalam bentuk peraturan-peraturan pemerintah pada umumnya bersifat generalis, sehingga sangat sulit untuk mengambil langsung secara utuh sebagai standar kompetensi.

Untuk menetapkan standar kompetensi penulis menggunakan peraturan-peraturan pemerintah seperti Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil yang disesuaikan dengan fokus penelitian yaitu kompetensi pejabat perencana, ditambahkan dengan daftar kompetensi dari Hay-Mc Ber, Model Taksonomi Bloom, Kamus kompetensi Spencer & Spencer dan lain-lain yang kemudian diintegrasikan menjadi standar kompetensi perencana. Standar kompetensi juga sekaligus menjadi definisi operasional dari penelitian ini. Dari definisi operasional kemudian dituangkan dalam bentuk angket atau kuesioner yang dibagikan kepada responden.

## **2. Mengukur Penguasaan Kompetensi**

Setelah kuesioner dibagikan kepada responden, dijawab dan dikembalikan, maka dilakukan pengukuran penguasaan kompetensi. Pengukuran penguasaan kompetensi yang dimaksudkan adalah kompetensi aktual atau kompetensi pejabat perencana yang sebenarnya dimiliki pada saat penelitian ini dilaksanakan. Hasil pengukuran penguasaan kompetensi aktual

pejabat perencana kemudian dibandingkan dengan kompetensi ideal yang seharusnya dimiliki oleh pejabat perencana untuk mengetahui gap (kesenjangan) kompetensi yang terjadi.

### 3. Mengukur Gap Kompetensi

Setelah dilakukan pengukuran penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana yang dibandingkan dengan kompetensi ideal yang seharusnya dimiliki oleh pejabat perencana maka hasil pengukurannya akan dibandingkan untuk melihat kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktual pejabat perencana. Untuk mendeskripsikan kesenjangan kompetensi antara kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang pejabat perencana dengan kompetensi yang sebenarnya yang dimiliki pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner terhadap sample penelitian yang telah dipilih adalah dengan menggunakan perbandingan nilai rata-rata (*mean*).

Dengan membandingkan *mean* dari masing-masing kompetensi, akan terlihat juga selisih antara kompetensi ideal dengan kompetensi aktual sehingga akan menjelaskan kesenjangan (*gap*) antara masing-masing kompetensi yang dibandingkan. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan *Compare Means* dengan *Paired Sample T-Test*. *Paired Sample T-Test* digunakan karena sample berasal dari subjek yang sama yang mengalami dua perlakuan atau pengukuran yang berbeda.

### 4. Menentukan Profil Pejabat Perencana

Menentukan profil pejabat perencana adalah untuk melihat termasuk dalam tipe yang seperti apa pejabat perencana, apakah termasuk pegawai yang

bermasalah, pegawai yang sangat berpotensi pegawai yang membutuhkan *mentoring* ataupun pegawai yang membutuhkan *training*. Untuk menentukan profil pejabat perencana maka perlu dilakukan pengukuran kemampuan dan motivasinya, alat ukur yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan kamus kompetensi Spencer & Spencer. Profil pejabat perencana juga digunakan sebagai landasan untuk mengetahui langkah-langkah apa saja yang dapat diambil dalam mengurangi kesenjangan kompetensi Pejabat Perencana.

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perencana yang berdinis di Kabupaten Bangka Tengah sejumlah 43 orang.

#### **2. Sampel**

Berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa jumlah perencana di Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 43 (empat puluh tiga orang) orang. Dikarenakan jumlah populasi yang sedikit dan untuk keakuratan data penelitian, maka penulis mengambil keseluruhan populasi sebagai sampel atau dengan cara sensus

### **D. Instrumen Penelitian**

Untuk memperoleh berbagai informasi dan data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan instrumen berupa kuesioner dan pedoman wawancara. Jawaban responden terhadap kuesioner diklasifikasikan dalam 5 (lima) kategori dan diberi dan diberi skor 1 sampai 5. Kategori jawaban untuk instrumen penelitian kompetensi ideal adalah :



**Tabel 3.1**  
**Kategori Jawaban Kuesioner Untuk Kompetensi Ideal**

No.	Kategori Jawaban	Item
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Silalahi (2009:229)

Kategori jawaban untuk instrumen penelitian kompetensi aktual adalah :

**Tabel 3.2**  
**Kategori Jawaban Kuesioner Untuk Kompetensi Aktual**

No.	Kategori Jawaban	Item
1.	Sangat Mampu/Sangat Sanggup/Sudah Sangat Memiliki	5
2.	Mampu/Sanggup/Memiliki	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Mampu/Tidak Sanggup/Tidak Memiliki	2
5.	Sangat Tidak Mampu/Sangat Tidak Sanggup/Sangat Tidak Memiliki	1

Sumber : Anshary (2004:64)

Sementara untuk pembuatan profil pejabat perencana dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang berupa kamus kompetensi dari Spencer & Spencer yang telah dimodifikasi. Kamus Kompetensi Spencer & Spencer menggunakan 6 kompetensi. Untuk melihat mengenai kemampuan Pejabat perencana menggunakan kompetensi *Helping & Human Service*, *Memimpin*, *Managerial* dan *Cognitive*. Untuk melihat motivasi menggunakan kompetensi *Achievement & Action* dan *Personal effectiveness*. Alasan pengelompokan pertama karena rumus-rumus Spencer tersebut dapat dipengaruhi dari faktor eksternal dan lebih mudah pelatihannya, sedangkan kelompok kedua lebih kearah internal (dari dalam diri individu) dan untuk meningkatkannya tidak mungkin hanya dalam beberapa kali pelatihan (Antoni, 2007:22).

Langkah-langkah membuat matriks profil pejabat perencana adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pembobotan proporsi untuk setiap jenis penilaian. Langkah pertama dalam proses pembobotan jenis penilaian adalah dengan melakukan perbandingan berpasangan untuk setiap jenis penilaian dengan kriteria tertentu.
2. Setelah dilakukan pembobotan maka kemudian dilakukan perbandingan secara berpasangan jenis-jenis penilaian yang dipilih

#### **E. Prosedur pengumpulan data**

Dalam upaya memperoleh data yang lengkap, maka dilakukan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

##### **1. Angket**

Yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dimana setiap pertanyaan sudah disediakan alternatif jawaban, sehingga responden hanya tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan

##### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Adapun dokumentasi yang dipergunakan adalah arsip, laporan, peraturan maupun data sekunder lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

#### **F. Metode Analisis Data**

Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan Dalam penelitian ini, analisa data dilakukan melalui beberapa tahap yakni :

### **1. Memeriksa (editing)**

Langkah ini dilakukan adalah dengan maksud untuk memeriksa semua data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner (angket) yang telah disebarkan. Langkah ini diperlukan guna untuk mengecek kembali apakah pada setiap angket telah diisi sesuai dengan petunjuk, sehingga apabila didapati angket yang masih belum diisi atau pengisiannya tidak sesuai dengan petunjuk, maka kekurangannya tersebut akan diperbaiki dengan jalan menyuruh isi kembali angket yang masih kosong pada responden semula melalui responden lain sebagai pengganti yang sesuai dengan polanya.

### **2. Memberi tanda kode**

Pada tahap ini dimaksudkan untuk memudahkan waktu mengadakan tabulasi dan analisa, apalagi data dilakukan dengan menggunakan komputer (Program SPSS Versi 15.0) maka pengkodean ini menjadi sangat penting, melalui pemberian kode atau tanda-tanda tertentu antara variabel yang lainnya.

### **3. Tabulasi data**

Tahap selanjutnya setelah proses *editing* dan *coding* selesai adalah tabulasi data melalui penyiapan tabel-tabel kerja yang disesuaikan dengan variabel dan item pertanyaan. Selanjutnya mengisi data kedalam tabel kerja dan setelah pengisian dilanjutkan memasukkan data ke tabel lain (tabulasi silang). Termasuk dalam proses ini adalah pemberian skor terhadap item-item tertentu yang perlu diberikan skor.

### **4. Tingkat penguasaan kompetensi**

Deskripsi pemetaan kompetensi didasarkan pada alat ukur yang berasal dari pernyataan yang diajukan kepada responden. Dari hasil pernyataan

tersebut dibuat tingkatan penguasaan. Atau dapat dinyatakan level kompetensi adalah pengelompokan unit-unit kompetensi berdasarkan pada tingkat kesukaran atau kompleksitas serta tingkat persyaratan yang harus dipenuhi. Tingkat kompleksitas ditentukan oleh seberapa banyak kompetensi kunci tersebut tercakup dalam unit. Untuk mengukur kompetensi pada tingkat kemampuan aktual, dilakukan melalui pengelompokan tingkat penguasaan kompetensi responden, yang oleh *Entegrys Incorporated* (dalam Sutardjo 2005:122), tingkat penguasaan kompetensi digolongkan menjadi empat kelompok atau klasifikasi kompetensi yaitu *introductory* (nilai 0 – 3,9), *exploratory* (nilai 4 – 6), *comfort* (6,1 – 8), dan *master* (nilai 8,1 – 10,0).

Penilaian hasil kompetensi pejabat perencana didasarkan pada item-item kuesioner yang disebarakan pada responden, yang penilaiannya dilakukan dengan melihat nilai rata-rata (*mean*) untuk kategori kompetensi ideal dan kompetensi aktual sedangkan untuk skala pengukurannya menggunakan skala Likert yang mana skala penilaiannya terdiri dari 5 (lima) kategori yang berupa angka-angka untuk melambangkan jawaban responden terhadap item-item kuesioner yang diajukan, yaitu untuk kompetensi aktual adalah sebagai berikut:

- a. Angka 5 untuk jawaban Sangat Setuju
- b. Angka 4 untuk jawaban Setuju
- c. Angka 3 untuk jawaban Ragu-ragu
- d. Angka 2 untuk jawaban Tidak Setuju
- e. Angka 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju

Karena rentang interval klasifikasi penilaian penguasaan kompetensi hanya sampai angka 5 untuk kategori sangat setuju maupun sangat mampu dan tidak mencapai 10 seperti yang diajukan oleh *Entegrys Incorporated* maka perlu diadakan modifikasi atas ketentuan penguasaan kompetensi dengan tidak menghilangkan pengertian awal tentang penguasaan kompetensi yang diajukan oleh *Entegrys Incorporated*. Adapun modifikasi tersebut dilakukan dengan cara :

- a. Identifikasi skor tertinggi dan skor terendah, yaitu 5 dan 1
- b. Menentukan lebar kelas interval dengan cara membagi nilai terendah dengan yang tertinggi, yaitu  $5 - 1 = 4$
- c. Tentukan jumlah kelas yang diinginkan. Dan jadikan jumlah kelas tersebut sebagai pembagi untuk menentukan panjang kelas. Dalam hal ini jumlah kelas ada 4, disesuaikan dengan tingkat penguasaan kompetensi yang diajukan oleh *Entegrys Incorporated* yaitu *introductory*, *exploratory*, *comfort*, dan *mastery*, dibagi dengan lebar kelas interval 4, maka  $4 : 4 = 1$ , sebagai panjang kelas
- d. Ambil nilai terendah sebagai nilai minimum dalam kelas terendah ditambahkan dengan lebar kelas interval kepada nilai terendah tersebut untuk mendapatkan nilai maksimal kelas terendah, dan seterusnya sampai pada kelas yang tertinggi.
- e. Hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Kategori Penguasaan Kompetensi**

<b>Total Mean Interval</b>	<b>Penguasaan kompetensi</b>
1,00 – 2,01	<i>Introductory</i>
2,02 – 3,01	<i>Exploratory</i>
3,02 – 4,01	<i>Comfort</i>
4,02 – 5,00	<i>Mastery</i>

Sumber : Silalahi (2009 : 352)

Berdasarkan hal tersebut diatas maka penelitian ini, data tingkat penguasaan kompetensi aktual dengan penilaian (dalam Sutardjo 2005:122) adalah sebagai berikut :

a. 1,00 – 2,01 (*Introductory*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini sebatas pada pemahaman yang sangat dangkal

b. 2,02 – 3,01 (*Exploratory*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini masih dalam upaya untuk memahami

c. 3,02 – 4,01 (*Comfort*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini cukup sampai dengan baik dalam pemahamannya, namun kurang yakin untuk melaksanakannya

d. 4,02 – 5,00 (*Mastery*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini sangat mampu atau kompeten dan yakin dapat merealisasikannya dengan efektif.

Karena tingkat penguasaan kompetensi diatas masih memungkinkan untuk terjadinya kerancuan penafsiran data maka untuk menghindari hal tersebut perlu dilakukan penambahan angka desimal dibelakang koma menjadi empat desimal sehingga margin ketepatan pembacaan kesalahan pembacaan data dapat diminimalisir. Dengan demikian tingkat penguasaan kompetensi aktual dengan penilaian (dalam Sutardjo 2005:122) yang telah dilakukan penambahan desimal adalah sebagai berikut :

a. 1,0000 – 2,0999 (*Introductory*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini sebatas pada pemahaman yang sangat dangkal

b. 2,0199 – 3,0999 (*Exploratory*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini masih dalam upaya untuk memahami

c. 3,0199 – 4, 0999 (*Comfort*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini cukup sampai dengan baik dalam pemahamannya, namun kurang yakin untuk melaksanakannya

d. 4, 0199 – 5, 0999 (*Mastery*) apabila :

Tingkat kemampuan atau kompetensi responden pada item pertanyaan (instrumen penelitian) ini sangat mampu atau kompeten dan yakin dapat merealisasikannya dengan efektif.

#### **G. Validitas dan Reliabilitas**

Validitas dilakukan dengan maksud mengukur kehandalan data. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur itu dapat mengukur apa yang harus diukur,

sedang alat itu dikatakan reliabel bila mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi dapat dikatakan bahwa validitas berhubungan dengan tingkat konsistensi. Validitas dan reliabilitas instrumen digunakan untuk menjaring data kemudian dianalisis dengan komputer program *Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 15, guna mendapat hasil analisa yang lebih akurat bila dibandingkan dengan penghitungan secara manual. Adapun perumusan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

**a). Validitas**

Uji validitas dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan hasil perhitungan koefisien butir ( $r_{hitung}$ ) dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment* melalui program komputer SPSS.15 dari setiap butir instrumen (kuesioner) dengan hasil perhitungan pada  $r_{tabel}$  berdasarkan jumlah sampel penelitian, dengan pengertian yaitu :

1. Jika  $r_{hitung}$  positif serta  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
2. Jika  $r_{hitung}$  tidak positif dan  $r_{hitung} < r_{tabel}$  ataupun  $r_{hitung}$  negatif  $> r_{tabel}$  maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

**b). Reliabilitas**

Uji reliabilitas dasar pengambilan keputusan adalah dengan membandingkan hasil perhitungan koefisien reliabiliti ( $r_{Alpha}$ ) dengan melalui program komputer SPSS.15 dari setiap butir instrumen (kuesioner) dengan hasil perhitungan pada  $r_{tabel}$ , dengan pengertian yaitu :

1. Jika  $r_{Alpha}$  positif dan  $r_{Alpha} > r_{tabel}$  maka butir atau variabel tersebut *reliabel*.



2. Jika  $r_{Alpha}$  negatif dan  $r_{Alpha} < r_{tabel}$  ataupun  $r_{Alpha} \text{ negatif} > r_{tabel}$  maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Data Demografi**

Kabupaten Bangka Tengah merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Bangka yang resmi dibentuk pada tanggal 25 Februari 2003 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2003. Kabupaten Bangka Tengah memiliki luas wilayah daratan 2.155,77 km<sup>2</sup> atau 215.577 Ha. Dikelilingi oleh 12 pulau-pulau kecil dengan panjang garis pantai ± 195 km. Secara geografis terletak pada 2o11'–2o46' LS dan 105o48'–106o51' BT. Secara administratif Kabupaten Bangka Tengah terbagi menjadi 6 kecamatan, yaitu :

1. Kecamatan Koba, dengan luas wilayah 932,56 km
2. Kecamatan Pangkalan Baru, dengan luas wilayah 282,27 km
3. Kecamatan Sungai Selan, dengan luas wilayah 694,00 km
4. Kecamatan Simpang Katis, dengan luas wilayah 246,94 km
5. Kecamatan Lubuk
6. Kecamatan Namang

Dengan rincian sebagai berikut, Kecamatan Koba terdiri dari 5 kelurahan, 6 Desa dan 11 dusun, Kecamatan Pangkalan Baru terdiri dari 1 kelurahan, 9 desa dan 16 dusun, Kecamatan Sungaiselan terdiri dari 1 kelurahan, 10 desa dan 20 dusun, Kecamatan Simpang Katis yang terdiri 10 desa dan 10 dusun, Kecamatan Namang dengan 7 desa dan 5 dusun, serta Kecamatan Lubuk Besar dengan 8 desa dan 8 dusun.

Dengan demikian secara total terdapat 7 kelurahan, 50 desa dan 70 dusun di Kabupaten ini. Dari total 50 desa dan 7 kelurahan tersebut, 16 desa diantaranya merupakan desa pesisir pantai. Kabupaten Bangka Tengah beriklim Tropis Type A dengan variasi curah hujan antara 72,2 hingga 410,2 mm tiap bulan untuk tahun 2005, dengan curah hujan terendah pada bulan Februari. Suhu rata-rata daerah Kabupaten Bangka Tengah berdasarkan data dari Stasiun Meteorologi Pangkalpinang menunjukkan variasi antara 25,70 Celcius hingga 27,70 Celcius. Sedangkan kelembaban udara bervariasi antara 78 hingga 87 persen pada tahun 2005. Sementara intensitas penyinaran matahari pada tahun 2005 rata-rata bervariasi antara 19,0 hingga 57,3 persen dan tekanan udara antara 1008,9 hingga 1011,4 mb.

Tanah di daerah Kabupaten Bangka Tengah mempunyai PH rata-rata di bawah 5, didalamnya mengandung mineral biji timah dan bahan galian lainnya seperti: Pasir Kwarsa, Kaolin, Batu Gunung dan 4% lain-lain. Bentuk dan keadaan tanahnya adalah berbukit seperti Bukit Mangkol dengan ketinggian sekitar 395 meter dan lain-lain. Jenis tanah perbukitan tersebut adalah *Komplek Podsolik Coklat Kekuning-kuningan* dan *Litosol* berasal dari Batu *Plutonik Masam*, 51% berombak dan bergelombang, tanahnya berjenis Asosiasi Podsolik Coklat Kekuning-kuningan dengan bahan induk Komplek Batu pasir Kwarsit, 20% lembah/datar sampai berombak, jenis dan Batuan Plutonik Masam.

Tanahnya asosiasi Podsolik berasal dari Komplek Batu Pasir dan Kwarsit. 25% rawa dan bencah/datar dengan jenis tanahnya *Asosiasi Alluvial Hedromotif* dan *Glei Humus* serta *Regosol* Kelabu Muda berasal dari endapan pasir dan tanah liat.

Pada umumnya sungai-sungai di daerah Kabupaten Bangka Tengah berhulu di daerah perbukitan dan pegunungan dan bermuara di pantai laut. Sungai-sungai yang terdapat di daerah Kabupaten Bangka Tengah adalah: Sungai Selindung, Sungai Mesu, Sungai Selan, Sungai Kurau dan lain-lain. Sungai-sungai tersebut berfungsi sebagai sarana transportasi dan belum bermanfaat untuk pertanian dan perikanan karena para nelayan lebih cenderung mencari ikan ke laut. Pada dasarnya di Daerah Kabupaten Bangka Tengah tidak ada danau alam, hanya ada bekas penambangan bijih timah yang luas dan hingga menjadikannya seperti danau buatan yang disebut kolong.

Data terakhir hasil registrasi penduduk Kabupaten Bangka Tengah pada tahun 2005 menunjukkan jumlah penduduk mencapai 132.123 jiwa. Tersebar di Kecamatan Koba sebanyak 45.936 jiwa (34,77%), Kecamatan Pangkalan Baru sebanyak 42.703 jiwa (32,32%), Kecamatan Sungai Selan sebanyak 24.563 jiwa (18,59%), dan Kecamatan Simpang Katis 18.921 jiwa (14,32%).

Berdasarkan data yang tersedia pada tahun 2005, jumlah penduduk laki-laki dan perempuan di Kabupaten Bangka Tengah relatif sama banyak yakni, penduduk laki-laki sebanyak 68.717 jiwa atau sekitar 52,00% dari seluruh penduduk dan penduduk perempuan sebanyak 63.406 jiwa atau 48,00% dari seluruh penduduk atau berbeda hanya 4,00%. Kabupaten Bangka Tengah memiliki tingkat kepadatan penduduk, 61 orang per km<sup>2</sup> pada tahun 2005.

Batas batas wilayah Kabupaten Bangka Tengah adalah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Bangka dan Kota Pangkalpinang.
2. Sebelah Timur berbatasan dengan Laut Cina Selatan.

3. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Bangka Selatan.
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Bangka.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Sesuai dengan teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan sebagaimana dikemukakan pada bab sebelumnya, penulis mengumpulkan data lapangan, melalui observasi, dan penyebaran kuesioner kepada para responden. Dengan demikian penulis berhasil mengumpulkan data yang berupa data kuantitatif.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini dikemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis yang terdiri dari deskripsi data hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner yang telah disebar ke para responden, hasil analisis statistik dan pembahasan hasil penelitian.

### **1. Profil Pejabat Perencana**

Pejabat Perencana yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural yang berkedudukan sebagai kepala sub.bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan sebagai pelaksana kegiatan perencanaan di lingkungan instansi pemerintah Kabupaten Bangka Tengah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Tengah No.3 Tahun 2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Pejabat Perencana yang bertugas di Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, dan Kecamatan. Rekapitulasi Pejabat Perencana yang berdinis di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Perencana Sekretariat Kabupaten, Dinas Daerah, Badan Teknis,**  
**Kecamatan, Korpri, Sekretariat DPRD dan RSUD**

No.	Lokasi	Jumlah
1.	Bagian sekretariat daerah	8 orang
2.	Sekretariat DPRD	3 orang
3.	Dinas	12 orang
4.	Badan	8 orang
5.	Kantor	6 orang
6.	Kecamatan	4 orang
7.	RSUD	2 orang
Jumlah		43 orang

*Sumber : Bappeda Kab Bangka Tengah 2009*

Dilihat dari jenis kelamin dan tingkat pendidikan yang dimiliki Pejabat Perencana yang berdinasi di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Rekapitulasi Pejabat Perencana Berdasarkan**  
**Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin**

Tingkat Pendidikan		Jumlah	Jenis Kelamin		Jumlah
S1	S2		Laki-laki	Perempuan	
38	5	43	22	21	43

*Sumber : Bappeda Kab Bangka Tengah 2009*

## 2. Deskripsi Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran sejumlah daftar pertanyaan (kuesioner) yang diberikan pada sampel yang telah ditentukan pada saat memulai penelitian yaitu para pejabat perencana dilingkungan Kabupaten Bangka Tengah sebanyak 43 (empat puluh tiga) orang responden. Proses penghitungan skor dilakukan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS 15.0. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam menghitung skor serta mempermudah dan mempersingkat proses penghitungan, sehingga penelitian dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Rumusan pertanyaan yang

termuat dalam kuesioner mengacu pada komponen-komponen pembentuk kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini.

#### a. **Realiabilitas dan Validitas**

Uji realibilitas dan validitas data mentah dilakukan untuk mengecek konsistensi alat ukur dan validitas dari masing-masing kuesioner. Untuk memperoleh hasil penghitungan yang akurat, proses penghitungan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS versi 15.0, dan hasil hasilnya peneliti kemukakan sebagai berikut :

##### 1). **Reliabilitas**

Reliabilitas menurut Sugiono (2005:137), berarti instrumen yang digunakan untuk mengukur dapat diandalkan dalam melakukan pengukuran serta menunjukkan konsistensi suatu instrumen dalam mengukur suatu gejala yang sama. Suatu instrumen pengukuran apabila dapat digunakan lebih dari satu kali (2 kali atau lebih) untuk mengukur gejala yang sama serta hasil pengukuran yang diperoleh tidak berbeda jauh atau relatif, maka alat pengukur tersebut dikatakan handal.

Alat statistik dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha* yang membandingkan dan mengukur korelasi antar jawaban responden pada tahap uji coba kuesioner. Kuesioner dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* terhitung lebih besar dari 0,60 atau bila hasil penghitungan mendekati nilai 1,00 maka kuesioner dapat dikatakan handal dan layak digunakan. Melalui penghitungan dengan bantuan komputer dengan Program SPSS 15.0 diperoleh nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* untuk kompetensi pejabat perencana yang

seharusnya (ideal) dan kompetensi pejabat perencana yang senyatanya (aktual) adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Koefisien *Reliability* Kompetensi Ideal Pejabat Perencana**

Statistik Reliabilitas	
Nilai Alpha Cronbach	Jumlah Pertanyaan
.915	39

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Sedangkan untuk koefisien *reliability* untuk kompetensi pejabat perencana yang senyatanya (aktual) adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Koefisien *Reliability* Kompetensi Aktual Pejabat Perencana**

Statistik Reliabilitas	
Nilai Alpha Cronbach	Jumlah Pertanyaan
.884	39

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Dengan melihat hasil koefisien reliabilitas (*Alpha Cronbach*) yang tertera pada tabel diatas, yaitu kompetensi ideal pejabat perencana dengan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,915, dan kompetensi aktual pejabat perencana dengan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,884, dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel, artinya semua instrument kuesioner yang disebarkan pada responden cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

## 2). Validitas

Menurut Sugiono (2005:137) valid berarti instrument yang digunakan untuk mengukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dalam suatu penelitian. Dengan demikian validitas



merupakan suatu kriteria yang dijadikan tolok ukur untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat pengukur data.

Suatu instrumen dikatakan valid, apabila instrumen digunakan untuk menggali suatu data akan menghasilkan data yang mempunyai validitas tinggi. Dalam penelitian ini pengujian validitas instrumen atau alat pengukur data yang digunakan rumus korelasi dari *Pearson Product Moment*.

Setelah dilakukan penghitungan dengan teknik korelasi *Product Moment* diperoleh koefisiensi butir ( $r_{hitung}$ ) untuk 39 butir instrumen/kuesioner yang masing-masing instrumen terbagi menjadi dua bagian. Satu bagian untuk mengukur kompetensi ideal pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah dan satu bagian lainnya digunakan untuk mengukur kompetensi aktual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah, dengan jumlah sampel sebanyak 43 orang ( $n = 43$  orang), dengan tingkat signifikansi ( $\alpha = 5\% = 0,05$ ) yang berarti tingkat kepercayaan 95% ( $100\% - 5\%$ ) didapat  $r_{tabel}$  (tabel *Product Moment*) hasil penghitungan dengan menggunakan SPSS 15.0 dengan derajat kebebasan (df) 43, maka didapatkan hasil 0.2483, artinya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir kuesioner tersebut tidak valid, dan apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir kuesioner tersebut dapat digunakan (valid). Dari perhitungan statistik untuk kompetensi perencana ternyata ditemukan bahwa  $r_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari  $r_{tabel}$ , sehingga dapat dikatakan semua butir

instrumen/kuesioner berpredikat sahih. Nilai-nilai koefisien korelasi untuk validitas instrumen, disajikan pada tabel (terlampir).

**a). Validitas Instrumen/Kuesioner Kompetensi Ideal**

Nilai-nilai koefisien korelasi dari validitas untuk kompetensi ideal pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah dapat dilihat pada tabel (terlampir). Nilai  $r_{hitung}$  dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang nilai setiap kuesionernya melebihi nilai  $r_{tabel}$ . Berdasarkan data yang tertera pada tabel, dapat diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk validitas instrumen kompetensi ideal pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah yang diperoleh lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan seluruh instrumen sebanyak 39 butir dikatakan sahih.

**b). Validitas Instrumen/Kuesioner Kompetensi Aktual**

Nilai-nilai koefisien korelasi dari uji validitas untuk variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel (terlampir). Nilai  $r_{hitung}$  dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang nilai setiap kuesionernya melebihi nilai  $r_{tabel}$ . Berdasarkan data yang tertera pada tabel (terlampir), dapat diketahui bahwa nilai-nilai koefisien korelasi untuk validitas instrumen Kompetensi actual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah yang diperoleh lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan seluruh instrumen sebanyak 39 butir dikatakan sahih.

### C. Kesenjangan Kompetensi

Analisis statistik untuk mendeskripsikan kesenjangan kompetensi antara kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang pejabat perencana dengan kompetensi yang sebenarnya yang dimiliki pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner terhadap sample penelitian yang telah dipilih adalah dengan menggunakan perbandingan nilai rata-rata (*mean*). Dengan membandingkan *mean* dari masing-masing kompetensi, akan terlihat juga selisih antara kompetensi ideal dengan kompetensi aktual sehingga akan menjelaskan kesenjangan (*gap*) antara masing-masing kompetensi yang dibandingkan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan *Compare Means* dengan *Paired Sample T-Test*. *Paired Sample T-Test* digunakan karena sample berasal dari subjek yang sama yang mengalami dua perlakuan atau pengukuran yang berbeda. Hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian perbandingan antara kompetensi ideal pejabat perencana dengan kompetensi aktual pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah adalah sebagai berikut :

#### 1. Kompetensi Pengetahuan

Pada kompetensi pengetahuan, dimensi pertama adalah latar belakang keilmuan dan pelatihan. Dimensi pertama ini berisi 3 (tiga) indikator yaitu berijazah serendah-rendahnya Sarjana (S1) dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan untuk jabatan perencana, pernah mengikuti sekurang-kurangnya 1 kali dan lulus pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan, memiliki pengalaman dalam kegiatan perencanaan sekurang-kurangnya 1

(satu) tahun selama menjadi PNS. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarkan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi pengetahuan dengan dimensi latar belakang keilmuan dan pelatihan.

**a. Pendidikan terakhir**

Dari hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan dimensi latar belakang keilmuan dan pelatihan, indikator pertama adalah pendidikan terakhir, diketahui bahwa *mean* dari pendidikan terakhir ideal adalah 4,09, sedangkan *mean* dari pendidikan terakhir aktual adalah 3,72. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan *gap* kompetensi pendidikan terakhir adalah sebesar 0,37 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Paired Sample Statistics Pendidikan Terakhir**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (Rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.09	43	.811	.124
1	AKTUAL	3.72	43	.666	.102

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data dari instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa selisih *mean* antara pendidikan terakhir perencana yang ideal dengan *mean* pendidikan perencana yang aktual tidak terlalu besar dan tidak mencapai 1,00. Kesenjangan yang terjadi tidak terlalu lebar. Hal ini sesuai dengan data awal penelitian yang mendeskripsikan bahwa seluruh pejabat perencana

telah berijazah S1, bahkan beberapa berijazah S2. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti responden menganggap bahwa pendidikan terakhir yang dimilikinya antara cukup dan baik dan memenuhi syarat sebagai pemegang jabatan perencana.

Tingkat penguasaan kompetensi salah satunya akan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan pejabat perencana, sebagaimana yang dinyatakan oleh Thoha (1996:282) bahwa “kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”.

Hal tersebut menunjukkan pengetahuan pejabat perencana yang telah berpendidikan S1 dan S2 di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil penelitian terhadap 43 responden sudah memadai atau berada dalam kategori cukup dan baik. Pejabat perencana sudah memenuhi syarat pendidikan terakhir sebagai salah satu komponen dari kompetensi pengetahuan.

#### **b. Keikutsertaan Dalam DIKLAT**

Dari hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian, komponen kompetensi pengetahuan dengan dimensi latar belakang keilmuan dan pelatihan dengan indikator kedua yaitu keikutsertaan dalam DIKLAT, diketahui bahwa *mean* dari keikutsertaan dalam DIKLAT yang ideal adalah 4,05, sedangkan *mean* dari keikutsertaan dalam DIKLAT yang aktual adalah 3,81. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap

kompetensi pengetahuan dengan indikator keikutsertaan dalam DIKLAT adalah sebesar 0,24 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Paired Sample Statistics Keikutsertaan dalam DIKLAT**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	<b>IDEAL</b>	4.05	43	.653	.100
1	<b>AKTUAL</b>	3.81	43	.732	.112

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data dari instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa selisih *mean* antara keikutsertaan dalam DIKLAT pejabat perencana yang ideal dengan *mean* keikutsertaan dalam DIKLAT pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar serta kesenjangan yang terjadi tidak mencapai angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti responden menganggap bahwa keikutsertaannya dalam DIKLAT antara cukup dan baik dan memenuhi syarat minimal sebagai pemegang jabatan perencana.

Tingkat penguasaan kompetensi salah satunya akan ditunjukkan oleh keikutsertaan pejabat perencana dalam DIKLAT, sesuai dengan pendapat Thoha (1996:282) bahwa “kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. Kemampuan yang diartikan sebagai kompetensi selain dapat diperoleh melalui pendidikan juga dapat diperoleh melalui pelatihan-pelatihan.

Pejabat perencana yang telah mengikuti DIKLAT-DIKLAT sebagai syarat minimal pemegang jabatan perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil penelitian terhadap 43 responden sudah memadai atau berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik. Pejabat perencana sudah memenuhi syarat keikutsertaan dalam DIKLAT sebagai salah satu komponen dari kompetensi pengetahuan.

### c. Pengalaman di Bidang Perencanaan

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan dimensi latar belakang keilmuan dan pelatihan dengan indikator ketiga yaitu pengalaman di bidang perencanaan, diketahui bahwa *mean* dari pengalaman di bidang perencanaan yang ideal adalah 4,14, sedangkan *mean* dari pengalaman di bidang perencanaan aktual yang dimiliki oleh pejabat perencana adalah 3,88. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi pengetahuan dengan indikator pengalaman di bidang perencanaan adalah sebesar 0,26 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Paired Sample Statistics Pengalaman di Bidang Perencanaan**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.14	43	.639	.097
1	AKTUAL	3.88	43	.762	.116

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data dari instrumen/kuesioner penelitian, diketahui bahwa selisih *mean* antara pengalaman di bidang perencanaan pejabat perencana yang ideal dengan *mean* pengalaman di bidang perencanaan pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar serta kesenjangan yang terjadi tidak mencapai angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti responden menganggap bahwa pengalaman di bidang perencanaan antara cukup dan baik dan memenuhi syarat minimal sebagai pemegang jabatan perencana. Hal ini sesuai dengan keadaan Kabupaten Bangka Tengah yang baru terbentuk, sehingga sebagian besar pegawainya baru menempati jabatan. Namun meskipun demikian masa jabatan minimal yang harus dipenuhi sebagai syarat pemegang jabatan perencana telah terpenuhi.

Penguasaan kompetensi pengetahuan salah satunya akan ditunjukkan oleh pengalaman pejabat perencana di bidang perencanaan, sesuai dengan pendapat Thoha (1996:282) bahwa “kemampuan yang merupakan salah satu unsur dari kematangan, berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. Selain melalui pendidikan dan pelatihan, pengalaman yang dimiliki juga memiliki pengaruh terhadap penguasaan kompetensi.

Hasil penelitian terhadap 43 responden menunjukkan pengalaman di bidang perencanaan yang dimiliki pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah sudah memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik.



Pada kompetensi pengetahuan, dimensi kedua adalah pengetahuan substansial. Dimensi kedua ini berisi 9 (sembilan) indikator yaitu mampu berpikir secara konseptual, mampu menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan, mampu menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan, mampu menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan, mampu menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan, mampu berpikir secara analitis, mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya, mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya serta mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarakan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi pengetahuan dengan dimensi pengetahuan substansial.

#### **d. Kemampuan Berpikir Konseptual**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan dimensi pengetahuan substansial, indikator pertama adalah kemampuan berpikir konseptual. Diketahui bahwa *mean* dari kemampuan berpikir konseptual ideal pejabat perencana adalah 3,95, sedangkan *mean* dari kemampuan berpikir konseptual aktual pejabat perencana adalah 3,37. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan berpikir konseptual adalah sebesar 0,58 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Berpikir Konseptual**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.95	43	.815	.124
1	AKTUAL	3.37	43	.846	.129

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data dari instrumen/kuesioner penelitian, diketahui bahwa selisih *mean* antara kemampuan berpikir konseptual pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan berpikir konseptual pejabat perencana yang aktual cukup besar. Kesenjangan yang terjadi mencapai diatas angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti kemampuan berpikir konseptual responden antara cukup dan baik meskipun selisih kesenjangan yang terjadi cukup besar, namun dianggap sudah memenuhi syarat sebagai pemegang jabatan perencana.

Kemampuan untuk berpikir konseptual menunjukkan penguasaan kompetensi pengetahuan dari pejabat perencana sebagaimana pendapat Merrill dalam Sedarmayanti (2001) yaitu : “..... kompetensi koseptual : kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.....”. Seorang pejabat perencana harus menguasai pengetahuan untuk berpikir secara konseptual sebagai syarat minimal menduduki jabatannya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden kemampuan untuk berpikir konseptual yang dimiliki pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten

Bangka Tengah sudah memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik.

**e. Kemampuan Menyusun Bahan Perencanaan Program dan Kegiatan**

Komponen kompetensi pengetahuan dengan dimensi pengetahuan substansial, indikator kedua adalah kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan. Dari hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa *mean* dari kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan ideal adalah 4,05, sedangkan *mean* dari kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan aktual adalah 3,74. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan adalah sebesar 0,31 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menyusun Bahan Perencanaan Program dan Kegiatan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

	Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan) IDEAL	4.05	43	.722	.110
1 AKTUAL	3.74	43	.848	.129

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data dari instrumen/kuesioner penelitian, diketahui bahwa selisih *mean* antara kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan pejabat

perencana yang aktual tidak terlalu besar. Kesenjangan yang terjadi tidak mencapai diatas angka 0,50 dan 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan responden berada diantara cukup dan baik.

Untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik memerlukan sejumlah persyaratan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan yang baik adalah salah satu syarat yang diperlukan dalam menjalankan suatu pekerjaan, sebagaimana pendapat Irianto (2001:77) “kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang merefleksikan adanya persyaratan-persyaratan tertentu”. Pejabat perencana tentu harus memiliki persyaratan ini karena terkait langsung dengan pekerjaan yang dijalankannya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan yang dimiliki pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah secara umum sudah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik yang ditunjukkan dengan *gap* kompetensi yang tidak terlalu besar antar kompetensi ideal dan kompetensi aktual.

#### **f. Kemampuan Menyusun Bahan Evaluasi Pelaksanaan Program dan Kegiatan**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator ketiga

yaitu kemampuan menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan, diketahui bahwa *mean* dari kemampuan menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan ideal adalah 3,84, sedangkan *mean* dari kemampuan menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan aktual adalah 3,72. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan adalah sebesar 0,12 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.10**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menyusun Bahan Evaluasi Pelaksanaan Program Dan Kegiatan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.84	43	.871	.133
1	AKTUAL	3.72	43	.754	.115

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data dari instrumen/kuesioner penelitian, diketahui bahwa selisih *mean* antara kemampuan menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Kesenjangan yang terjadi tidak mencapai diatas angka 0,50 dan 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti kemampuan menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan responden berada diantara cukup dan baik, dan memenuhi syarat sebagai pejabat perencana.

Dalam menjalankan tugas atau pekerjaan untuk mencapai hasil yang terbaik membutuhkan suatu bentuk evaluasi untuk menemukan kelemahan-kelemahan atau kekurangan dalam suatu pekerjaan sebagai dasar perbaikan terhadap pekerjaan yang sama di masa yang akan datang, sebagaimana pendapat Hooghiemstra dalam Fitt (1994:27) menyatakan bahwa “ *a competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job*”. Pejabat perencana harus memiliki pengetahuan untuk menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan sebagai salah satu persyaratan yang terkait dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan yang dimiliki pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik.

**g. Kemampuan Menyusun Bahan Penataan Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan Analisa Jabatan**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator keempat yaitu menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan, diketahui bahwa *mean* dari menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan ideal adalah 4,30, sedangkan *mean* dari menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan aktual adalah 3,65. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan *gap* kompetensi menyusun bahan penataan

kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan adalah sebesar 0,65 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.11**  
**Paired Sample Statistics Menyusun Bahan Penataan Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan Analisa Jabatan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.30	43	.674	.103
1	AKTUAL	3.65	43	.783	.119

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan pejabat perencana yang aktual cukup besar. Kesenjangan yang terjadi mencapai diatas angka 0,50 dan mendekati 1,00, meskipun tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti kemampuan menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan responden walaupun berada diantara cukup dan baik, dan memenuhi syarat sebagai pejabat perencana, namun dengan selisih kompetensi yang cukup besar tersebut maka para pejabat perencana perlu untuk lebih meningkatkan penguasaan kompetensi tersebut.

kemampuan menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan, bagi pejabat perencana berarti kemampuan untuk menempatkan, merumuskan dan menjadikan peraturan-peraturan sebagai dasar pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan berorganisasi

sehingga tercipta suatu kelembagaan yang berfungsi dengan baik, menjalankan peraturan dengan sesuai penempatan jabatan sesuai dengan kemampuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Syah (2000:230) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan yang dimiliki pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik, meskipun *gap* kompetensi antara ideal dan aktual masih cukup besar.

#### **h. Kemampuan Menyusun Laporan Akhir Pelaksanaan Program dan Kegiatan**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator kelima yaitu kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan, diketahui bahwa *mean* dari kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan yang ideal adalah 3,86, sedangkan *mean* dari kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan yang aktual adalah 3,74. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan *gap* kompetensi kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan adalah sebesar 0,12 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :



**Tabel 4.12**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menyusun Laporan Akhir**  
**Pelaksanaan Program dan Kegiatan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.86	43	.743	.113
1	AKTUAL	3.74	43	.790	.120

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Kesenjangan yang terjadi tidak mencapai diatas angka 0,50 dan mendekati 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*.

Dalam pelaksanaan suatu kegiatan, maka berhasil atau gagalnya kegiatan tersebut dapat diketahui melalui laporan akhir mengenai kegiatan tersebut. Suatu laporan yang lengkap, terperinci, komprehensif, mudah dipahami dan sesuai dengan peraturan akan memudahkan dalam menarik kesimpulan atas kegiatan yang telah berlangsung. Selain itu laporan akhir yang baik akan menunjukkan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki untuk kegiatan yang sama atau serupa dimasa yang akan datang, sebagai sarana penunjang keberhasilan dan berfungsi sebagai pertanggungjawaban jalannya suatu kegiatan. Kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan oleh pejabat perencana sangat diperlukan sebagai salah satu syarat menduduki jabatan perencana, hal ini

sesuai dengan pendapat Finch & Crunkilton dalam Mulyasa (2005:77) yang menyatakan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Serta menurut Susilo (2002:6) yang menyatakan kompetensi (individu) adalah kombinasi pengetahuan, kemampuan/ketrampilan dan sikap yang dimiliki seorang karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan menyusun laporan akhir pelaksanaan program dan kegiatan yang dimiliki pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik.

#### **i. Kemampuan Berpikir Secara Analitis**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator keenam yaitu kemampuan berpikir secara analitis, diketahui bahwa *mean* dari kemampuan berpikir secara analitis ideal adalah 4,37, sedangkan *mean* dari kemampuan berpikir secara analitis aktual adalah 3,47. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan berpikir secara analitis adalah sebesar 0,9 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.13**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Berpikir Secara Analitis**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.37	43	.618	.094
1	AKTUAL	3.74	43	.935	.143

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan berpikir secara analitis pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan berpikir secara analitis pejabat perencana yang aktual cukup besar. Kesenjangan yang terjadi mendekati 1,00. Hal ini berarti meski tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*, namun kompetensinya masih kurang dan perlu peningkatan untuk memperkecil gap kompetensi yang ada.

Pejabat perencana harus memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk berfikir secara analitis terhadap fenomena-fenomena yang terjadi di lingkungan kerjanya yang terkait dengan jabatannya. Kemampuan berfikir secara analitis sangat diperlukan sehingga menjadi syarat minimal yang harus dipenuhi. Kemampuan berfikir secara analitis akan mempengaruhi tindakan yang diambil oleh pejabat perencana dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai dengan pendapat Ryle dalam Hutapea dan Thoha (2008:104) yaitu “..... bagaimana proses atau cara untuk menciptakan pengetahuan, memperoleh pengetahuan, menangkap pengetahuan, berbagi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan. .... dalam kaitannya

dengan kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu pengetahuan tentang “apa” dan “bagaimana”.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan berfikir secara analitis pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik. Walaupun penguasaan kompetensi masuk dalam kategori *comfort* namun *gap* kompetensinya masih cukup besar.

**j. Kemampuan Melakukan Koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi Dalam Unit Organisasinya**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator ketujuh yaitu kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya, diketahui bahwa *mean* dari kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya ideal adalah 3,95, sedangkan *mean* dari kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya aktual adalah 3,53. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan *gap* kompetensi kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya adalah sebesar 0,42 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.14**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Melakukan Koordinasi,**  
**Integrasi dan Sinkronisasi Dalam Unit Organisasinya**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata- rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	<b>IDEAL</b>	3.95	43	.653	.100
1	<b>AKTUAL</b>	3.53	43	.767	.117

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasi pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasi pejabat perencana yang aktual cukup besar. Kesenjangan yang terjadi mendekati 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*, namun kompetensinya kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasi masih kurang dan perlu peningkatan untuk memperkecil gap yang ada.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, sesuai dengan jabatan yang didudukinya sebagai pejabat perencana, harus memiliki kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya. kemampuan tersebut sangat diperlukan karena pejabat perencana harus mampu membuat suatu perencanaan yang sesuai dengan kondisi, sebagaimana pendapat Hartanto (2009:435) yaitu “.....tercermin dari kemampuan anggota perusahaan untuk memahami kondisi lingkungan hidup disekitar tempat kerjanya, baik lingkungan alam, sosial budaya,

maupun iklim kerja disekitar suatu objek kajian yang terdapat ditempat kerja .....

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik. Walaupun *gap* kompetensinya ideal dan aktualnya masih cukup besar.

#### **k. Kemampuan Membangun Jaringan Kerja ke Dalam dan Keluar Organisasi**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator kedelapan yaitu kemampuan membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya, diketahui bahwa *mean* dari membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya ideal adalah 3,93, sedangkan *mean* dari kemampuan membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya aktual adalah 3,74. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya adalah sebesar 0,19 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.15**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Membangun Jaringan Kerja ke Dalam dan Keluar Organisasi**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.93	43	.856	.131
1	AKTUAL	3.74	43	.819	.125

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*.

Selain harus mampu untuk menciptakan jaringan kerja dalam organisasinya sendiri, pejabat perencana harus mampu membangun jaringan kerja keluar organisasinya, dikarenakan dalam menyusun suatu perencanaan, pejabat perencana juga perlu untuk mendengarkan alternatif-alternatif atau solusi-solusi yang berasal dari luar organisasinya untuk meningkatkan hasil kerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Merrill (dalam Sedarmayanti, 2001), “.....kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapatkan alternatif lain, menciptakan kesepakatan menang-menang dan berusaha mencapai solusi alternatif lain, kemampuan

untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh”.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort* atau berada dalam kategori cukup dan baik.

#### **1. Kemampuan Mengambil Keputusan yang Sesuai Wewenang**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian, komponen kompetensi pengetahuan dengan indikator kesembilan yaitu kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja yang ideal adalah 4,00, sedangkan *mean* dari kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja yang aktual adalah 3,77. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja adalah sebesar 0,23 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :



**Tabel 4.16**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Mengambil Keputusan yang Sesuai Wewenang**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.00	43	.724	.110
1	AKTUAL	3.77	43	.841	.128

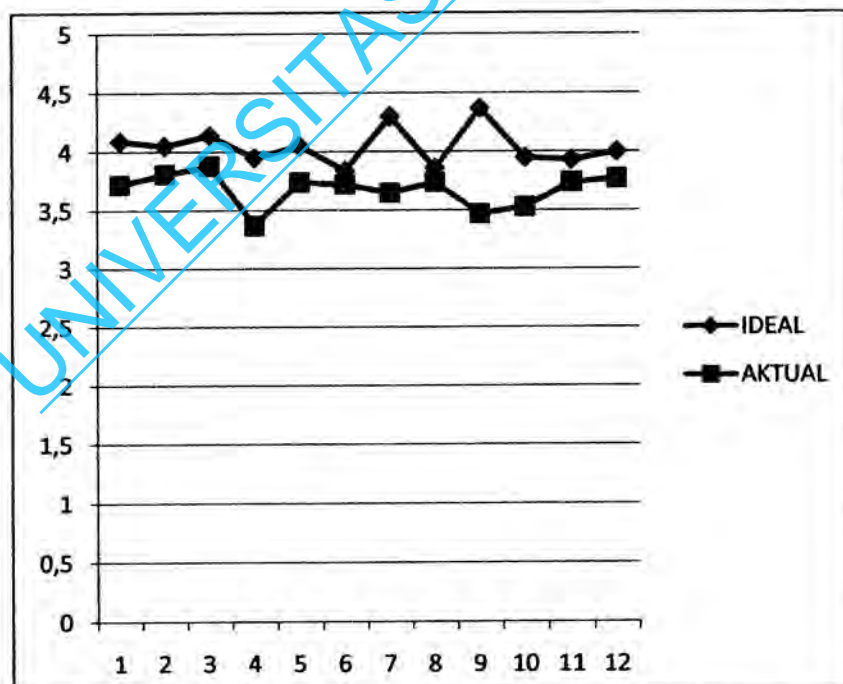
Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak mencapai angka 0,50 dan tidak mendekati angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*.

Pejabat perencana harus mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangannya atau disyaratkan dengan jabatannya. Keputusan yang diambil hendaklah tidak melanggar peraturan, sesuai dengan kompetensinya dan ditujukan untuk kepentingan organisasinya. Irianto (2001:77) mengatakan “kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang merefleksikan adanya persyaratan-persyaratan tertentu”. Selain itu Syah (2000:230) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum.

kemampuan untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja sesuai dengan pendapat Irianto dan Syah diatas merupakan syarat yang harus dimiliki seorang pejabat perencana. Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerja pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*.

Kesenjangan kompetensi pengetahuan dengan dimensi latar belakang keilmuan dan pelatihan dan pengetahuan substansial dikalangan Pejabat Perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah bila digambarkan dalam bentuk diagram maka hasilnya dapat disaksikan seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.1**  
**Diagram Kesenjangan Kompetensi Pengetahuan Pejabat Perencana di**  
**Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah**

## 2. Kompetensi Keterampilan

Pada kompetensi keterampilan terdiri dari tiga dimensi yaitu keterampilan sosial, keterampilan ekspresi verbal dan keterampilan manual. Dimensi pertama adalah keterampilan sosial. Dimensi pertama ini berisi 6 (enam) indikator yaitu mampu menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya, mampu membangun hubungan kerja, memiliki empati, berorientasi kepada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik, memiliki semangat berprestasi atau untuk mencapai target kerja, memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarakan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan sosial.

### a. Kemampuan Untuk Menumbuh Kembangkan Inovasi, Kreasi, dan Motivasi

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian, komponen kompetensi keterampilan dengan indikator pertama yaitu kemampuan menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi yang ideal adalah 3,95, sedangkan *mean* dari kemampuan menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi yang aktual adalah 3,49. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk

mengoptimalkan kinerja unit organisasi adalah sebesar 0,46 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.17**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menumbuh Kembangkan Inovasi, Kreasi, dan Motivasi**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.95	43	.785	.120
1	AKTUAL	3.49	43	.910	.139

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi pejabat perencana yang aktual cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi mendekati angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*.

Pejabat perencana harus memiliki kemampuan untuk menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi, dilingkungan kerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Hartanto (2009:437) yaitu, “.....cekatan dalam membangun dan mengembangkan kerjasama diantara orang-orang yang memiliki latar belakang, kepentingan, talenta, dan kemampuan yang berbeda-beda untuk menghasilkan kinerja yang melebihi ekspetasi.....”. Pejabat perencana harus memiliki keterampilan dalam bidang sosial.

Kemampuan untuk menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi, merupakan syarat yang harus dimiliki seorang pejabat perencana.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kemampuan untuk menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Walaupun demikian *gap* antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

#### b. Kemampuan Membangun Hubungan Kerja

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan indikator kedua yaitu kemampuan membangun hubungan kerja pejabat perencana yang ideal adalah 4,09, sedangkan *mean* dari kemampuan membangun hubungan kerja pejabat perencana yang aktual adalah 3,53. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan *gap* kompetensi kemampuan membangun hubungan kerja pejabat perencana adalah sebesar 0,56 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.18**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Membangun Hubungan Kerja**  
**Pejabat Perencana**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.09	43	.684	.104
1	AKTUAL	3.53	43	.767	.117

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara kemampuan membangun hubungan kerja pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan membangun hubungan kerja pejabat perencana cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50. Namun meskipun demikian tingkat

penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti meskipun kesenjangan kompetensi yang terjadi cukup besar namun secara keseluruhan penguasaan kompetensi membangun hubungan kerja pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik.

Hubungan kerja yang baik dilingkungan organisasi akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif, mendorong kerja sama dan menimbulkan rasa keakraban antara sesama. Pejabat perencana dituntut mampu untuk membangun hubungan kerja yang baik karena hal ini adalah merupakan salah satu bagian dari kompetensi keterampilan sebagaimana yang dinyatakan oleh Hartanto (2009:437) yang menyebutkan, “.....kemampuan untuk bergaul akrab dan bekerjasama dengan orang lain secara sinergistik. Orang yang memiliki kemampuan ini dapat dilihat dari cepatnya membangun keakraban dengan orang-orang yang baru dikenalnya, mengembangkan dan memelihara rasa saling percaya dan tulus.....”

Penguasaan kompetensi membangun hubungan kerja pejabat perencana berdasarkan hasil penelitian terhadap 43 responden, di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Walaupun demikian *gap* antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

### **c. Memiliki Empati**

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi

keterampilan dengan dimensi keterampilan sosial, indikator ketiga yaitu memiliki empati yang ideal adalah 4,07, sedangkan *mean* dari memiliki empati yang aktual adalah 3,79. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki empati pejabat perencana adalah sebesar 0,28 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.19**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Empati**

		Statistik Sampel Berpasangan			
Pair (Pasangan)		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Baku Kesalahan Rata-rata)
1	IDEAL	4.07	43	.704	.107
	AKTUAL	3.79	43	.914	.139

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Selisih *mean* antara memiliki empati pejabat perencana yang ideal dengan *mean* memiliki empati pejabat perencana tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak mendekati angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi memiliki empati pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik.

Kepekaan terhadap lingkungan tempat kerja serta terhadap sesama rekan kerja sangat diperlukan dalam menyusun suatu perencanaan. Oleh karena itu empati sosial harus dimiliki seorang pejabat perencana. Sesuai dengan pendapat (2009:437), “.....tahu bagaimana memenuhi harapan orang lain terhadap dirinya, cerdas dalam membangun lingkungan pergaulan yang ceria...”. Hal ini menunjukkan pentingnya memiliki empati bagi pejabat perencana.

Penguasaan kompetensi memiliki empati pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah berdasarkan hasil penelitian terhadap 43 responden, telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, berarti penguasaan kompetensi berada dalam kategori cukup dan baik.

**d. Orientasi Pada Kepentingan Pelaksanaan Pemerintahan yang Baik**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan sosial, indikator keempat yaitu orientasi pada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik pejabat perencana yang ideal adalah 3,81, sedangkan *mean* dari orientasi pada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik pejabat perencana yang aktual adalah 3,37. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi orientasi pada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik pejabat perencana adalah sebesar 0,44 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.20**  
**Paired Sample Statistics Orientasi Pada Kepentingan Pelaksanaan Pemerintahan yang Baik**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.81	43	.794	.121
1	AKTUAL	3.37	43	.787	.120

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara orientasi pada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik pejabat perencana yang ideal dengan *mean* orientasi pada kepentingan pelaksanaan



pemerintahan yang baik pejabat perencana cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi mendekati angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi memiliki empati pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik, meskipun kesenjangan kompetensi yang terjadi cukup besar.

Sebagai pejabat perencana, maka hasil kerja yang berupa perencanaan tentu harus mengacu pada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik. Dengan adanya perencanaan yang berorientasi pada pelaksanaan pemerintahan yang baik maka pejabat perencana telah melaksanakan salah satu fungsi dari jabatan yang didudukinya. Karena itu salah satu syarat yang harus dipenuhi pejabat perencana dalam mengemban jabatannya adalah kemampuan untuk berorientasi pada pelaksanaan pemerintahan yang baik.

Penguasaan kompetensi kemampuan untuk berorientasi pada pelaksanaan pemerintahan yang baik pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah berdasarkan hasil penelitian terhadap 43 responden, telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, berarti penguasaan kompetensi berada dalam kategori cukup dan baik. Walaupun demikian *gap* antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

#### **e. Memiliki Semangat Untuk Mengejar Prestasi**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan

dimensi keterampilan sosial, indikator kelima yaitu memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana yang ideal adalah 3,79, sedangkan *mean* dari memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana yang aktual adalah 3,40. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana adalah sebesar 0,33 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.21**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Semangat Untuk Mengejar Prestasi**

**Statistik Sampel Berpasangan**

	Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan) IDEAL	3.79	43	.888	.135
1 AKTUAL	3.40	43	.821	.125

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana yang ideal dengan *mean* memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak berada di dekat angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik.

Semangat untuk mengejar prestasi bagi pejabat perencana adalah kompetensi yang penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Spencer (dalam

Subagja, 2005:31) yaitu, “....sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan....”. Dengan adanya keinginan untuk mengejar prestasi maka akan menimbulkan rasa tidak mudah puas dalam menjalankan pekerjaannya, selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik.

#### **f. Memiliki Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan sosial, indikator keenam yaitu memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana yang ideal adalah 4,02, sedangkan *mean* dari memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana yang aktual adalah 3,30. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana adalah sebesar 0,72 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.22**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Perhatian Terhadap Kejelasan Tugas, Kualitas dan Ketelitian Kerja**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.02	43	.672	.103
1	AKTUAL	3.30	43	.803	.122

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana yang ideal dengan *mean* memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana besar. Gap kesenjangan kompetensi mendekati angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik. Meskipun demikian gap kompetensi yang ada besar sehingga perlu dilakukan usaha untuk memperkecil gap yang ada.

Kemampuan untuk memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja bagi seorang pejabat perencana sangat diperlukan, tanpa adanya hal ini maka pencapaian hasil kerja yang berkualitas sulit untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Lyle Spencer, Signe Spencer, Tucker dan Cofsky (dalam Agung, 2007:123) menyatakan kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang terkait dengan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan tertentu. Untuk mendapatkan kinerja yang terbaik maka perhatian terhadap kejelasan

tugas, kualitas dan ketelitian menjadi sangat penting dan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki pejabat perencana.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi memiliki semangat untuk mengejar prestasi pejabat perencana berada dalam keadaan cukup sampai dengan baik. Walaupun kesenjangan kompetensi antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya cukup besar.

Pada kompetensi keterampilan, dimensi kedua adalah keterampilan ekspresi verbal. Dimensi kedua ini berisi 3 (tiga) indikator yaitu mampu menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik, memiliki kemampuan berbahasa Inggris, serta mampu melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarkan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan ekspresi verbal.

**g. Kemampuan Menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik**

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan ekspresi verbal, indikator pertama yaitu kemampuan menggunakan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana yang ideal adalah 4,35, sedangkan *mean* dari kemampuan menggunakan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana yang aktual adalah 4,05. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap

kompetensi kemampuan menggunakan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana adalah sebesar 0,30 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.23**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menggunakan Bahasa Indonesia yang Baik**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.35	43	.686	.105
1	AKTUAL	3.05	43	.785	.120

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator kemampuan menggunakan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan menggunakan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum mencapai mendekati angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *mastery*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi kemampuan menggunakan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana berada dalam keadaan sangat baik.

Kemampuan Bahasa Indonesia sebagai Bahasa Persatuan yang dikuasai pejabat perencana harus baik. Selain itu penguasaan Bahasa Indonesia termasuk dalam keterampilan verbal yang harus dimiliki seorang pejabat perencana. Sesuai dengan pendapat Hartanto (2009:437) yang mengatakan bahwa, “.....kemampuan untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan serta gagasan dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup kemahiran untuk berbicara dengan lancar...”.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi penguasaan Bahasa Indonesia yang baik pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *mastery*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi penguasaan Bahasa Indonesia pejabat perencana berada dalam keadaan sangat baik.

#### h. Memiliki Kemampuan Berbahasa Inggris

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan ekspresi verbal, indikator kedua yaitu memiliki kemampuan Berbahasa Inggris yang ideal adalah 3,98, sedangkan *mean* dari memiliki kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana yang aktual adalah 3,14. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana adalah sebesar 0,84 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.24**  
***Paired Sample Statistics* Memiliki Kemampuan Berbahasa Inggris**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.98	43	.771	.118
1	AKTUAL	3.14	43	1.082	.165

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana besar. Gap kesenjangan kompetensi mendekati angka 1,00. Tingkat

penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik. Namun kesenjangan kompetensi yang terjadi besar, meski kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana masuk dalam kategori *comfort*, perlu diperhatikan langkah-langkah untuk memperkecil gap kompetensi yang ada.

Untuk saling bertukar informasi atau kemampuan, ada kalanya pejabat perencana harus menggunakan bahasa asing termasuk Bahasa Inggris. Karena itu tuntutan terhadap kemampuan penguasaan Bahasa Inggris akan semakin besar dari waktu ke waktu. Sebagaimana pendapat Hartanto (2009:437), "kemampuan untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan serta gagasan dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup kemahiran untuk berbicara dengan lancar, kemampuan untuk melakukan abstraksi dengan baik, serta menjelaskan konsep dan gagasan secara jelas dan ringkas dan komprehensif".

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi penguasaan Bahasa Inggris pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Walaupun demikian *gap* kompetensi yang terlihat dari hasil penelitian cukup besar yang berarti kemampuan Berbahasa Inggris pejabat perencana perlu ditingkatkan.



### i. Kemampuan Melakukan Negosiasi, Mediasi dan Presentasi yang Baik

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan ekspresi verbal, indikator ketiga yaitu kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik yang ideal adalah 4,16, sedangkan *mean* dari kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana yang aktual adalah 3,53. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana adalah sebesar 0,63 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.25**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Melakukan Negosiasi, Mediasi dan Presentasi yang Baik**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.16	43	.688	.105
1	AKTUAL	3.53	43	.855	.130

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50 dan mendekati angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti

penguasaan kompetensi dari kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik. Namun kesenjangan kompetensi yang terjadi besar, meski dari kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana masuk dalam kategori *comfort*, perlu diperhatikan langkah-langkah untuk memperkecil gap kompetensi yang ada.

kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik pejabat perencana mencakup keterampilan sosial dan verbal sekaligus, seperti pendapat Hartanto (2009:437). Dengan demikian bila pejabat perencana menguasai keterampilan sosial dan verbal maka kemampuan melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi akan meningkat.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi negosiasi, mediasi dan presentasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Walaupun demikian gap kompetensi yang terlihat dari hasil penelitian cukup besar yang berarti negosiasi, mediasi dan presentasi pejabat perencana perlu ditingkatkan.

Pada kompetensi keterampilan, dimensi ketiga adalah keterampilan manual. Dimensi kedua ini berisi 2 (dua) indikator yaitu memiliki kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan, serta mampu mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarakan pada responden. Berikut hasil pengolahan data

berdasarkan jawaban responden atas kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan manual.

**j. Kemampuan Menggunakan Alat-Alat Pendukung Pekerjaan**

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan manual, *mean* indikator pertama yaitu kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan yang ideal adalah 4,00, sedangkan *mean* dari kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan pejabat perencanaan yang aktual adalah 3,72. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan pejabat perencanaan adalah sebesar 0,28 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.26**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menggunakan Alat-Alat Pendukung Pekerjaan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.00	43	.577	.088
1	AKTUAL	3.72	43	.826	.126

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan pejabat perencanaan yang ideal dengan *mean* dari kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan pejabat perencanaan tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak melebihi angka 0,50 dan tidak mendekati angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencanaan

berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi dari kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Pejabat perencana tidak selamanya berada dibalik layar, bahkan seharusnya pejabat perencana harus sering turun kelapangan untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai bidang yang ditanganinya, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan sangat diperlukan dalam keadaan ini. Hal ini termasuk dalam keterampilan fisik atau manual sebagaimana yang dinyatakan oleh Hartanto (2009:437), “.....keterampilan yang ditunjukkan dengan memanfaatkan berbagai peralatan dan mesin produksi, membongkar, memasang kembali, mereparasi, memelihara, dan meningkatkan fungsionalitas mesin dan peralatan.....”.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort* dan *gap* kompetensi yang terlihat dari hasil penelitian tidak terlalu besar.

#### **k. Kemampuan Mengoperasikan dan Memanfaatkan Komputer dan Perangkat Lunak Lainnya Sebagai Pendukung Pekerjaan**

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan manual, *mean* indikator kedua yaitu kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan

perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan yang ideal adalah 3,91, sedangkan *mean* dari kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan pejabat perencana yang aktual adalah 3,26. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan pejabat perencana adalah sebesar 0,65 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut

**Tabel 4.27**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Mengoperasikan dan Memanfaatkan Komputer dan Perangkat Lunak Lainnya Sebagai Pendukung Pekerjaan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.91	43	.868	.132
1	AKTUAL	3.26	43	1.136	.173

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan pejabat perencana cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50 dan mendekati angka 1,00. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi dari kemampuan mengoperasikan dan

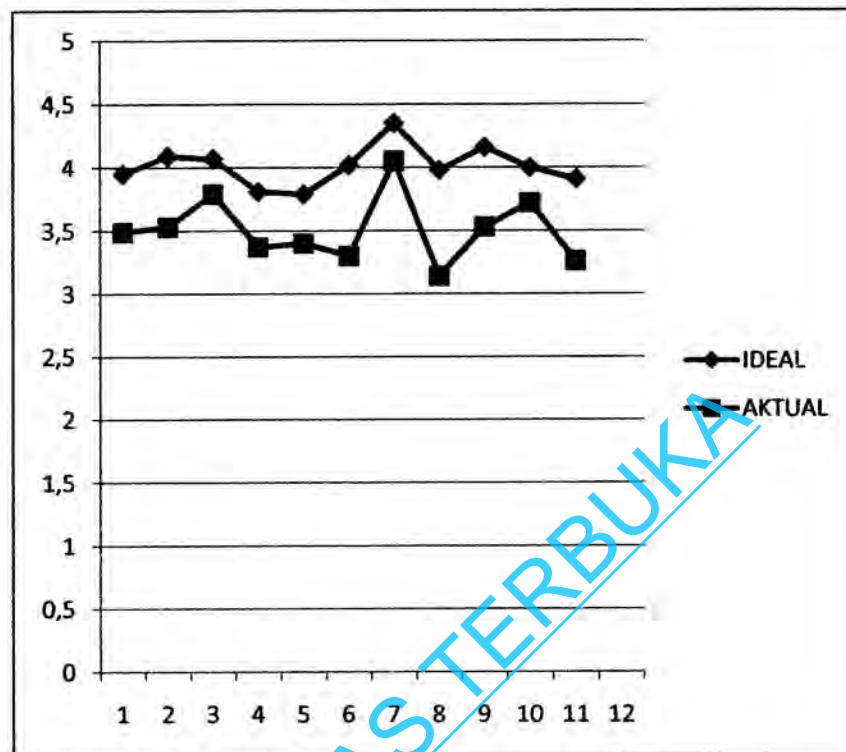
memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik. Namun karena gap kompetensi yang besar maka perlu diambil langkah-langkah untuk memperkecil kesenjangan kompetensi yang terjadi.

Dalam rangka mendapatkan, menggunakan dan memanfaatkan informasi di jaman yang serba modern seperti sekarang kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan bagi pejabat perencana menjadi hal yang sangat penting. Oleh karena itu salah satu syarat minimal yang harus dikuasai oleh pejabat perencana adalah kemampuan tersebut yang menuntuk penguasaan kemampuan mental dan manual sekaligus Sebagaimana pendapat Hartanto (2009:437),”..... kemampuan untuk bermain dengan angka, melakukan manipulasi matematik, menunjukkan kesiagaan mental pada saat menghadapi berbagai fenomena dan peristiwa..... kemampuan meracik dan merakit komponen-komponen menjadi suatu produk yang bernilai tinggi...”.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*, namun *gap* kompetensi yang terlihat dari hasil penelitian masih cukup besar.

Kesenjangan kompetensi keterampilan dengan dimensi keterampilan sosial, keterampilan ekspresi verbal, dan keterampilan manual dikalangan

Pejabat Perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah bila digambarkan dalam bentuk diagram maka hasilnya disajikan seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.2**  
**Diagram Kesenjangan Kompetensi Keterampilan Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah**

### 3. Kompetensi Perilaku

Pada kompetensi perilaku terdiri dari dua dimensi yaitu kepemimpinan, dan keteladanan. Dimensi pertama adalah kepemimpinan. Dimensi pertama ini berisi 5 (lima) indikator yaitu kemampuan mengarahkan/memberi perintah, mampu mengembangkan orang lain, mampu menumbuhkan kerjasama kelompok, mampu memimpin kelompok serta mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarakan pada responden. Berikut hasil

pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan.

#### a. Kemampuan Mengarahkan/Memberi Perintah

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan, *mean* indikator pertama yaitu kemampuan mengarahkan/memberi perintah yang ideal adalah 3,95, sedangkan *mean* dari kemampuan mengarahkan/memberi perintah pejabat perencana yang aktual adalah 3,67. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan mengarahkan/memberi perintah pejabat perencana adalah sebesar 0,28 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.28**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Mengarahkan/Memberi Perintah**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	<b>IDEAL</b>	3.95	43	.785	.120
1	<b>AKTUAL</b>	3.67	43	.808	.123

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kemampuan mengarahkan/memberi perintah pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari kemampuan mengarahkan/memberi perintah pejabat perencana tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan



kompetensi dari kemampuan mengarahkan/memberi perintah pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Kemampuan untuk mengarahkan/memberi perintah diperlukan untuk mendukung kegiatan kerjasama dalam membentuk rumusan perencanaan terhadap kebijakan atau kegiatan yang akan dilangsungkan. Kemampuan untuk mengarahkan/memberi perintah pada pejabat perencana termasuk dalam salah satu syarat menduduki jabatan tersebut meskipun hal ini sulit untuk dinilai dan dilihat. Kemampuan ini termasuk dalam sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor :43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil dalam Pasal 1 ayat (1), menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi kemampuan untuk mengarahkan/memberi perintah pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*.

#### **b. Kemampuan Untuk Mengembangkan Orang Lain**

Hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan, *mean* indikator kedua yaitu kemampuan untuk mengembangkan orang lain yang ideal adalah 4,02, sedangkan *mean* dari

kemampuan untuk mengembangkan orang lain pejabat perencana yang aktual adalah 3,70. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan untuk mengembangkan orang lain pejabat perencana adalah sebesar 0,32 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.29**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Untuk Mengembangkan Orang Lain**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.02	43	.831	.127
1	AKTUAL	3.70	43	.939	.143

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kemampuan untuk mengembangkan orang lain pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari kemampuan untuk mengembangkan orang lain dari pejabat perencana tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi dari kemampuan untuk mengembangkan orang lain dari pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Kemampuan untuk mengembangkan orang lain termasuk dalam atribut persyaratan seorang pejabat perencana. Dengan mengembangkan orang lain berarti mendorong rang lain untuk maju melebihi keadaan sekarang. Kemampuan ini termasuk dalam kategori pemimpin. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Kusmana (1987) yang menyatakan bahwa, “.....kemampuan umum yang diperoleh atau dituntut untuk

mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan.....”.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi mengembangkan orang lain pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*.

### c. Kemampuan Menumbuhkan Kerjasama Kelompok

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan, *mean* indikator ketiga yaitu kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok yang ideal adalah 3,93, sedangkan *mean* dari kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,72. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok dari pejabat perencana adalah sebesar 0,21 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.30**  
**Paired Sample Statistics Kemampuan Menumbuhkan Kerjasama Kelompok**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.93	43	.632	.096
1	AKTUAL	3.72	43	.766	.117

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok dari pejabat

perencana yang ideal dengan *mean* dari kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok dari pejabat perencana tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi dari kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok dari pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Sebagaimana kemampuan untuk mengembangkan orang lain, kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok juga diperlukan dalam menduduki jabatan perencana. Kemampuan untuk mengembangkan orang lain dapat dikatakan secara individual maka kemampuan menumbuhkan kerjasama kelompok dikatakan bersifat kolektif. Kerjasama tim diperlukan dalam menjalankan organisasi dengan baik.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi menumbuhkan kerjasama kelompok pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*.

#### **d. Mampu Memimpin Kelompok**

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan, *mean* indikator keempat yaitu mampu memimpin kelompok yang ideal adalah 4,30, sedangkan *mean* dari mampu memimpin kelompok dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,67. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi mampu

memimpin kelompok dari pejabat perencana adalah sebesar 0,63 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.31**  
**Paired Sample Statistics Mampu Memimpin Kelompok**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	<b>IDEAL</b>	4.30	43	.708	.108
1	<b>AKTUAL</b>	3.67	43	.808	.123

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari mampu memimpin kelompok dari dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari mampu memimpin kelompok dari pejabat perencana cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort*. Hal ini berarti penguasaan kompetensi dari mampu memimpin kelompok dari pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik. Namun dengan melihat gap kompetensi yang besar maka perhatian perlu diberikan untuk memperkecil kesenjangan kompetensi yang ada.

kemampuan memimpin kelompok termasuk dalam kategori kepemimpinan yang dilaksanakan pejabat perencana terhadap tim atau kelompok yang dipimpinnya. Kondisi ini sesungguhnya merupakan pencitraan diri pada kelompok sehingga membuat kelompok atau tim mengikuti kepemimpinan yang dilaksanakan.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi mampu memimpin kelompok pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Namun demikian kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

**e. Mampu Melihat Dampak dan Pengaruh Dari Suatu Tindakan**

Berdasarkan hasil penyebaran instrumen/kuesioner penelitian terhadap responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan, *mean* indikator kelima yaitu mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan yang ideal adalah 4,05, sedangkan *mean* dari mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,42. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan dari pejabat perencana adalah sebesar 0,63 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.32**  
**Paired Sample Statistics Mampu Melihat Dampak dan Pengaruh Dari Suatu Tindakan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

	Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan) IDEAL	4.05	43	.815	.124
1 AKTUAL	3.42	43	.731	.112

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari

mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan dari pejabat perencana yang actual cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana walaupun berada dalam kategori *comfort* dan berada dalam keadaan antara cukup dan baik, namun gap kompetensinya besar. Perhatian perlu diberikan untuk memperkecil kesenjangan kompetensi yang ada.

Kemampuan untuk melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan yang merupakan konsekuensinya adalah merupakan salah satu komponen kompetensi perilaku yang harus dimiliki seorang pejabat perencana. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Parulian & Thoha (2008 : 30) yaitu merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu dapat mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang dalam waktu singkat. Perilaku mempengaruhi cara pandang, etika dan pengertian seseorang terhadap sesuatu.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*. Namun demikian kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

Pada kompetensi perilaku, dimensi kedua adalah keteladanan. Dimensi kedua ini berisi 4 (empat) indikator yaitu memiliki kepercayaan diri, fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan, memiliki pengendalian diri, serta memiliki sikap proaktif. Indikator penelitian dijabarkan dalam

bentuk kuesioner yang disebarakan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi keterampilan dengan dimensi keteladanan.

#### f. Memiliki Kepercayaan Diri yang Tinggi

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil penelitian terhadap responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi keteladanan, *mean* indikator pertama yaitu memiliki kepercayaan diri yang tinggi yang ideal adalah 4,23, sedangkan *mean* dari memiliki kepercayaan diri yang tinggi dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,86. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki kepercayaan diri yang tinggi dari pejabat perencana adalah sebesar 0,37 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.33**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Kepercayaan Diri yang Tinggi**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.05	43	.815	.124
1	AKTUAL	3.42	43	.731	.112

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari memiliki kepercayaan diri yang tinggi dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari memiliki kepercayaan diri yang tinggi pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan



kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Kepercayaan diri seorang pejabat perencana diperlukan dalam menyusun perencanaan dan menduduki jabatannya. Tanpa adanya kepercayaan diri, pejabat perencana tidak akan mampu untuk menyusun perencanaan yang mendalam dan sesuai dengan kebutuhan. Kepercayaan diri merupakan salah satu bagian dari pencitraan diri. Hal ini sesuai dengan pendapat Agung (2007:124) yang mengatakan bahwa perilaku merupakan pandangan, nilai-nilai keyakinan dan citra diri seseorang. Hal ini banyak dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, ajaran maupun informasi yang diterima oleh seseorang.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi kepercayaan diri pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*, dan kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya tidak terlalu besar.

#### **g. Fleksibel dan Mampu Menyesuaikan Dengan Keadaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi keteladanan, *mean* indikator kedua yaitu fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan yang ideal adalah 4,37, sedangkan *mean* dari fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,70. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi fleksibel dan mampu menyesuaikan

dengan keadaan dari pejabat perencana adalah sebesar 0,67 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.34**  
**Paired Sample Statistics Fleksibel Dan Mampu Menyesuaikan Dengan Keadaan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.37	43	.691	.105
1	AKTUAL	3.70	43	.832	.127

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan pejabat perencana yang aktual cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti berada dalam keadaan antara cukup dan baik meskipun gap kompetensi yang terlihat cukup besar.

Kemampuan untuk menyesuaikan dengan keadaan adalah komponen kompetensi sikap yang harus dimiliki pejabat perencana. Hal ini sesuai dengan pendapat Menurut Spencer (dalam Subagja, 2005:31) yaitu, “.....kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu misalnya, percaya diri (*self confidence*) kontrol diri (*self control*), ketabahan (*self resistance*).....”. dengan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan maka pejabat perencana mampu untuk

mengambil keputusan yang tepat dan menghindarkan kesalahan karena terpengaruh emosi.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah cukup memadai dan berada dalam kategori *comfort*, namun kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

#### **h. Memiliki Pengendalian Diri**

Hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi keteladanan, *mean* indikator ketiga yaitu memiliki pengendalian diri yang ideal adalah 3,93, sedangkan *mean* dari memiliki pengendalian diri pejabat perencana yang aktual adalah 3,53. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki pengendalian diri dari pejabat perencana adalah sebesar 0,40 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.35**  
***Paired Sample Statistics Memiliki Pengendalian Diri***

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.93	43	.799	.122
1	AKTUAL	3.53	43	.767	.117

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari memiliki pengendalian diri dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari memiliki pengendalian diri pejabat

perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi tidak melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Sebagaimana yang ditegaskan oleh Spencer (dalam Subagja 2005:31) yaitu, “.....kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu misalnya, percaya diri (*self confidence*) kontrol diri (*self control*), ketabahan (*self resistance*).....”. maka pengendalian diri sama seperti halnya kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan diperlukan oleh seorang pejabat perencana untuk menghindari pengambilan keputusan atau kegiatan yang keliru karena terpengaruh oleh keadaan lingkungan atau emosinya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi kemampuan pengendalian diri pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, dan kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya tidak terlalu besar.

#### **i. Memiliki Sikap Proaktif**

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi perilaku dengan dimensi keteladanan, *mean* indikator keempat yaitu memiliki sikap proaktif yang ideal adalah 4,21, sedangkan *mean* dari memiliki sikap proaktif dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,65. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki sikap proaktif dari

pejabat perencana adalah sebesar 0,56 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.36**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Sikap Proaktif**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.21	43	.675	.103
1	AKTUAL	3.65	43	.813	.124

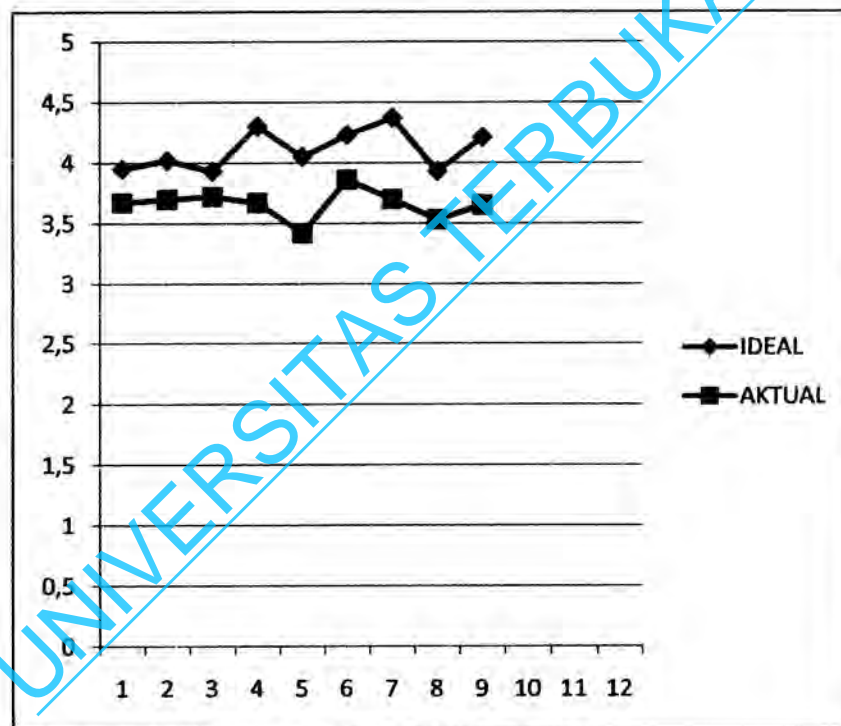
Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari memiliki sikap proaktif dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari memiliki sikap proaktif pejabat perencana yang aktual cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti berada dalam keadaan antara cukup dan baik meskipun gap kompetensi yang diperlihatkan cukup besar.

Seorang pejabat perencana harus memiliki sikap proaktif. Tidak hanya sekedar menunggu informasi namun juga mencari informasi tersebut secara langsung, dengan salah satu caranya adalah dengan turun langsung kelapangan. Dalam hal ini pejabat perencana harus memiliki *self concept* terhadap jabatan yang diembannya. Sesuai dengan pendapat Spencer (dalam Subagja 31:2005) yang menyatakan, "...sikap dan nilai yang dimiliki seseorang...". Dengan memiliki sikap proaktif maka akan memudahkan pejabat perencana menangkap gejala-gejala yang terjadi disekitarnya melalui pengalaman langsung.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi memiliki sikap proaktif pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, namun kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

Kesenjangan kompetensi perilaku dengan dimensi kepemimpinan dan keteladanan dikalangan Pejabat Perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah bila digambarkan dalam bentuk diagram maka hasilnya disajikan seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.3**  
**Diagram Kesenjangan Kompetensi Perilaku Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah**

#### 4. Kompetensi Profesional

Pada kompetensi profesional terdiri dari dua dimensi yaitu loyalitas, dan kode etik. Dimensi pertama adalah loyalitas. Dimensi pertama ini berisi 4 (empat) indikator yaitu memiliki komitmen terhadap organisasi, memiliki

kesadaran berorganisasi, mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi, serta patuh kepada atasan. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarkan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi profesional dengan dimensi loyalitas.

#### a. Memiliki Komitmen Terhadap Organisasi

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi loyalitas, *mean* indikator pertama yaitu memiliki komitmen terhadap organisasi yang ideal adalah 4,14, sedangkan *mean* dari memiliki komitmen terhadap organisasi dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,51. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki komitmen terhadap organisasi dari pejabat perencana adalah sebesar 0,63 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.37**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Komitmen Terhadap Organisasi**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.14	43	.675	.103
1	AKTUAL	3.51	43	.827	.126

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari memiliki komitmen terhadap organisasi dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* dari memiliki komitmen terhadap organisasi pejabat perencana yang aktual cukup besar. Gap kesenjangan

kompetensi melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti berada dalam keadaan antara cukup dan baik meskipun gap kompetensi yang diperlihatkan cukup besar.

Memiliki komitmen terhadap organisasi berarti memiliki loyalitas dan kesetiaan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Wadimin (dalam Puspitosari 2004) yang menyatakan, "...pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan.... sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja sesuai kode etik profesinya....". Dengan memiliki komitmen terhadap organisasi maka pejabat perencana akan berusaha memberikan yang terbaik yang bisa dilakukannya terhadap organisasinya. Hal ini menunjukkan profesionalitasnya dalam bekerja.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi memiliki komitmen terhadap organisasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, namun kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya masih cukup besar.

#### **b. Memiliki Kesadaran Berorganisasi**

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi loyalitas, *mean* indikator kedua yaitu memiliki kesadaran berorganisasi yang ideal adalah 4,21, sedangkan *mean* dari memiliki kesadaran berorganisasi dari pejabat perencana yang aktual adalah 3,79. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi memiliki



kesadaran berorganisasi pejabat perencana adalah sebesar 0,42 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.38**  
**Paired Sample Statistics Memiliki Kesadaran Berorganisasi**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.21	43	.675	.103
1	AKTUAL	3.79	43	.709	.108

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari memiliki kesadaran berorganisasi dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* memiliki kesadaran berorganisasi pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Sebagaimana halnya komitmen terhadap organisasi, memiliki kesadaran berorganisasi juga menunjukkan profesionalitas dan totalitas pejabat perencana dalam bekerja sesuai dengan kode etik profesinya sebagaimana pendapat Wadimin (dalam Puspitosari 2004) yang menyatakan, "...pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan.... sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja sesuai kode etik profesinya.....".

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi memiliki kesadaran berorganisasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten

Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, dan kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya tidak terlalu besar.

### c. Mampu Memberikan Akuntabilitas Kinerja Unit Organisasi

Hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi loyalitas, *mean* indikator ketiga yaitu mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi yang ideal adalah 4,14, sedangkan *mean* dari mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi pejabat perencana yang aktual adalah 3,72. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi pejabat perencana adalah sebesar 0,42 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.39**  
**Paired Sample Statistics Mampu Memberikan Akuntabilitas Kinerja Unit Organisasi**

Statistik Sampel Berpasangan					
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.14	43	.710	.108
	1 AKTUAL	3.72	43	.984	.150

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum melebihi

angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti tingkat penguasaan kompetensi pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Menurut Usman (2005:14) menyatakan bahwa: *Profesional is a vocation an wich profesional knowledge of some departement a learning scince is used in its applications to the of other or in the practice of an art found it* berarti bahwa suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan diaplikasikan bagi kepentingan umum. Pejabat perencana yang menguasai suatu bidang atau beberapa bidang pengetahuan, atau keterampilan sekaligus sudah sepantasnya mampu memberikan akuntabilitas kinerja terhadap organisasi. Dengan demikian pejabat perencana tersebut menunjukkan profesionalitasnya dalam melakukan pekerjaan dan menunjukkan tanggungjawabnya terhadap organisasinya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, dan kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya tidak terlalu besar.

#### **d. Patuh Kepada Atasan**

Hasil pengolahan data penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi loyalitas, *mean* indikator keempat yaitu patuh kepada atasan yang ideal adalah 4,05, sedangkan *mean* dari patuh kepada atasan dari perencana

yang aktual adalah 3,74. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi patuh kepada atasan dari pejabat perencana adalah sebesar 0,31 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.40**  
**Paired Sample Statistics Patuh Kepada Atasan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	4.05	43	.688	.105
1	AKTUAL	3.74	43	.819	.125

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kompetensi patuh kepada atasan dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kompetensi patuh kepada atasan pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti tingkat penguasaan kompetensi pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Profesional berarti mampu memegang kode etik profesi dalam menjalankan pekerjaan. Salah satu kode etik tersebut adalah patuh terhadap atasan. Sebagaimana pendapat Wadimin (dalam Puspitosari 2004) yang menyatakan, “.....Profesionalisme juga mengacu pada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja sesuai kode etik profesinya”. Dengan demikian melalui kepatuhan terhadap atasannya, pejabat

perencana telah menjalankan etika profesinya dan menunjukkan profesionalitasnya dalam bekerja.

Pada kompetensi profesional, dimensi kedua adalah kode etik. Dimensi kedua ini berisi 3 (tiga) indikator yaitu bertanggung jawab pekerjaan, memegang sumpah jabatan, serta mampu memberikan pelayanan yang prima. Indikator penelitian dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarkan pada responden. Berikut hasil pengolahan data berdasarkan jawaban responden atas kompetensi profesional dengan dimensi kode etik.

#### e. Bertanggung Jawab Atas Pekerjaan

Hasil pengolahan data hasil kuesioner penelitian terhadap 43 orang responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi kode etik, *mean* indikator pertama yaitu bertanggung jawab atas pekerjaan yang ideal adalah 3,93, sedangkan *mean* dari bertanggung jawab atas pekerjaan dari perencana yang aktual adalah 3,77. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi bertanggung jawab atas pekerjaan dari pejabat perencana adalah sebesar 0,16 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.41**  
**Paired Sample Statistics Bertanggung Atas Jawab Pekerjaan**

		Statistik Sampel Berpasangan			
		Mean (rata-rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	<b>IDEAL</b>	3.93	43	.934	.142
1	<b>AKTUAL</b>	3.77	43	.868	.132

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kompetensi bertanggung jawab atas pekerjaan dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kompetensi bertanggung jawab atas pekerjaan pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti tingkat penguasaan kompetensi pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Profesionalitas dalam menjalankan pekerjaan yang dibenakan dapat dilihat dari tanggungjawab terhadap pekerjaan tersebut, selain keahlian dan kesetiaan. Hal ini berdasarkan pendapat Wadimin (dalam Puspitosari 2004) yang menyatakan, "...pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan....". tanpa adanya tanggungjawab terhadap pekerjaan akan sulit diharapkan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi bertanggungjawab atas pekerjaan pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, dan kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya tidak terlalu besar.

#### **f. Mampu Memegang Sumpah Jabatan**

Hasil pengolahan data hasil kuesioner penelitian terhadap responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi kode etik, *mean* indikator kedua yaitu mampu memegang sumpah jabatan yang

ideal adalah 3,98, sedangkan *mean* dari mampu memegang sumpah jabatan dari perencana yang aktual adalah 3,49. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi mampu memegang sumpah jabatan dari pejabat perencana adalah sebesar 0,52 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.42**  
**Paired Sample Statistics Mampu Memegang Sumpah Jabatan**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata- rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.98	43	.938	.143
1	AKTUAL	3.49	43	.703	.107

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kompetensi mampu memegang sumpah jabatan dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kompetensi mampu memegang sumpah jabatan dari pejabat perencana yang aktual cukup besar. Gap kesenjangan kompetensi melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti tingkat penguasaan kompetensi pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Menurut Wadimin (dalam Puspitosari 2004) menyatakan bahwa secara teoritis profesi tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang yang tidak disiapkan untuk itu. Dipersiapkan berarti menanggung semua konsekuensi atas pekerjaan yang diberikan termasuk memegang sumpah jabatan yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Selanjutnya Wadimin

(dalam Puspitosari 2004) menyatakan pula bahwa profesionalisme juga mengacu pada sikap dan komitmen anggota profesi untuk bekerja sesuai kode etik profesinya. Dengan memegang sumpah jabatan berarti pejabat perencana telah menjalankan kode etik profesinya yang menunjukkan profesionalitasnya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi memegang sumpah jabatan pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori *comfort*, namun kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya cukup besar.

#### **g. Mampu Memberikan Pelayanan yang Prima**

Hasil pengolahan data hasil kuesioner penelitian terhadap responden, diketahui bahwa komponen kompetensi profesional dengan dimensi kode etik, *mean* indikator ketiga yaitu mampu memberikan pelayanan yang prima yang ideal adalah 3,98, sedangkan *mean* dari mampu memberikan pelayanan yang prima dari perencana yang aktual adalah 3,77. Selisih *mean* yang dapat menggambarkan gap kompetensi mampu memberikan pelayanan yang prima dari pejabat perencana adalah sebesar 0,21 hasilnya dapat dilihat dari tabel berikut :



**Tabel 4.43**  
**Paired Sample Statistics Mampu Memberikan Pelayanan yang Prima**

**Statistik Sampel Berpasangan**

		Mean (rata- rata)	N (Jumlah Responden)	Standart Deviation (Simpangan Baku)	Standart Error Mean (Bakuan Kesalahan Rata-rata)
Pair (Pasangan)	IDEAL	3.98	43	.913	.139
1	AKTUAL	3.77	43	.782	.119

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan Menggunakan SPSS 15.0

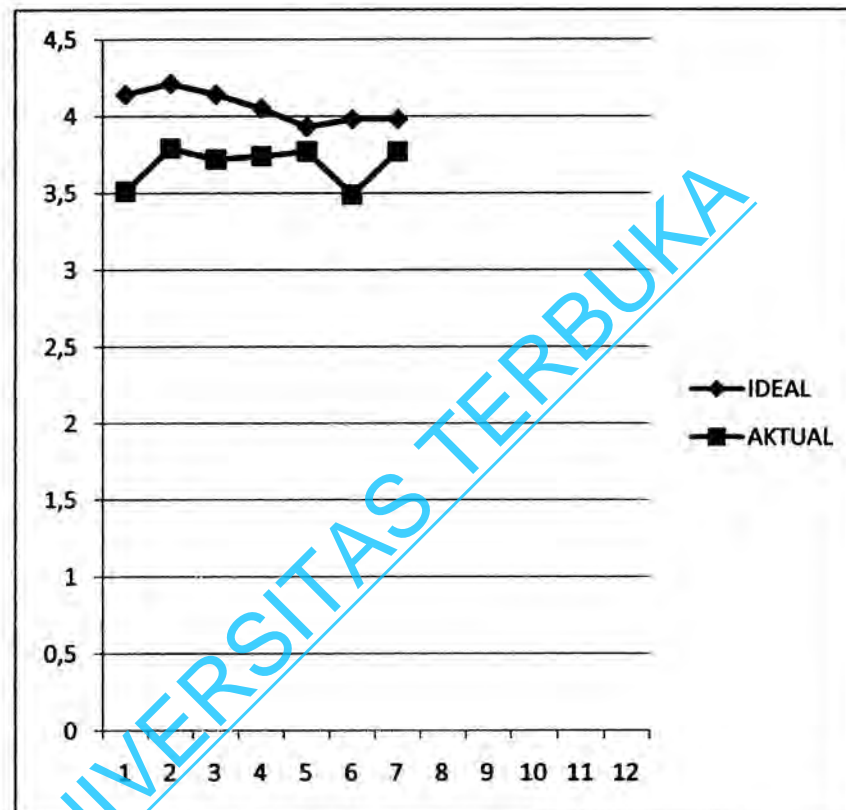
Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner diketahui bahwa selisih *mean* antara indikator dari kompetensi mampu memberikan pelayanan yang prima dari pejabat perencana yang ideal dengan *mean* kompetensi mampu memberikan pelayanan yang prima pejabat perencana yang aktual tidak terlalu besar. Gap kesenjangan kompetensi belum melebihi angka 0,50. Tingkat penguasaan kompetensi aktual pejabat perencana berada dalam kategori *comfort* yang berarti tingkat penguasaan kompetensi pejabat perencana berada dalam keadaan antara cukup dan baik.

Mampu memberikan pelayanan yang prima menunjukkan profesionalisme dalam bekerja. Wadimin (dalam Puspitosari 2004) menyatakan, "...*profesional* menunjuk pada penampilan seseorang sesuai dengan tuntutan atau bidang pekerjaannya ....". Dengan memberikan pelayanan yang prima maka pejabat perencana telah menampilkan diri sebagai orang yang profesional sesuai dengan tuntutan bidang kerjanya.

Hasil penelitian terhadap 43 responden, kompetensi mampu memberikan pelayanan yang prima pejabat perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah telah memadai dan berada dalam kategori

*comfort*, dan kesenjangan antara kompetensi ideal dan kompetensi aktualnya tidak terlalu besar.

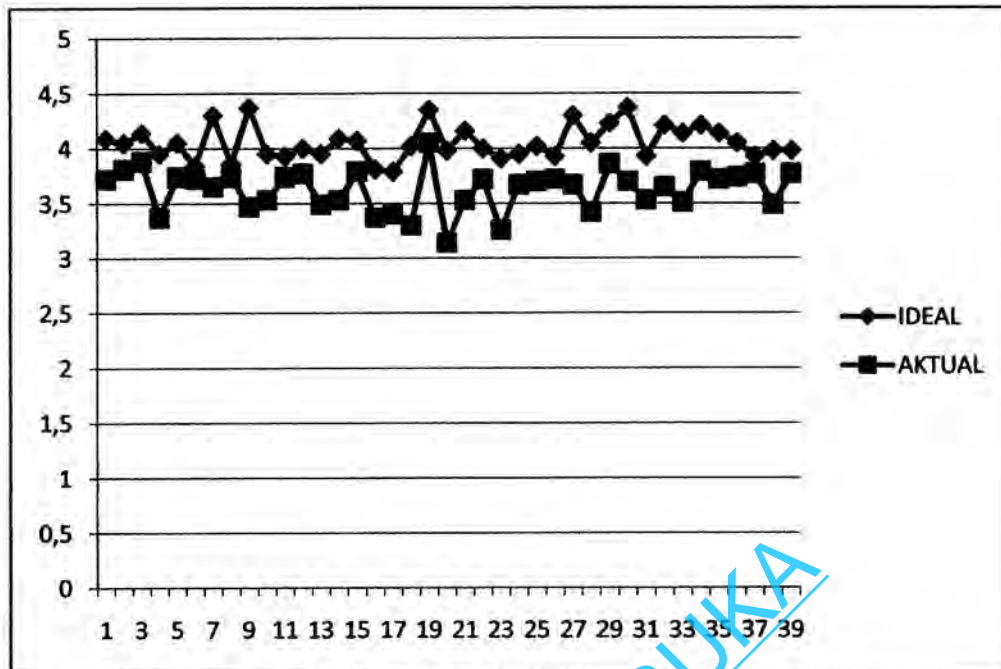
Kesenjangan kompetensi profesional Pejabat Perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah bila digambarkan dalam bentuk diagram maka hasilnya disajikan seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.4**  
**Diagram Kesenjangan Kompetensi Profesional Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah**

Kesenjangan kompetensi Pejabat Perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah secara keseluruhan bila digambarkan dalam bentuk diagram maka hasilnya disajikan seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.5**  
**Diagram Kesenjangan Kompetensi Pejabat Perencana di Lingkungan**  
**Kabupaten Bangka Tengah**

#### D. Matriks Profil Pejabat Perencana

Setelah kesenjangan (*gap*) kompetensi pejabat perencana di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah diketahui maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks profil Pejabat Perencana atau menentukan posisi Pejabat Perencana. Matriks profil pejabat digunakan untuk melihat potensi dan hambatan yang dihadapi oleh pejabat perencana dalam melaksanakan tugasnya. Matriks profil pejabat perencana didasarkan pada kriteria kemampuan dan motivasinya dalam melaksanakan tugas. Matriks profil pejabat perencana terdiri dari 4 (empat) kuadran yang masing-masing penjelasannya adalah sebagai berikut :

##### 1. Kuadran I :

Adalah kategori yang ditempati oleh pejabat perencana yang memiliki kemampuan yang tinggi namun memiliki motivasi yang rendah dalam

bekerja. Kuadran ini disebut juga dengan kuadran *under achiever*. Bila seorang pejabat perencana masuk dalam kuadran ini maka kemungkinan besar masalah yang menyebabkannya kurang motivasi berasal dari faktor internal pejabat perencana itu sendiri. Untuk pejabat perencana yang masuk dalam kuadran ini maka usaha untuk memperbaiki kinerjanya adalah melalui *mentoring, coaching dan counseling* (MMC).

#### 2. Kuadran II :

Adalah kategori yang ditempati pejabat perencana yang memiliki motivasi yang tinggi dan disertai oleh kemampuan yang tinggi pula. Kuadran ini disebut juga kuadran *potential candidate*. Bila seorang pejabat perencana masuk dalam kategori kuadran ini usaha yang selayaknya dilakukan dalam mempertahankan kondisi tersebut adalah melalui program promosi atau peningkatan karier.

#### 3. Kuadran III :

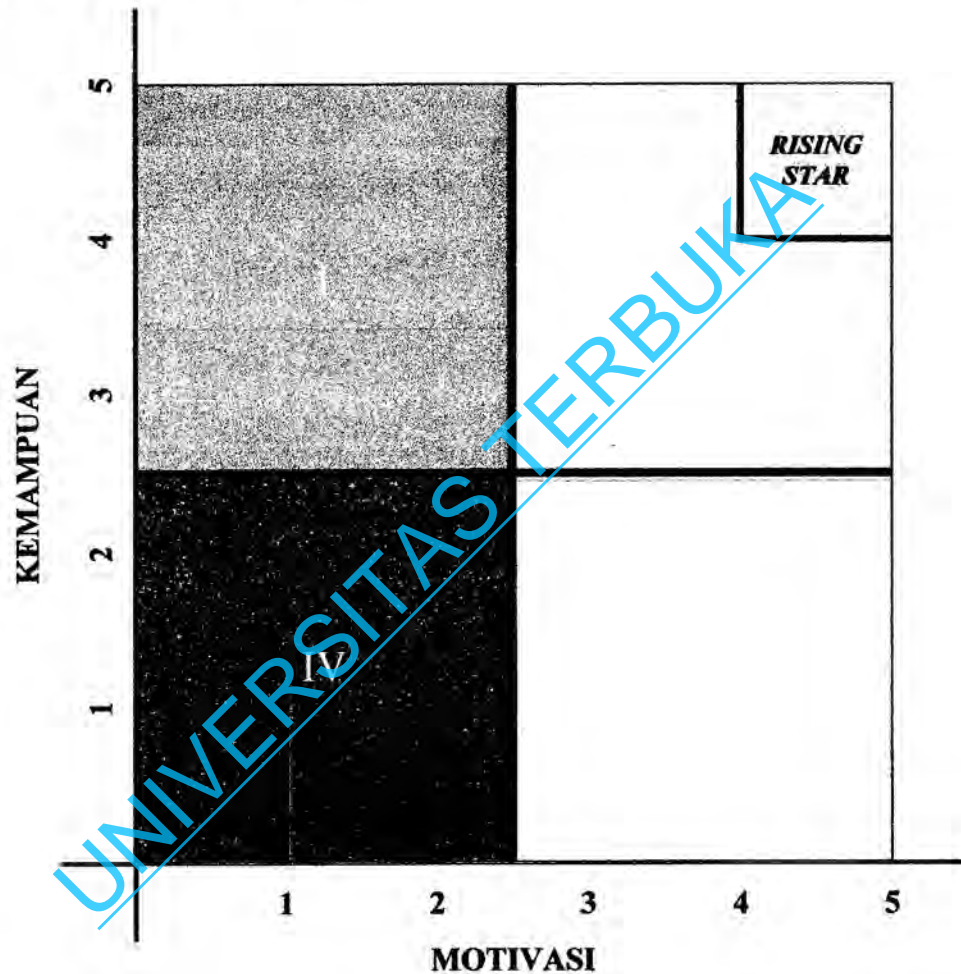
Kuadran ini ditempati oleh pejabat perencana yang termasuk dalam kategori rendah kemampuan namun memiliki motivasi yang sangat tinggi. Bila seorang pejabat perencana masuk dalam kategori ini maka yang sebaiknya dilakukan adalah memberikan training-training ataupun DIKLAT-DIKLAT teknis yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

#### 4. Kuadran IV :

Pada kuadran ini ditempati oleh orang-orang yang memiliki kemampuan yang rendah disertai dengan motivasi yang rendah pula. Bila ada pejabat perencana yang masuk dalam kategori ini maka kemungkinan besar kekeliruan terjadi pada saat rekrutmen yang tidak sesuai. Kuadran ini

disebut juga dengan kuadran *employee problem*. Untuk penyelesaiannya dapat dilakukan mutasi pegawai untuk mengganti pejabat perencana yang bersangkutan.

Diagram matriks profil pejabat perencana sebagaimana yang dimaksud tampak seperti gambar berikut :



Sumber : Agung, 2007:4

**Gambar 4.6**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana**

Untuk mengukur motivasi dan kemampuan pejabat perencana yang hasil pengukurannya akan digunakan untuk membuat matriks profil maka penulis menggunakan kamus kompetensi Spencer & Spencer. Karena kamus kompetensi

tersebut menggunakan 6 kompetensi sedangkan matriks profil perencana terdiri dari 2 koordinat, penulis membagi kompetensi dari Spencer & Spencer menjadi 2 bagian yaitu kelompok yang pertama adalah kemampuan yang termasuk didalamnya antara lain *Helping & Human Service*, *Memimpin*, *Managerial* dan *Cognitive*. Kelompok yang kedua adalah motivasi yang mencakup *Achievement & Action* dan *Personal effectiveness*. Alasan pengelompokan pertama karena rumus-rumus Spencer tersebut dapat dipengaruhi dari faktor eksternal dan lebih mudah pelatihannya, sedangkan kelompok kedua lebih kearah internal (dari dalam diri individu) dan untuk meningkatkannya tidak mungkin hanya dalam beberapa kali pelatihan (Antoni, 2007:22). Kamus kompetensi Spencer & Spencer itu sendiri tidak bisa langsung digunakan untuk pengukuran karena berorientasi pada dunia usaha. Karena itu dilakukan penyesuaian dengan kompetensi pejabat perencana selaku Pegawai Negeri Sipil. Langkah-langkah membuat matriks profil pejabat perencana adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pembobotan proporsi untuk setiap jenis penilaian. Langkah pertama dalam proses pembobotan jenis penilaian adalah dengan melakukan perbandingan berpasangan untuk setiap jenis penilaian dengan kriteria tertentu. Tabel pembobotan dan perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.44**  
**Kriteria Penilaian Untuk Pembobotan Kemampuan**

Nilai	Keterangan
1	Kriteria faktor A sama penting dengan kriteria/alternatif faktor B
3	Faktor A lebih penting dari dari faktor B
5	Faktor A sangat lebih penting dari faktor B
2,4	Apabila ragu-ragu diantara nilai 1 dengan 3 atau 3 dengan 5

Sumber : Fuad & Ahmad (2009:172)

2. Setelah dilakukan pembobotan kemudian dilakukan perbandingan secara berpasangan jenis-jenis penilaian yang dipilih. Seperti tabel berikut :

**Tabel 4.45**  
**Perbandingan Berpasangan Kemampuan**

JENIS PENILAIAN		B			
		<i>Helping &amp; Human</i>	Memimpin	Manajerial	<i>Cognitive</i>
A	<i>Helping &amp; Human Service</i>	1	1	1/3	1/3
	Memimpin	1	1	1	1/3
	Manajerial	3	1	1	1
	<i>Cognitive</i>	3	3	1	1

Sumber : Fuad & Ahmad (2009:172)

Dari hasil tersebut kemudian dibuatkan matriks penormalan untuk mengetahui persentase dari setiap kriteria tersebut diatas, yakni sebagai berikut :

1,00	1,00	0,33	0,33
1,00	1,00	1,00	0,33
3,00	1,00	1,00	1,00
3,00	3,00	1,00	1,00

Matriks tersebut kemudian dikuadratkan sehingga matriks tersebut menjadi sebagai berikut :

$$\begin{vmatrix} 1,00 & 1,00 & 0,33 & 0,33 \\ 1,00 & 1,00 & 1,00 & 0,33 \\ 3,00 & 1,00 & 1,00 & 1,00 \\ 3,00 & 3,00 & 1,00 & 1,00 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 1,00 & 1,00 & 0,33 & 0,33 \\ 1,00 & 1,00 & 1,00 & 0,33 \\ 3,00 & 1,00 & 1,00 & 1,00 \\ 3,00 & 3,00 & 1,00 & 1,00 \end{vmatrix}$$

$$= \begin{vmatrix} 3,98 & 3,32 & 1,99 & 1,32 & 10,61 & 0,12 \\ 5,99 & 3,99 & 2,66 & 1,99 & 14,63 & 0,17 \\ 10 & 8 & 3,99 & 3,32 & 25,31 & 0,32 \\ 12 & 10 & 5,99 & 3,98 & 31,97 & 0,39 \end{vmatrix}$$

$$= 82,52$$

Dari data hasil normalisasi maka diperoleh data sebagaimana tercantum dalam table berikut :

**Tabel 4.46**  
**Matriks Penilaian Terhadap Kemampuan**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan				
			1	2	3	4	5
1.	<i>Helping &amp; Human Service</i>	0,12					
2.	<b>Memimpin</b>	0,17					
3.	<b>Manajerial</b>	0,32					
4.	<i>Cognitive</i>	0,39					

Sumber : Fuad & Ahmad (2009:172)



Keterangan :

- 1 : Jauh dibawah harapan
- 2 : Dibawah harapan
- 3 : Rata-rata
- 4 : Sesuai dengan harapan
- 5 : Melebihi harapan

Untuk penilaian motivasi juga dibuatkan tabel pembobotan dan perbandingan berpasangannya sebagai berikut :

**Tabel 4.47**  
**Kriteria Penilaian Untuk Pembobotan Motivasi**

Nilai	Keterangan
1	Kriteria faktor A sama penting dengan kriteria/alternatif faktor B
3	Faktor A lebih penting dari faktor B
5	Faktor A sangat lebih penting dari faktor B
2,4	Apabila ragu-ragu diantara nilai 1 dengan 3 atau 3 dengan 5

Sumber : Fuad & Ahmad 2009:172

**Tabel 4.48**  
**Perbandingan Berpasangan Motivasi**

Jenis Penilaian		B	
		<i>Achiavement &amp;</i>	<i>Personal</i>
A	<i>Achiavement &amp; Action</i>	1	3
	<i>Personal Effectiveness</i>	1/3	1

Sumber : Fuad & Ahmad 2009:172

Setelah dilakukan perbandingan berpasangan, selanjutnya dibuat matriks penormalan untuk penilaian motivasi seperti berikut :

$$\begin{vmatrix} 1,00 & 3,00 \\ 0,33 & 1,00 \end{vmatrix}$$

Matriks tersebut kemudian dikuadratkan sehingga matriks tersebut menjadi sebagai berikut :

$$\begin{vmatrix} 1,00 & 3,00 \\ 0,33 & 1,00 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 1,00 & 3,00 \\ 0,33 & 1,00 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 1,99 & 6,00 \\ 0,66 & 1,99 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 7,99 & 0,75 \\ 2,65 & 0,25 \end{vmatrix} = 10,64$$

Dari data hasil normalisasi maka diperoleh data sebagaimana tercantum dalam table berikut :

**Tabel 4.49**  
**Matriks Penilaian Terhadap Motivasi**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan				
			1	2	3	4	5
1.	<i>Achievement &amp; Action</i>	0,75					
2.	<i>Personal Effectiveness</i>	0,25					

Sumber : Fuad & Ahmad 2009:176

Keterangan :

- 1 : Jauh dibawah harapan  
2 : Dibawah harapan

- 3 : Rata-rata
- 4 : Sesuai dengan harapan
- 5 : Melebihi harapan

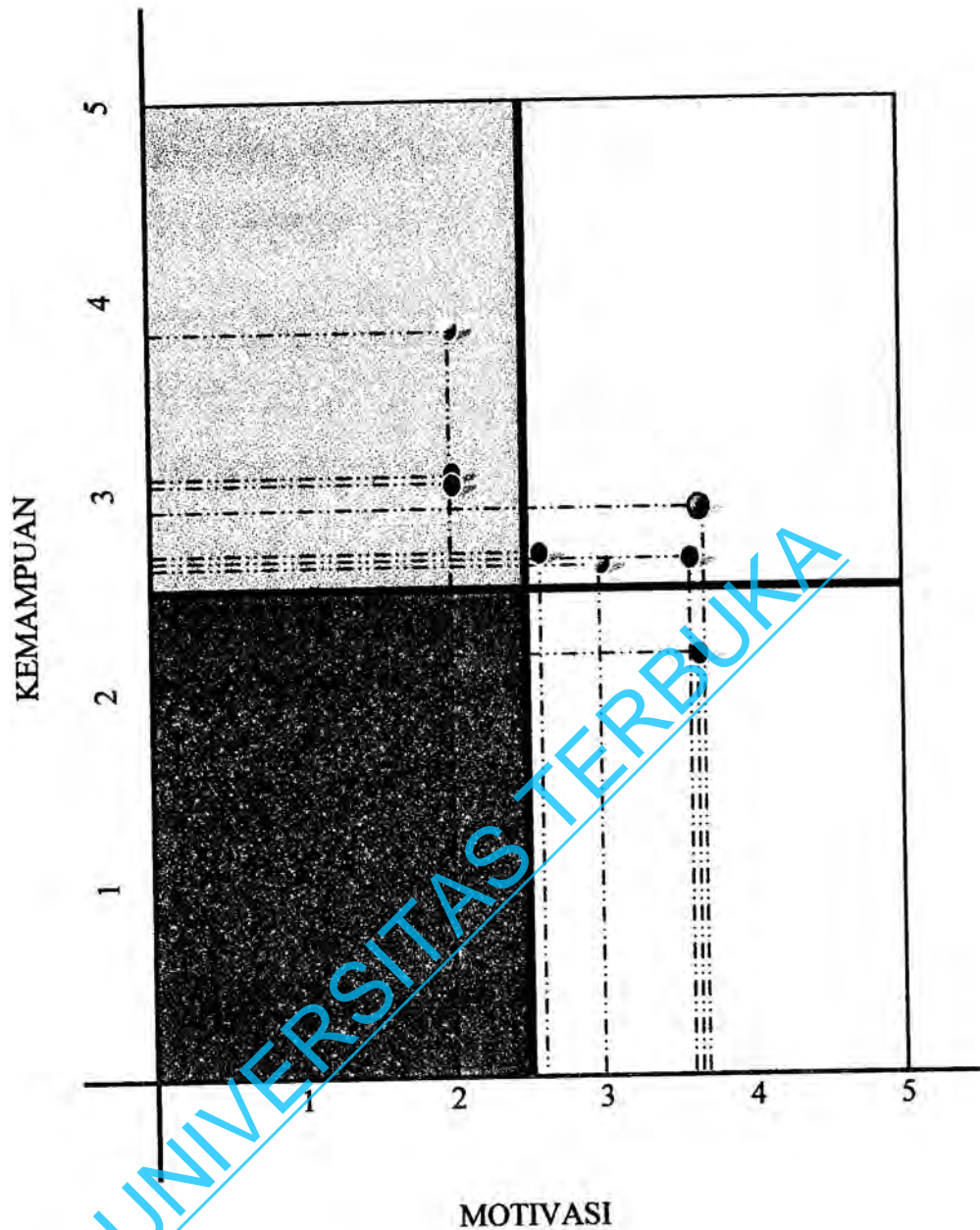
Untuk jawaban dari kuesioner berdasarkan Kamus Kompetensi Spencer & Spenser untuk mengukur kemampuan dan motivasi kriteria penilaiannya adalah :

- a. Bila pertanyaan kompetensi hanya berisi dimensi tanpa penjelasan indikator, maka yang diambil adalah jawaban pada pertanyaan tersebut.
- b. Bila pertanyaan kompetensi berisi dimensi dan penjelasan indicator-indikator maka penilaiannya adalah dengan menjumlahkan hasil jawaban tiap indikator dibagikan dengan jumlah indicator setiap dimensi.
- c. Jawaban maksimal bernilai 5 dan jawaban minimal bernilai 1.

Setelah tabel matriks penilaian terhadap kemampuan dan motivasi selesai dibuat, berikutnya adalah memasukan data hasil kuesioner untuk pembuatan peta Matriks Profil Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah kedalam tabel penilaian baik terhadap kemampuan maupun motivasinya. Penulis membagi matriks profil pejabat perencana berdasarkan unit kerjanya masing-masing yaitu di Bagian Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas, Badan, Kantor, Kecamatan dan Rumah Sakit. Berikut matriks profil pejabat perencana sesuai dengan pembagian unit kerjanya :

#### **1. Bagian Sekretariat Daerah**

Pejabat Perencana yang berdinasi di Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 8 (delapan) orang. Matriks profilnya adalah sebagai berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.7**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di Bagian Sekretariat Daerah**  
**Kabupaten Bangka Tengah**

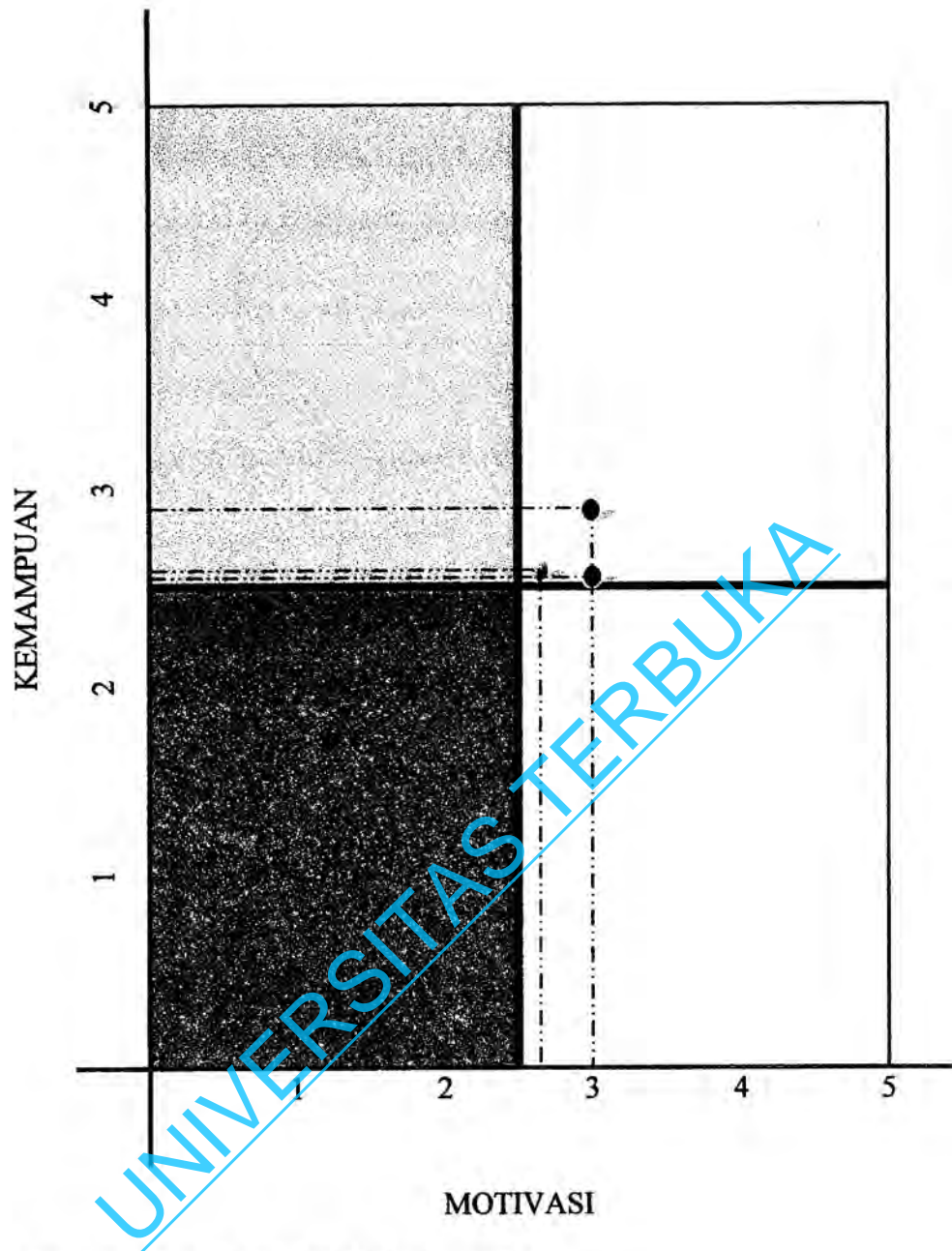
Gambar menunjukkan bahwa 3 orang responden masuk kedalam kuadran I, hal ini berarti bahwa mereka memiliki kemampuan yang cukup tinggi namun tidak disertai dengan motivasi yang cukup untuk menunjangnya. Untuk pejabat perencana yang masuk dalam kuadran I, untuk

meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja perlu diberikan *mentoring*, *coaching* atau *counseling* atau bimbingan atau DIKLAT-DIKLAT yang bersifat menumbuhkan semangat dan kemauan.

Dari gambar juga diketahui bahwa ada 4 responden yang termasuk dalam kuadran II. Pada kuadran ini berarti responden memiliki motivasi yang cukup bagus dan diiringi dengan kemampuan yang cukup bagus pula. Namun dalam gambar juga terlihat bahwa meskipun berada di kuadran II namun antara kemampuan dan motivasi pejabat perencana tidak terlalu tinggi. Satu orang responden masuk ke dalam kuadran III. Untuk pejabat perencana yang masuk dalam kuadran III ini berarti yang bersangkutan memiliki kemampuan yang kurang namun memiliki motivasi yang besar. Untuk meningkatkan kemampuannya maka tindakan yang perlu diambil adalah dengan melaksanakan DIKLAT-DIKLAT yang bersifat teknis atau terapan.

## **2. Sekretariat DPRD**

Pejabat Perencana yang berdiskusi di Bagian pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 3 (tiga) orang. Setelah data hasil kuesioner diolah maka dapat ditampilkan matriks profilnya sebagaimana terlihat seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.8**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di Sekretariat DPRD**  
**Kabupaten Bangka Tengah**

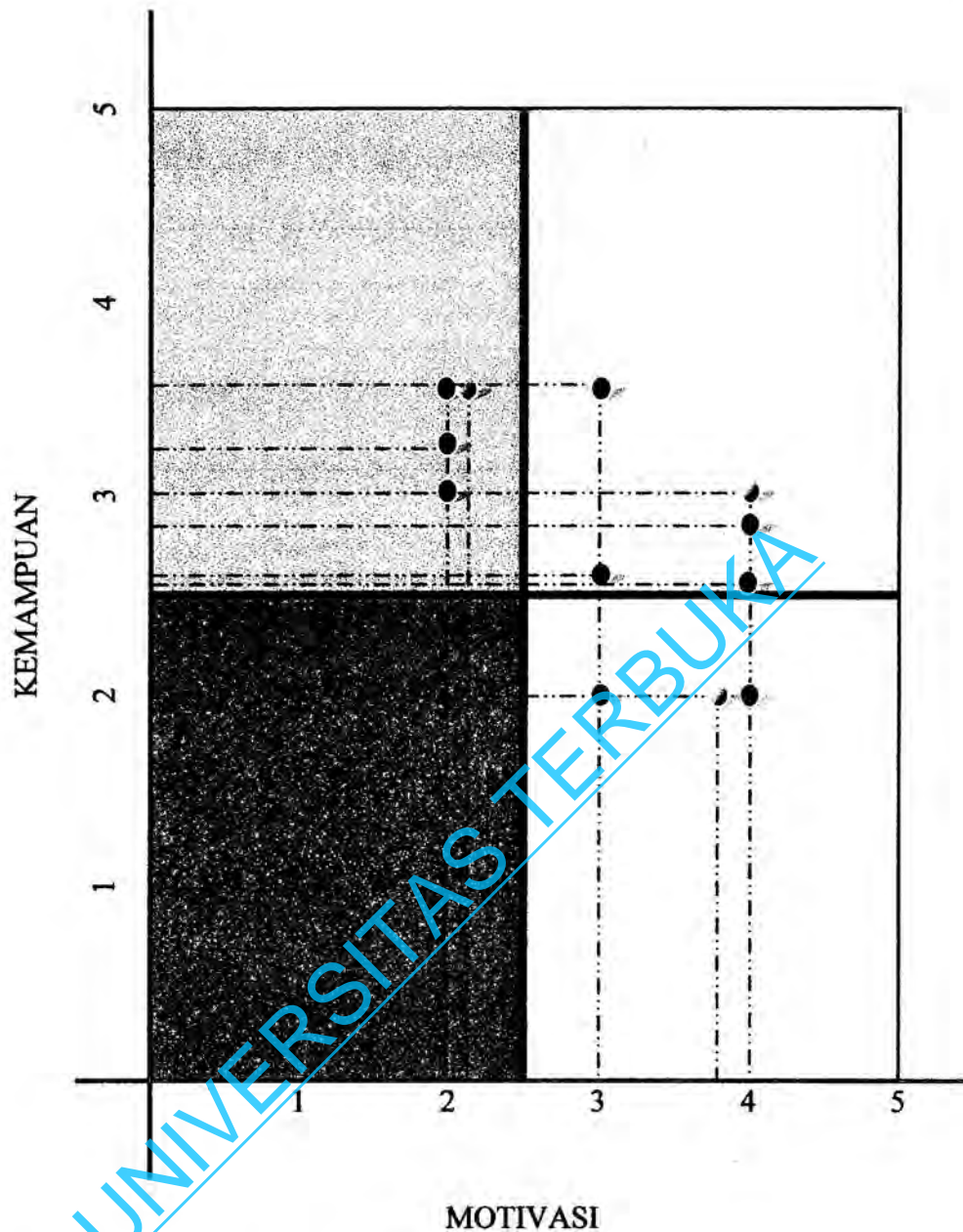
Gambar menunjukkan bahwa ketiga responden termasuk kedalam kuadran II. Hal ini berarti bahwa ketiga pejabat perencana termasuk yang memiliki motivasi dan kemampuan yang cukup bagus. Meskipun termasuk dalam kuadran II namun dari gambar juga diketahui bahwa ketiga pejabat

perencana perlu meningkatkan lagi baik kemampuan maupun kompetensinya. Meskipun dalam kuadram II ini kebutuhan DIKLAT-DIKLAT teknis tidak mendesak dan juga kurang diperlukan *counseling* terhadap pejabat perencana.

### **3. Dinas Daerah**

Pejabat Perencana yang bertugas di Dinas-Dinas Daerah di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 12 (dua belas) orang. Setelah melalui pengolahan data hasil kuesioner yang disebarkan pada seluruh pejabat perencana maka dapat ditampilkan matriks profilnya sebagaimana terlihat seperti berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.9**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di Dinas-Dinas Daerah di Lingkungan**  
**Kabupaten Bangka Tengah**

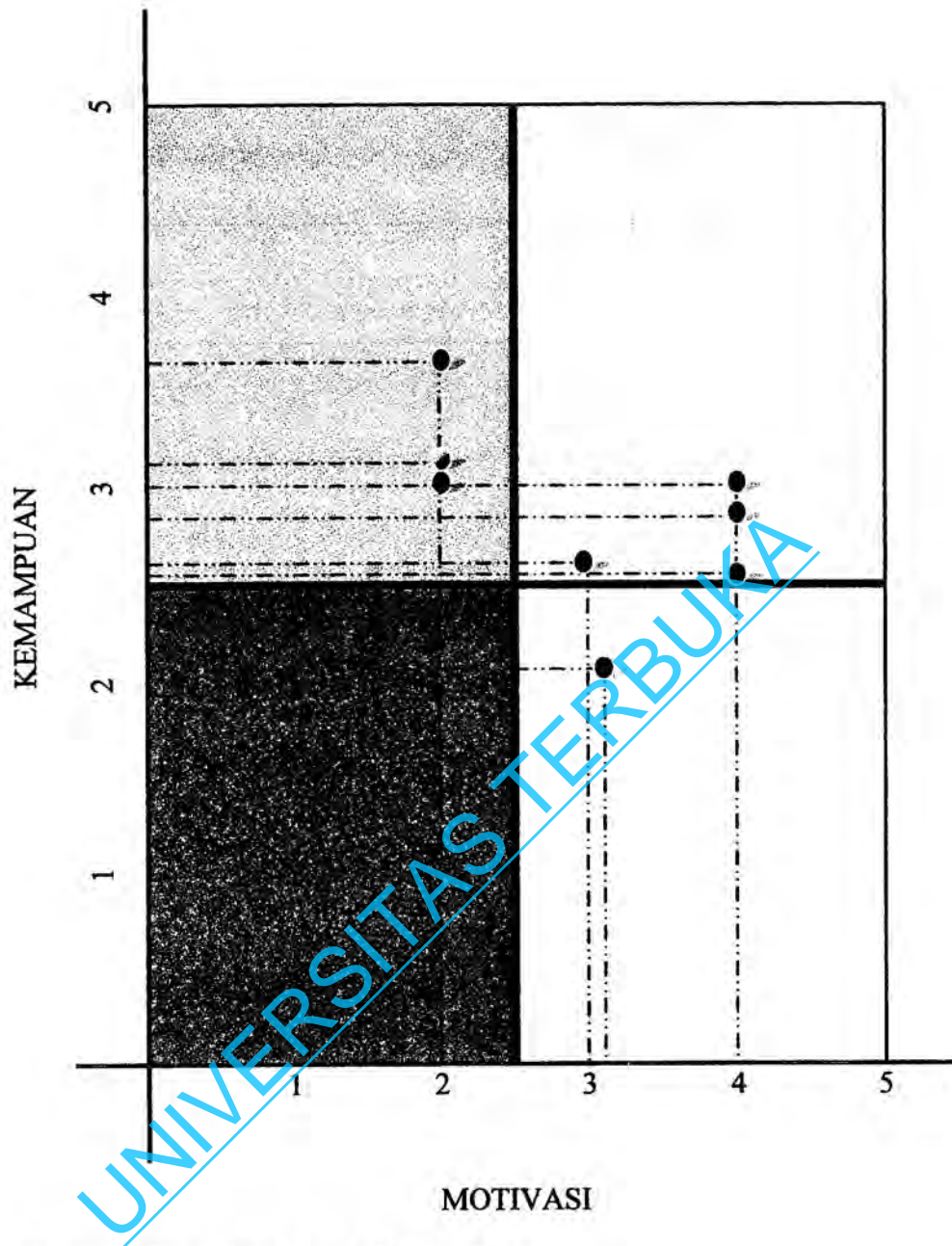
Gambar menunjukkan bahwa 4 responden termasuk kedalam kuadran I. Hal ini berarti bahwa pejabat perencana tersebut termasuk yang memiliki motivasi yang tidak erlalu tinggi namun dengan kemampuan yang cukup bagus. Untuk keempat responden yang termasuk dalam kuadran I maka yang



sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan moivasinya adalah melalui kegiatan *mentoring, coaching* atau *counseling* atau bimbingan atau DIKLAT-DIKLAT yang bersifat menumbuhkan semangat dan kemauan. Dari gambar juga diketahui bahwa tiga orang responden berada di kuadran III yang berarti pejabat perencana yang bersangkutan memiliki motivasi yang tinggi namun tidak diiringi dengan kemampuan yang mencukupi. Untuk pejabat perencana yang termasuk dalam kuadran ini yang paling baik dilakukan untuk meningkatkan kemampuannya adalah melauai kegiatan pelatihan-pelatihan atau bimbingan-bimbingan yang bersifat teknis. Sementara 5 orang responden berada di kuadran II. Pejabat perencana yang berada di kuadran II memiliki kemampuan yang baik dan disertai dengan motivasi yang tinggi. Pejabat perencana yang masuk dalam kuadran II ini sebaiknya diberikan promosi atau kesempatan untuk meningkatkan kariernya.

#### **4. Badan Daerah**

Pejabat Perencana yang berdinasi di Badan-Badan Daerah di Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 8 (delapan) orang. Setelah data hasil kuesioner yang disebarkan pada seluruh pejabat perencana diolah maka ditampilkan matriks profil Pejabat Perencana yang berdinasi di Badan-Badan Daerah seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.10**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di Badan-Badan Daerah di Lingkungan**  
**Kabupaten Bangka Tengah**

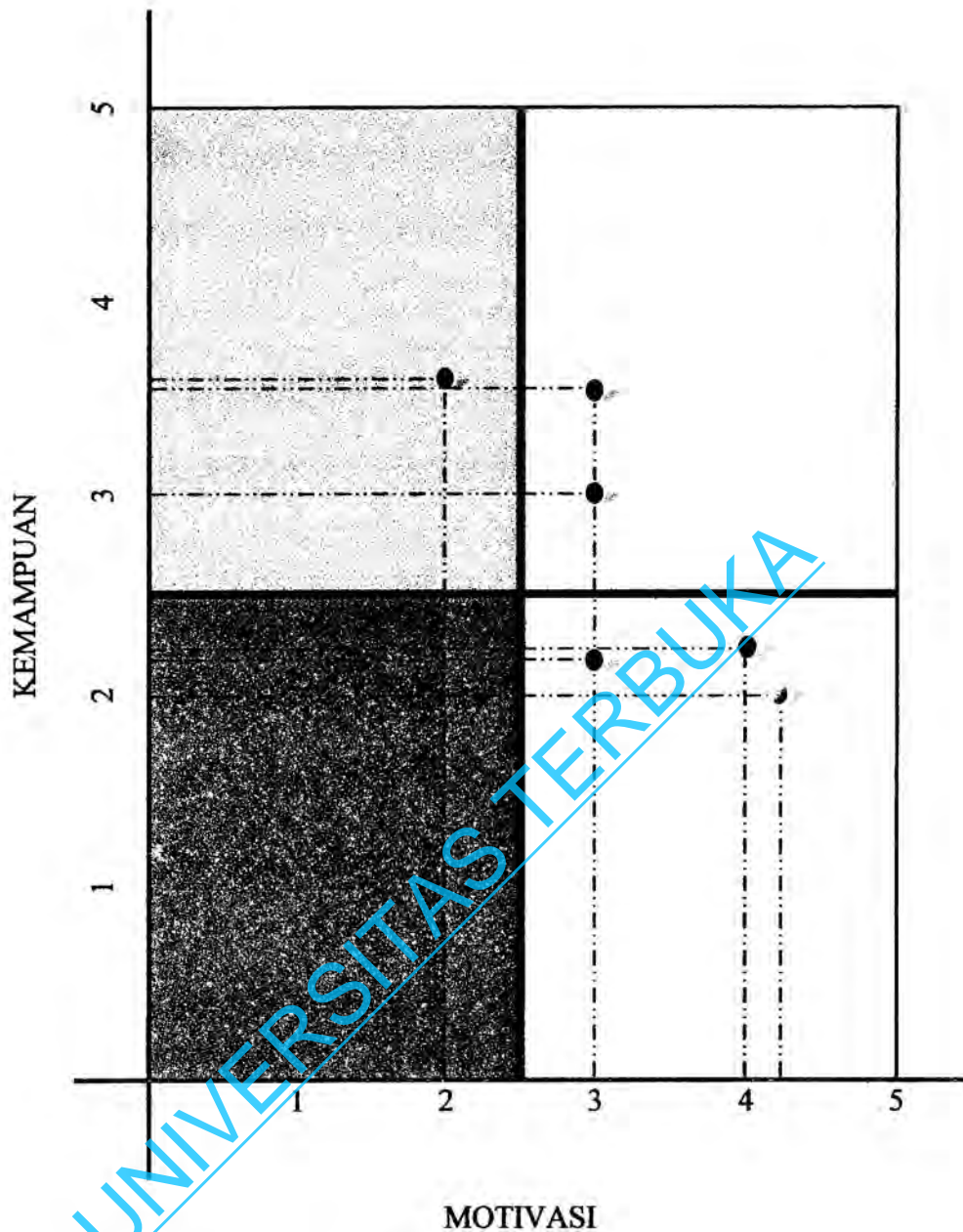
Gambar menunjukkan bahwa ada 3 orang responden yang masuk dalam kuadran I. Hal ini berarti bahwa pejabat perencana tersebut termasuk yang memiliki motivasi yang tidak terlalu tinggi namun dengan kemampuan yang cukup bagus. Untuk ketiga responden yang termasuk dalam kuadran I maka

yang sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan motivasinya adalah melalui kegiatan *mentoring*, *coaching* atau *counseling* atau bimbingan atau DIKLAT-DIKLAT yang bersifat menumbuhkan semangat dan kemauan.

Dari gambar juga diketahui bahwa satu orang responden berada di kuadran III yang berarti pejabat perencana yang bersangkutan memiliki motivasi yang tinggi namun tidak diiringi dengan kemampuan yang mencukupi. Untuk pejabat perencana yang termasuk dalam kuadran ini yang paling baik dilakukan untuk meningkatkan kemampuannya adalah melalui kegiatan pelatihan-pelatihan atau bimbingan-bimbingan yang bersifat teknis. Sementara 4 orang responden berada di kuadran II. Pejabat perencana yang berada di kuadran II memiliki kemampuan yang baik dan disertai dengan motivasi yang tinggi. Pejabat perencana yang masuk dalam kuadran II ini sebaiknya diberikan promosi atau kesempatan untuk meningkatkan kariernya.

##### **5. Kantor**

Pejabat Perencana yang berdinasi di Kantor-Kantor di Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 6 (enam) orang. Setelah kuesioner disebar pada seluruh pejabat perencana maka ditampilkan matriks profil Pejabat Perencana yang berdinasi di Kantor-Kantor seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

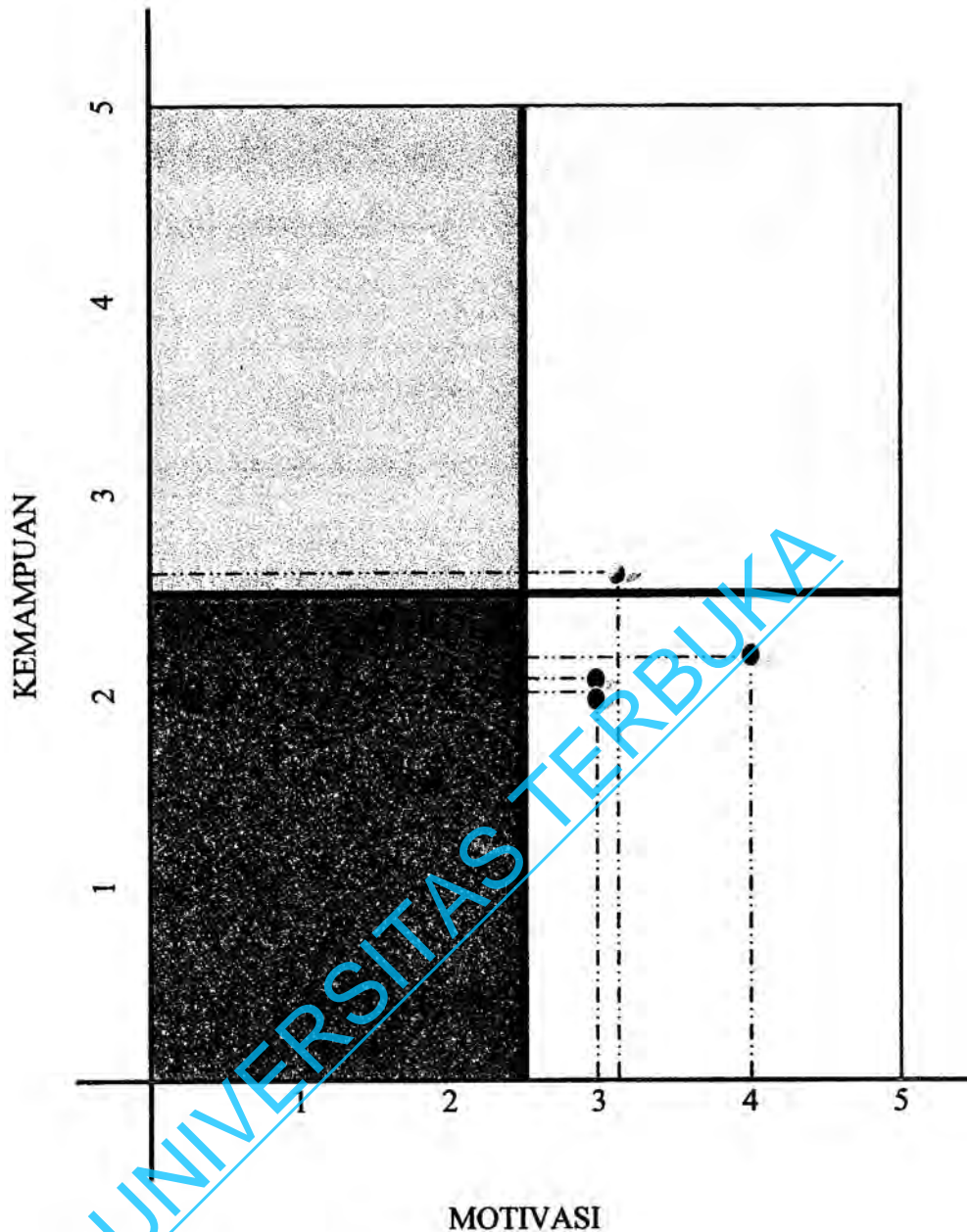
**Gambar 4.11**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di Kantor-Kantor di Lingkungan**  
**Kabupaten Bangka Tengah**

Gambar menunjukkan ada 3 orang responden yang masuk dalam kuadran III. Hal ini berarti bahwa pejabat perencana tersebut memiliki motivasi yang tinggi namun kemampuannya masih kurang. Untuk ketiga responden yang termasuk dalam kuadran III yang sebaiknya dilakukan untuk

meningkatkan kemampuannya adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis. Dari gambar juga terlihat bahwa ada satu orang responden yang termasuk dalam kuadran I. Responden ini dikategorikan sebagai Pejabat Perencana yang memiliki kemampuan yang tinggi namun motivasinya rendah. Kegiatan *mentoring*, *coaching* atau *counseling* atau bimbingan atau DIKLAT-DIKLAT yang bersifat menumbuhkan semangat dan kemauan adalah yang terbaik yang bisa diberikan pada yang bersangkutan untuk meningkatkan motivasinya dalam bekerja. Sementara 2 orang responden berada di kuadran II. Pejabat perencana yang berada di kuadran II memiliki kemampuan yang baik dan disertai dengan motivasi yang tinggi. Pejabat perencana yang masuk dalam kuadran II ini sebaiknya diberikan promosi atau kesempatan untuk meningkatkan kariernya.

#### **6. Kecamatan**

Pejabat Perencana yang berdinis di Kecamatan-Kecamatan di Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 4 (empat) orang. Setelah kuesioner disebarkan pada seluruh pejabat perencana maka ditampilkan matriks profil Pejabat Perencana yang berdinis di Kecamatan-Kecamatan seperti berikut :



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.12**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di Kecamatan-Kecamatan di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah**

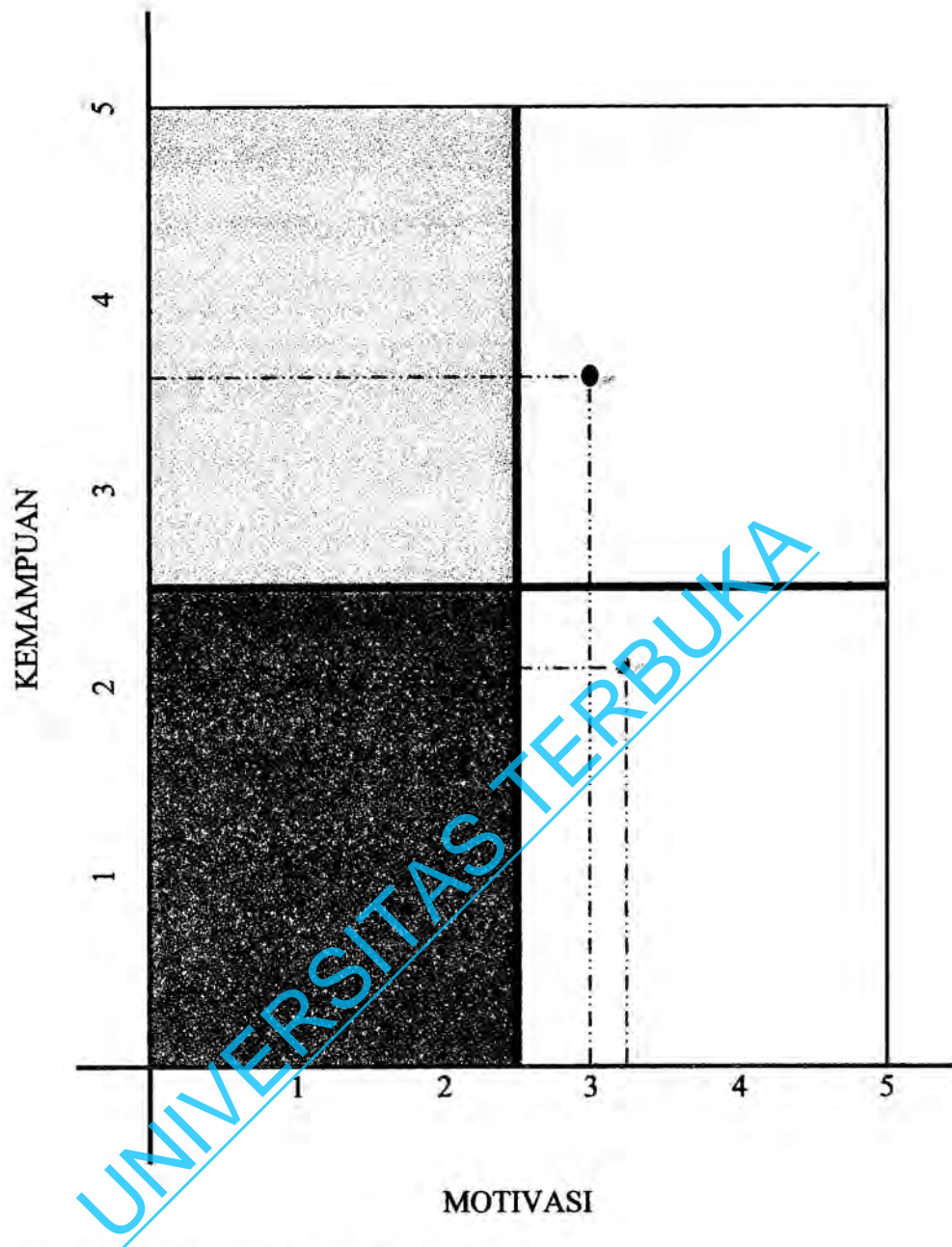
Gambar menunjukkan bahwa dari 4 (empat) orang pejabat perencana yang berdinasi di kecamatan, tiga diantaranya masuk ke kuadran III. Hal ini berarti 3 orang pejabat perencana yang berdinasi di kecamatan-kecamatan di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah memiliki kemampuan yang kurang

namun dengan motivasi yang tinggi. Para pejabat perencana tersebut masuk dalam kuadran *hard worker*. Kepada mereka yang terbaik dapat diberikan adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuannya. Hanya satu orang dari 4 responden yang masuk dalam kategori memiliki kemampuan kerja yang bagus disertai dengan motivasi yang tinggi.

#### 7. RSUD

Pejabat Perencana yang berdinam di RSUD di Kabupaten Bangka Tengah berjumlah 2 (dua) orang. Setelah kuesioner disebar pada seluruh pejabat perencana maka ditampilkan matriks profil Pejabat Perencana yang berdinam di RSUD adalah seperti berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Data diolah kembali tahun 2010

**Gambar 4.13**  
**Matriks Profil Pejabat Perencana di RSUD Kabupaten Bangka Tengah**

Gambar menunjukkan dari 2 orang pejabat perencana yang berdinasi di RSUD, hanya satu orang yang masuk dalam kategori memiliki kemampuan kerja yang bagus disertai dengan motivasi yang tinggi. Sedangkan satu orang lainnya masuk dalam kategori memiliki kemampuan yang kurang namun



memiliki motivasi yang besar dalam bekerja. Kegiatan pelatihan dan DIKLAT teknis dapat meningkatkan kemampuan pejabat perencana tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setelah pembuatan matriks profil pejabat perencana yang berdinamis di lingkungan Kabupaten Bangka Tengah diketahui hal-hal sebagai berikut :

1. 11 (sebelas) orang pejabat perencana atau 25,58% termasuk dalam kategori pejabat perencana yang memiliki kemampuan yang tinggi namun kurang memiliki motivasi untuk menunjang kemampuannya (kuadran I). Pejabat perencana yang bersangkutan membutuhkan kegiatan *mentoring*, *coaching* atau *counseling* untuk meningkatkan motivasinya.
2. 20 (dua puluh) orang pejabat perencana atau 46,51% termasuk kategori pejabat perencana yang sesuai dengan kebutuhan (kuadran II), yakni memiliki kemampuan yang bagus dan diiringi dengan motivasi yang bagus pula. Pejabat perencana yang bersangkutan dapat diberikan kesempatan dengan jalan promosi untuk meningkatkan kariernya.
3. 12 (dua belas) orang pejabat perencana atau 27,91% termasuk kategori pejabat perencana yang memiliki kemampuan yang masih kurang namun memiliki motivasi kerja yang bagus (kuadran III). Pejabat perencana yang bersangkutan untuk meningkatkan kemampuannya perlu diberikan pelatihan-pelatihan atau DIKLAT-DIKLAT yang bersifat teknis.

Tengah yang termasuk dalam kuadran IV. Bila ada pejabat perencana yang termasuk dalam kuadran IV maka kesalahan mungkin terletak pada saat

maka jalan yang dapat diambil adalah dengan mengganti pejabat perencana yang bersangkutan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai Kompetensi Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil analisis dapat dijelaskan bahwa tidak ada *gap* kompetensi yang kesenjangannya mencapai atau lebih dari 1,00 meskipun ada beberapa kompetensi yang kesenjangannya melebihi angka 0,50 seperti kemampuan berpikir konseptual, menyusun bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan, membangun hubungan kerja, perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja pejabat perencana, kemampuan berbahasa Inggris, negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik, kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya, memimpin kelompok, mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan, fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan, sikap proaktif, komitmen terhadap organisasi, mampu memegang sumpah jabatan, dan hanya ada satu yang mencapai tingkat *mastery*, yaitu penguasaan Bahasa Indonesia. Pendapat responden hampir seluruhnya berkisar dalam tingkatan *comfort*. Sedangkan pendapat responden mengenai kompetensi aktual pun berkisar pada tingkatan *comfort*. *Gap* kompetensi antara ideal dan aktual tidak terlalu besar.
2. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk mengurangi kesenjangan kompetensi pejabat perencana dilingkungan Kabupaten Bangka Tengah

adalah untuk Pejabat Perencana yang kurang motivasi dalam bekerja perlu diikutsertakan dalam kegiatan *mentoring*, *coaching* atau *counseling*. Sedangkan Pejabat Perencana yang memiliki kemampuan yang masih kurang namun memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja perlu mendapatkan DIKLAT-DIKLAT teknis yang sesuai untuk menunjang dan meningkatkan kemampuannya. DIKLAT-DIKLAT teknis disesuaikan dengan bidang teknis yang kurang atau belum dikuasai oleh pejabat perencana yang bersangkutan.

## **B. Saran**

### **1. Saran Teoritis**

Pada kompetensi profesionalisme perlu diteliti lebih mendalam, karena penelitian mengenai hal tersebut masih sangat minim meskipun istilah profesionalisme sering terdengar, selain itu penelitian mengenai kompetensi khususnya dalam hal kompetensi perilaku perlu diperbanyak dimasa yang akan datang. Hal ini disebabkan kompetensi perilaku lebih sulit untuk diteliti karena sifatnya yang *intangible*, bila dibandingkan dengan kompetensi keterampilan atau keahlian yang dapat langsung terlihat.

### **2. Saran Praktis**

Pada kompetensi yang bersifat teknis, usaha yang dapat dilakukan untuk memperkecil *gap* kompetensi antara kompetensi ideal dan aktual adalah dengan melakukan DIKLAT-DIKLAT teknis yang sesuai. Untuk kesenjangan kompetensi yang lebih bersifat aspek psikologis maka yang mungkin dilakukan untuk memperkecil *gap* kompetensi adalah melalui kegiatan *mentoring*, *coaching* atau *counseling*. Untuk Kepala Daerah

Kabupaten Bangka Tengah hal-hal yang penulis sarankan dalam mengurangi kesenjangan kompetensi yang ada adalah sebagai berikut :

- a. Perlunya dilakukan peningkatan kegiatan DIKLAT-DIKLAT teknis yang sesuai dengan kompetensi para Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah sebagai suatu agenda tetap sehingga kompetensi Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah selalu terjaga dalam kondisi yang maksimal untuk mendukung kinerja pemerintahan yang baik.
- b. Perlunya dilakukan monitoring atas kompetensi Pejabat Perencana di Kabupaten Bangka Tengah secara berkala dan kontiniu untuk menghindarkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam melaksanakan pemerintahan yang dikarenakan kurangnya pengawasan atas kompetensi Pejabat Perencana di Lingkungan Kabupaten Bangka Tengah.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Agung, L.A.M. (2007). *Human Capital Competencies : Sketsa-Sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Elek Media Komputindo.
- Amstrong, M. (2004). *Performance Management*. London : Kogan-Page.
- Blanchard, K. dan Jhonson,S. (1982). *The One Minute Manager*. New York : William Morrow.
- Cohen, J. M, Peterson. S. B &Morris. R.(1980). *Toward a Knowledge Kontext*. California : California Management Review.
- Echols. J.M, Shadily. (1983). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Fitt, C.R. (1994). *Elementery Theory*. New Jersey : Englewood Cliffs. Prentince-Hall.
- Fuad, N & Gofur A. (2009). *Integrated HRD (Human Resurces Development)*. Jakarta : PT.Grasindo.
- Ghosal. S. (1990). *The Individual Corporation*. New York : Harper Businesss.
- Hartanto, F.M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia : Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*. Bandung : Mizan Media Utama.
- Hersey. P & Blanchard. K. (1982). *Management of organizational behaviour*. New Jersey : Englewood Cliffs. Prentince-Hall.
- Hutapea, P & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Irianto, J. (2001). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan : Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Jakarta : Gramedia.
- Kusmana. (1987). *Analisis terhadap Aspek-aspek Kepemimpinan yang mempengaruhi Stabilitas dan Prestasi*. Bandung : Istitut Ilmu Keguruan dan Pendidikan.
- Mulyasa. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung : Remaja Rodaskarya.

- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Robert, D.J & Houston.B. (1972). *Critical Service Encounter*. New Jersey : Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar maju.
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT.Refika Aditama.
- Singarimbun, M & Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES.
- Sumaryanti, M. S. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi Mata Pelajaran Kelas V Pendidikan Dasar*. Jakarta : DEPDIKNAS.
- Susilo, W. (2002). *AUDIT SDM : Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen SDM Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Jakarta : Varqistatama Binamega.
- Syah, M. (2000). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Uzber, M.U. (2005) *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

## **B. DOKUMEN**

- Anshary, F. (2004). *Analisis Pemetaan Kompetensi Pegawai Golongan G.III di Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor :43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Pujiantoro, I. (2004). *Analisis Pemetaan Kompetensi dan Penilaian Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pejabat Eselon III di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Puspitosari, A. (2004). *Analisis determinan Perbedaan Kompetensi Profesional Guru SMP di Kota Surakarta Ditinjau Dari Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi dan Kebijakan Pemerintah*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Subagja, B. (2005). *Peta Kompetensi Pegawai dan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM Berdasarkan Persepsi Pegawai (Studi Pada*

*Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian*). Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.

Sutardjo, R. P. (2005). *Analisis Pemetaan Kompetensi dan Penilaian Kebutuhan Pelatihan Bagi Pejabat Struktural Eselon II, III dan IV pada kantor Pusat Direktorat Jenderal Pemasaryakatan*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah

UNIVERSITAS TERBUKA



**Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan/Kuesioner****DAFTAR PERTANYAAN/KUESIONER KEPADA PEJABAT  
PERENCANA KABUPATEN BANGKA TENGAH**

Nomor Responden : .....

Usia : .....

Masa kerja : .....

**Petunjuk pengisian**

1. Pengisian jawaban kuesioner adalah dengan mengisi/memberi tanda check list pada salah satu kolom jawaban yang dianggap merupakan jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan keadaan anda.
2. Setiap kuisisioner terdiri dari dua item pertanyaan yang akan digunakan untuk membandingkan antara kompetensi ideal yang diwakili oleh item A dan kompetensi aktual yang diwakili oleh item B
3. Yang dimaksud dengan kompetensi ideal adalah standar kemampuan dan karakteristik yang seharusnya dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang menjadi pejabat perencana berupa pengetahuan, keahlian dan sikap prilaku serta kualitas individu yang terkait dengan kinerja terbaik yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.
4. Yang dimaksud dengan kompetensi aktual adalah kemampuan dan karakteristik yang saat ini dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang menjadi pejabat perencana berupa pengetahuan, keahlian dan sikap prilaku serta kualitas individu yang terkait dengan keadaan saat ini dan sebenarnya dalam pelaksanaan tugas jabatannya.
5. Keterangan untuk jawaban untuk pengisian item A adalah :
  - 5 : Sangat setuju
  - 4 : Setuju
  - 3 : Ragu-ragu
  - 2 : Tidak setuju

- 1 : Sangat tidak setuju
6. Keterangan untuk jawaban untuk pengisian item B adalah :
- 5 : Sangat mampu
- 4 : Mampu
- 3 : Ragu-ragu
- 2 : Tidak mampu
- 1 : Sangat tidak mampu
7. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian dan murni merupakan sumbangan keilmiah dan tidak akan mempengaruhi karier ataupun posisi anda
8. Dimohon untuk mengisi seluruh pertanyaan dari kuesioner.

UNIVERSITAS TERBUKA

### A. Pengetahuan

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Perencana berijazah serendah-rendahnya Sarjana A. (S1) dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan untuk jabatan perencana					
	Anda memiliki ijazah minimal Sarjana (S1) B. dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan untuk jabatan perencana					
2.	Perencana pernah mengikuti sekurang- A. kurangnya 1 kali dan lulus pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan					
	Anda pernah mengikuti sekurang-kurangnya 1 B. kali dan lulus pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan					
3.	Perencana memiliki pengalaman dalam kegiatan A. perencanaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun, selama menjadi PNS					
	Anda memiliki pengalaman dalam kegiatan B. perencanaan sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun, selama menjadi PNS					
4.	A. Perencana harus mampu berpikir secara konseptual					
	B. Anda mampu berpikir secara konseptual					
5.	A. Perencana mampu menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan					
	B. Anda mampu menyusun bahan perencanaan program dan kegiatan					
6.	A. Perencana mampu menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan					

	B. Anda mampu menyusun bahan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan					
7.	Perencana mampu menyusun bahan penataan A. kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan					
	Anda mampu menyusun bahan penataan B. kelembagaan, ketatalaksanaan dan analisa jabatan					
8.	Perencana mampu menyusun laporan akhir A. pelaksanaan program dan kegiatan					
	Anda mampu menyusun laporan akhir B. pelaksanaan program dan kegiatan					
9.	A. Perencana mampu berpikir secara analitis					
	B. Anda mampu berpikir secara analitis					
10.	Perencana mampu melakukan koordinasi, A. integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya					
	Anda mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya B.					
11.	Perencana mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit A. terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya					
	Anda mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit B. terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi					
12.	Perencana mampu mengambil keputusan yang A. sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya					

	B. Anda mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku					
--	---	--	--	--	--	--

**B. Keterampilan**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	A. Perencana mampu menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya					
	B. Anda mampu menumbuh kembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi					
2.	A. Perencana mampu membangun hubungan kerja					
	B. Anda mampu membangun hubungan kerja					
3.	A. Perencana memiliki empati					
	B. Anda memiliki empati					
4.	A. Perencana berorientasi kepada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik					
	B. Anda mampu berorientasi kepada kepentingan pelaksanaan pemerintahan yang baik					
5.	A. Perencana memiliki semangat berprestasi atau untuk mencapai target kerja					
	B. Anda memiliki semangat berprestasi atau untuk mencapai target kerja					
6.	A. Perencana memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja					
	B. Anda memiliki perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja					
7.	A. Perencana mampu menggunakan Bahasa Indonesia yang baik					
	B. Anda mampu menggunakan Bahasa Indonesia yang baik					

8.	A.	Perencana memiliki kemampuan berbahasa Inggris					
	B.	Anda memiliki kemampuan berbahasa Inggris					
9.	A.	Perencana mampu melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik					
	B.	Anda mampu melakukan negosiasi, mediasi dan presentasi yang baik					
10.	A.	Perencana memiliki kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan					
	B.	Anda memiliki kemampuan menggunakan alat-alat pendukung pekerjaan					
11.	A.	Perencana mampu mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan					
	B.	Anda mampu mengoperasikan dan memanfaatkan komputer dan perangkat lunak lainnya sebagai pendukung pekerjaan					

## C. Perilaku

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	A. Perencana memiliki kemampuan mengarahkan/memberi perintah					
	B. Anda memiliki Kemampuan mengarahkan/memberi perintah					
2.	A. Perencana mampu memimpin kelompok					
	B. Anda mampu memimpin kelompok					
3.	A. Perencana mampu mengembangkan orang lain					
	B. Anda mampu mengembangkan orang lain					
4.	A. Perencana mampu menumbuhkan kerjasama					
	B. Anda mampu menumbuhkan kerjasama					
5.	A. Perencana mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan					
	B. Anda mampu melihat dampak dan pengaruh dari suatu tindakan					
6.	A. Perencana memiliki kepercayaan diri					
	B. Anda memiliki kepercayaan diri					
7.	A. Perencana fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan					
	B. Anda fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan keadaan					
8.	A. Perencana memiliki pengendalian diri					
	B. Anda memiliki pengendalian diri					
9.	A. Perencana memiliki sikap proaktif					
	B. Anda memiliki sikap proaktif					

**D. Profesional**

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	A. Perencana memiliki komitmen terhadap organisasi					
	B. Anda memiliki komitmen terhadap organisasi					
2.	A. Perencana memiliki kesadaran berorganisasi					
	B. Anda memiliki kesadaran berorganisasi					
3.	A. Perencana mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi					
	B. Anda mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasi					
4.	A. Perencana patuh kepada atasan					
	B. Anda patuh kepada atasan					
5.	A. Perencana mampu bertanggung jawab atas pekerjaan					
	B. Anda mampu bertanggung jawab atas pekerjaan					
6.	A. Perencana sanggup memegang sumpah jabatan					
	B. Anda sanggup memegang sumpah jabatan					
7.	A. Perencana mampu memberikan pelayanan yang prima					
	B. Anda mampu memberikan pelayanan yang prima					



**DAFTAR PERTANYAAN/KUESIONER KEPADA PEJABAT  
PERENCANA KABUPATEN BANGKA TENGAH**

Nomor Responden : .....

Usia : .....

Masa kerja : .....

**Petunjuk pengisian**

1. Pengisian jawaban kuesioner adalah dengan melingkari pada salah satu poin jawaban yang dianggap merupakan jawaban yang anda anggap paling sesuai atau paling mendekati dengan keadaan anda yang sebenarnya.
2. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan penelitian dan murni merupakan sumbangan keilmiahan dan tidak akan mempengaruhi karier ataupun posisi anda
3. Contoh pengisian kuesioner

**A. Helping and Human Service : melayani**

1. Empati

- a. Menurut anda poin jawaban yang manakah yang paling mencerminkan kedalaman pemahaman anda terhadap orang lain terutama bila menyangkut penyampaian informasi atau isu-isu penting yang berkembang di dalam organisasi anda?
  - a) Paham pesan verbalnya atau emosinya saja
  - b) Mengerti baik emosi maupun isinya
  - c) Memahami dengan penuh pengertian
  - d) Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan
  - e) Memahami isu kompleks yang ada dibalik suatu percakapan
- b. Bagaimanakan respon anda bila mendengar rekan kerja anda menyampaikan masalah yang dihadapinya?
  - a) Mendengarkan saja
  - b) Menjadi pribadi yang siap mendengarkan

- c) Mampu memprediksi respon orang lain
- d) Mendengar dengan responsif
- e) Siap untuk menolong

4. Dimohon untuk mengisi seluruh pertanyaan dari kuesioner.

## I. PERTANYAAN MENGENAI KEMAMPUAN

### A. Helping and Human Service : melayani

#### 1. Empati

a. Menurut anda poin jawaban yang manakah yang paling mencerminkan kedalaman pemahaman anda terhadap orang lain terutama bila menyangkut penyampaian informasi atau isu-isu penting yang berkembang didalam organisasi anda?

- a) Paham pesan verbalnya atau emosinya saja
- b) Mengerti baik emosi maupun isinya
- c) Memahami dengan penuh pengertian
- d) Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan
- e) Memahami isu kompleks yang ada dibalik suatu percakapan

b. Bagaimanakan respon anda bila mendengar rekan kerja anda menyampaikan masalah yang dihadapinya?

- a) Mendengarkan saja
- b) Menjadi pribadi yang siap mendengarkan
- c) Mampu memprediksi respon orang lain
- d) Mendengar dengan responsif
- e) Siap untuk menolong

2. Berorientasi pada pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance orientation*)

a. Apakah tindakan yang akan anda ambil terhadap suatu masalah yang menuntut perhatian lebih untuk kelangsungan pemerintahan yang baik yang di limpahkan oleh atasan?

- a). Menindak lanjuti
  - b). Menjalin dan memelihara komunikasi unit kerja yang lain dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang menguntungkan semua pihak
  - c). Mengambil resiko pribadi untuk bertindak
  - d). Membuat diri sendiri selalu siap dengan perubahan, selalu siap terutama bila organisasi berada dalam periode yang kritis
  - e). Melakukan segala tindakan yang diperlukan untuk membuat segalanya lebih baik
- b. Bagaimanakah inisiatif untuk melaksanakan tugas yang bukan merupakan bidang anda saat anda dimintai bantuan oleh rekan kerja anda?
- a) Melakukan tindakan seperiunya (rutin)
  - b) Bersikap sangat membantu
  - c) Berusaha dengan ekstra keras dalam memberikan bantuan
  - d) Melibatkan orang lain dalam kegiatan non rutin dalam memberikan bantuan
  - e) Melakukan usaha yang luar biasa keras

## **B. Memimpin**

### **1. Dampak dan pengaruh kepemimpinan**

- a. Bagaimanakah tindakan yang anda ambil untuk mempengaruhi orang lain
  - a) Menyatakan keinginan namun tidak melakukan sesuatu yang spesifik
  - b) Melakukan satu tindakan persuasif
  - c) Melakukan tindakan persuasif untuk 2 langkah untuk mempengaruhi
  - d) Menyesuaikan cara mempengaruhi dengan komentar atau tindakan seseorang

- e) Memperhitungkan untuk menggunakan suatu tindakan dramatis
- b. Menurut anda berapa luas dari pengaruh kepemimpinan yang anda lakukan?
- a) Satu orang
  - b) Satu sub unit kerja
  - c) Satu unit kerja
  - d) 2 SKPD atau lebih
  - e) Keseluruhan organisasi Pemerintahan Daerah
2. Kesadaran berorganisasi
- a. Bagaimanakah kedalaman pengetahuan dan pemahaman anda terhadap organisasi anda
- a) Non politis
  - b) Memahami struktur organisasi formal
  - c) Memahami struktur informal dalam organisasi
  - d) Memahami iklim dan budaya/kebiasaan
  - e) Memahami politik yang mempengaruhi organisasi
- b. Bagaimanakah keluasan pemahaman anda terhadap organisasi pemerintahan daerah?
- a) Satu orang pimpinan saja
  - b) Satu sub unit kerja
  - c) Satu unit kerja
  - d) 2 SKPD atau lebih
  - e) Keseluruhan organisasi Pemerintahan Daerah
3. Membangun hubungan kerja
- a) Apa tindakan yang akan anda ambil berkaitan dengan tujuan untuk mempengaruhi orang lain terutama bawahan atau rekan kerja anda?
- a) Menerima undangan
  - b) Membuat kontrak yang berhubungan dengan pekerjaan
  - c) Kadang menyelenggarakan kontak informal

- d) Membangun kesepakatan
  - e) Sering melakukan kontak sosial diluar jam kerja
- b) Bagaimanakah menurut anda luasnya dampak dari kegiatan membangun hubungan yang anda lakukan?
- a) Satu orang
  - b) Satu sub unit kerja
  - c) Satu unit kerja
  - d) 2 SKPD atau lebih
  - e) Keseluruhan organisasi Pemerintahan Daerah

### C. Manajerial/Mengelola

1. Mengembangkan orang lain
  - a. Seberapa intensifkah usaha anda untuk mengembangkan orang lain dan bagaimanakah caranya?
    - a) Mengekspresikan instruksi secara mendetail dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara melaksanakan tugas
    - b) Mengekspresikan ekspektasi positif mengenai orang lain
    - c) Memberikan argumentasi atau dukungan lainnya
    - d) Memberikan umpan balik positif atau atau positif negatif dengan tujuan pengembangan
    - e) Meyakinkan kembali atau memberikan semangat
  - b. Menurut anda berapa orang yang dan dengan tingkatan yang seperti apakah yang berhasil anda dorong untuk berkembang?
    - a) Satu orang bawahan
    - b) Beberapa orang (2-6 orang) bawahan
    - c) Banyaknya orang (lebih dari 6 orang)
    - d) Seorang rekan sejawat
    - e) Beberapa rekan sejawat
2. Kemampuan mengarahkan atau memberi perintah
  - a. Seberapa intensif pengarahannya yang anda berikan pada bawahan anda?

- a) Menjelaskan perintah dan memberikan pengarahan rutin
  - b) Memberi pengarahan secara detail
  - c) Berbicara dengan lugas
  - d) Menuntut prestasi atau performa yang tinggi
  - e) Memantau performa dengan pasti
- b. Menurut anda berapa orang yang dan dengan tingkatan yang seperti apakah yang berhasil anda diarahkan?
- a) Satu orang bawahan
  - b) Beberapa orang (2-6 orang) bawahan
  - c) Banyaknya orang (lebih dari 6 orang)
  - d) Seorang rekan sejawat
  - e) Beberapa rekan sejawat
3. Kerjasama kelompok
- a. Bagaimanakah cara anda menunjukkan kesungguhan anda dalam mendorong kerjasama kelompok?
- a) Kooperatif
  - b) Membagi informasi
  - c) Menunjukkan ekspektasi positif
  - d) Meminta input
  - e) Memberi semangat
- b. Bagaimanakah ukuran tim yang dilibatkan dalam kerjasama?
- a) Kecil. Kelompok informal
  - b) Tim sementara (ad hoc)
  - c) Satu SKPD
  - d) Dua atau lebih SKPD
  - e) Satu Organisasi Pemerintahan Daerah secara keseluruhan
- c. Bagaimanakah ukuran besarnya usaha atau inisiatif anda untuk mendorong kerja kelompok?
- a) Memberikan lebih dari tindakan rutin
  - b) Memberikan lebih layak usaha

- c) Memberikan lebih layak usaha yang luar biasa
  - d) Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin
  - e) Melibatkan orang lain dengan usaha yang luar biasa
4. Memimpin kelompok
- a. Bagaimanakah kekuatan peranan kepemimpinan yang anda lakukan?
    - a) Berinisiatif dalam pertemuan
    - b) Memberitahu orang lain
    - c) Menggunakan kekuasaan secara adil
    - d) Meningkatkan efektivitas
    - e) Memperdulikan kelompok
  - b. Bagaimanakah ukuran tim yang dapat anda pimpin?
    - a) Kecil. Kelompok informal
    - b) Tim sementara (*ad hoc*)
    - c) Satu SKPD
    - d) Dua atau lebih SKPD
    - e) Satu Organisasi Pemerintahan Daerah secara keseluruhan
  - c. Bagaimanakah besarnya usaha atau inisiatif anda untuk memimpin kelompok
    - a) Memberikan lebih dari tindakan rutin
    - b) Memberikan lebih layak usaha
    - c) Memberikan lebih layak usaha yang luar biasa
    - d) Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin
    - e) Melibatkan orang lain dengan usaha yang luar biasa

#### **D. Cognitive/berpikir**

##### **1. Berpikir analitis**

- a. Bagaimanakah kemampuan anda untuk melakukan analisis terhadap permasalahan yang sulit?

- a) Menguraikan masalah-masalah menjadi bagian-bagian tugas/kegiatan
  - b) Melihat hubungan mendasar
  - c) Melihat hubungan bertingkat
  - d) Membuat rencana atau analisis yang kompleks
  - e) Membuat rencana atau analisis yang cukup kompleks
- b. Bagaimanakah ukuran permasalahan yang sanggup anda analisis dengan baik?
- a) Memikirkan performasi satu dua orang
  - b) Memikirkan unit kerja kecil
  - c) Memikirkan masalah yang sedang dihadapi
  - d) Memikirkan performasi keseluruhan organisasi
  - e) Memikirkan performasi jangka panjang yang berkelanjutan
2. Berpikir konseptual
- a. Seperti apakah kompleksitas permasalahan dan keaslian konsep yang anda gunakan dalam menghadapinya?
    - a) Menggunakan akal sehat
    - b) Menggunakan rumusan sederhana
    - c) Menerapkan rumusan yang kompleks
    - d) Menyederhanakan hal yang kompleks
    - e) Membuat konsep-konsep baru
  - b. Bagaimanakah ukuran permasalahan yang sanggup anda hadapi dengan berpikir secara konseptual?
    - a) Memikirkan performasi satu dua orang
    - b) Memikirkan unit kerja kecil
    - c) Memikirkan masalah yang sedang dihadapi
    - d) Memikirkan performasi keseluruhan organisasi
    - e) Memikirkan performasi jangka panjang yang berkelanjutan
3. Keahlian teknis/profesional/manajerial



- a. Sedaqlam apakah tingkat pengetahuan yang anda kuasai?
- Dasar
  - Berketerampilan dasar
  - Tenaga terampil
  - Berketerampilan tinggi
  - Profesional dasar
- b. Seluas apakah keahlian manajerial yang anda kuasai?
- Tidak ada
  - Unit fungsi kerja homogen
  - Beberapa organisasi/unit kerja heterogen/ lintas fungsional
  - Beberapa SKPD
  - Organisasi Pemerintahan Daerah secara keseluruhan
- c. Seperti apakah penguasaan keilmuan yang anda miliki dan usaha untuk memperkuatnya?
- Memelihara pengetahuan teknis yang dimiliki
  - Memperluas dasar-dasar pengetahuan
  - Menggal pengetahuan baru atau yang berbeda
  - Keikutsertaan dalam diskusi ilmiah tentang pekerjaan
  - Menjadi pembicara aktif dalam diskusi ilmiah tentang pekerjaan
- d. Dalam menyebarkan pengetahuan yang dimiliki bagaimanakah usaha yang anda lakukan?
- Menjawab pertanyaan
  - Menerapkan teknis mempelajari dampak yang muncul
  - Menawarkan bantuan teknis
  - Menyebarkan teknologi baru
  - Menerbitkan paper tentang teknologi baru

## II. PERTANYAAN TENTANG MOTIVASI

### E. Achievement & Action : Merencanakan dan Mengimplementasikan

1. Seperti apakah bentuk semangat anda untuk berprestasi?
  - a) Berfokus pada tugas yang diberikan
  - b) Bermotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara lebih baik
  - c) Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain
  - d) Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja
  - e) Terus berusaha memperbaiki kinerja
2. Seperti apakah bentuk anda terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja
  - a) Menjaga tempat kerja selalu terorganisir
  - b) Memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas
  - c) Mengecek ulang pekerjaan sendiri
  - d) Memonitor pekerjaan orang lain
  - e) Memonitor data atau proyek
3. Proaktif
  - a. Bagaimanakah konsistensi anda dalam memanfaatkan waktu secara aktif untuk mengantisipasi masalah?
    - a) Menunjukkan usaha yang konsisten
    - b) Memusatkan pada kesempatan atau masalah yang dihadapi sekarang
    - c) Cepat dalam krisis
    - d) Melakukan tindakan antisipatif untuk lebih dari 2 bulan kedepan
    - e) Melakukan tindakan antisipatif untuk 3-12 bulan kedepan
  - b. Bagaimanakah bentuk dorongan dari diri sendiri dalam melaksanakan pekerjaan anda?

- a) Bekerja mandiri secara independen
  - b) Melakukan usaha ekstra
  - c) Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan
  - d) Mengerjakan pekerjaan lebih jauh dari yang diperintahkan
  - e) Mengerjakan pekerjaan jauh lebih jauh dari yang diperintahkan
4. Dalam mencari informasi, tindakan seperti apakah yang akan anda ambil?
- a) Bertanya
  - b) Melakukan penyelidikan secara pribadi
  - c) Menggali lebih dalam
  - d) Menghubungi pihak lain
  - e) Melakukan penelitian

#### **F. Personal effectiveness/bersikap dewasa**

1. Seperti apakah bentuk dari pengendalian diri anda?
  - a) Menahan godaan
  - b) Mengendalikan emosi
  - c) Bersikap tenang
  - d) Mengelola stres dengan efektif
  - e) Memberikan respon
2. Percaya diri
  - a. Bagaimana bentuk Keyakinan pada diri anda sendiri dalam menghadapi resiko?
    - a) Impresif atau menampakkan kekuatan diri
    - b) Menyatakan rasa percaya diri atas kemampuannya
    - c) Menunjukkan rasa percaya diri
    - d) Menerima tantangan dengan sukarela
    - e) Menempatkan diri dalam situasi yang sangat menantang

b. Seperti apakah bentuk tanggungjawab yang anda ambil dalam menghadapi kegagalan

- a) Menerima tanggungjawab
- b) Belajar dari kesalahan diri sendiri
- c) Mengakui kesalahan diri terhadap orang lain dan melakukan tindakan untuk memperbaiki masalah
- d) Membuat pernyataan penyesalan tertulis
- e) Mengundurkan diri dari jabatan

### 3. Fleksibilitas

a. Besarnya perubahan yang anda lakukan untuk beradaptasi

- a) Melihat situasi secara objektif, menyadari validitas pendapat orang lain
- b) Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel
- c) Menyesuaikan taktik pada situasi/orang yang berbeda
- d) Menyesuaikan strategi, tujuan diri sendiri sesuai situasi
- e) Melakukan penyesuaian pengaturan

b. Bagaimanakah kecepatan anda dalam bertindak?

- a) Perubahan jangka panjang dan terencana (lebih dari 1 bulan)
- b) Perubahan rencana jangka pendek (1 minggu sampai 1 bulan)
- c) Perubahan cepat (kurang dari seminggu)
- d) Perubahan sangat cepat (dalam hitungan hari)
- e) Aksi spontan atau keputusan langsung

c. Bagaimanakah komitmen terhadap organisasi anda?

- a) Usaha aktif
- b) Model “menjadi warga organisasi yang baik”
- c) Menyatakan manfaat dan komitmen
- d) Melakukan pengorbanan diri
- e) Membuat keputusan yang tidak populer demi keuntungan organisasi walau bersifat kontroversial





**Reliability Ideal**  
**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	39

UNIVERSITAS TERBUKA

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	4.09	.811	43
K2	4.05	.653	43
K3	4.14	.639	43
K4	3.95	.815	43
K5	4.05	.722	43
K6	3.84	.871	43
K7	4.30	.674	43
K8	3.86	.743	43
K9	4.37	.618	43
K10	3.95	.653	43
K11	3.93	.856	43
K12	4.00	.724	43
K13	3.95	.785	43
K14	4.09	.684	43
K15	4.07	.704	43
K16	3.81	.794	43
K17	3.79	.888	43
K18	4.02	.672	43
K19	4.35	.686	43
K20	3.98	.771	43
K21	4.16	.688	43
K22	4.00	.577	43
K23	3.91	.868	43
K24	3.95	.785	43
K25	4.02	.831	43
K26	3.93	.632	43
K27	4.30	.708	43
K28	4.05	.815	43
K29	4.23	.684	43
K30	4.37	.691	43
K31	3.93	.799	43
K32	4.21	.675	43
K33	4.14	.675	43
K34	4.21	.675	43
K35	4.14	.710	43
K36	4.05	.688	43
K37	3.72	.934	43
K38	3.98	.938	43
K39	3.98	.913	43

UNIVERSITAS TERBUKA



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	153.79	189.122	.589	.911
K2	153.84	195.806	.366	.914
K3	153.74	193.862	.486	.913
K4	153.93	192.162	.446	.913
K5	153.84	195.235	.355	.914
K6	154.05	189.188	.541	.912
K7	153.58	198.725	.262	.916
K8	154.02	186.547	.780	.909
K9	153.51	196.256	.362	.914
K10	153.93	190.162	.684	.911
K11	153.95	196.236	.249	.916
K12	153.88	190.391	.601	.911
K13	153.93	185.543	.783	.909
K14	153.79	200.884	.269	.917
K15	153.81	191.536	.559	.912
K16	154.07	193.495	.398	.914
K17	154.09	193.134	.364	.914
K18	153.86	196.885	.296	.915
K19	153.53	195.874	.342	.914
K20	153.91	187.753	.689	.910
K21	153.72	195.111	.382	.914
K22	153.88	191.677	.682	.911
K23	153.98	195.642	.269	.916
K24	153.93	194.495	.356	.914
K25	153.86	184.599	.781	.909
K26	153.95	194.903	.431	.913
K27	153.58	193.630	.446	.913
K28	153.84	193.568	.383	.914
K29	153.65	200.233	.249	.917
K30	153.51	198.684	.270	.916
K31	153.95	185.760	.759	.909
K32	153.67	195.320	.379	.914
K33	153.74	194.766	.408	.914
K34	153.67	198.320	.279	.916
K35	153.74	191.528	.554	.912
K36	153.84	194.949	.390	.914
K37	154.16	187.235	.579	.911
K38	153.91	189.610	.481	.913
K39	153.91	190.991	.440	.913

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
157.88	202.915	14.245	39

## Reliability Aktual

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	39

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	3.72	.666	43
K2	3.81	.732	43
K3	3.88	.762	43
K4	3.37	.846	43
K5	3.74	.848	43
K6	3.84	.754	43
K7	3.65	.783	43
K8	3.74	.790	43
K9	3.47	.935	43
K10	3.53	.767	43
K11	3.74	.819	43
K12	3.77	.841	43
K13	3.49	.910	43
K14	3.53	.767	43
K15	3.79	.914	43
K16	3.37	.787	43
K17	3.40	.821	43
K18	3.30	.803	43
K19	4.05	.785	43
K20	3.14	1.082	43
K21	3.53	.855	43
K22	3.72	.826	43
K23	3.26	1.136	43
K24	3.67	.808	43
K25	3.70	.939	43
K26	3.72	.766	43
K27	3.67	.808	43
K28	3.42	.731	43
K29	3.86	.743	43
K30	3.70	.832	43
K31	3.53	.767	43
K32	3.65	.813	43
K33	3.51	.827	43
K34	3.79	.709	43
K35	3.72	.984	43
K36	3.74	.819	43
K37	3.77	.868	43
K38	3.49	.703	43
K39	3.77	.782	43

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	137.86	189.647	.285	.884
K2	137.77	178.754	.725	.876
K3	137.70	186.168	.324	.882
K4	138.21	181.550	.492	.879
K5	137.84	184.759	.348	.882
K6	137.74	183.862	.443	.880
K7	137.93	178.876	.668	.877
K8	137.84	183.473	.439	.880
K9	138.12	179.772	.512	.879
K10	138.05	183.426	.456	.880
K11	137.84	178.092	.673	.876
K12	137.81	179.250	.601	.877
K13	138.09	182.705	.405	.881
K14	138.05	191.426	.269	.886
K15	137.79	191.455	.273	.888
K16	138.21	179.550	.631	.877
K17	138.19	186.346	.289	.883
K18	138.28	182.158	.493	.880
K19	137.53	189.350	.263	.885
K20	138.44	187.062	.278	.886
K21	138.05	190.188	.289	.886
K22	137.86	183.171	.431	.881
K23	138.33	190.749	.462	.890
K24	137.91	192.848	.264	.888
K25	137.88	181.343	.445	.880
K26	137.86	179.742	.641	.877
K27	137.91	186.324	.295	.883
K28	138.16	180.711	.623	.878
K29	137.72	186.587	.313	.882
K30	137.88	186.534	.276	.883
K31	138.05	184.855	.386	.881
K32	137.93	182.685	.461	.880
K33	138.07	180.114	.571	.878
K34	137.79	191.312	.253	.886
K35	137.86	179.266	.503	.879
K36	137.84	178.425	.658	.877
K37	137.81	178.203	.627	.877
K38	138.09	183.991	.472	.880
K39	137.81	191.107	.282	.886

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
141.58	193.487	13.910	39

**Ideal Aktual 1****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.09	43	.811	.124
1	AKTUAL	3.72	43	.666	.102

**Ideal Aktual 2****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.05	43	.653	.100
1	AKTUAL	3.81	43	.732	.112

**Ideal Aktual 3****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.14	43	.639	.097
1	AKTUAL	3.88	43	.762	.116

**Ideal Aktual 4****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.95	43	.815	.124
1	AKTUAL	3.37	43	.846	.129

**Ideal Aktual 5****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.05	43	.722	.110
1	AKTUAL	3.74	43	.848	.129

**Ideal Aktual 6****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.84	43	.871	.133
1	AKTUAL	3.72	43	.754	.115

**Ideal Aktual 7**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.30	43	.674	.103
1	AKTUAL	3.65	43	.783	.119

**Ideal Aktual 8****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.86	43	.743	.113
1	AKTUAL	3.74	43	.790	.120

**Ideal Aktual 9****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.37	43	.618	.094
1	AKTUAL	3.47	43	.935	.143

**Ideal Aktual 10****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.95	43	.653	.100
1	AKTUAL	3.53	43	.767	.117

**Ideal Aktual 11****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.93	43	.856	.131
1	AKTUAL	3.74	43	.819	.125

**Ideal Aktual 12****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.00	43	.724	.110
1	AKTUAL	3.77	43	.841	.128

**Ideal Aktual 13**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.95	43	.785	.120
1	AKTUAL	3.49	43	.910	.139

**Ideal Aktual 14****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.09	43	.684	.104
1	AKTUAL	3.53	43	.767	.117

**Ideal Aktual 15****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.07	43	.704	.107
1	AKTUAL	3.79	43	.914	.139

**Ideal Aktual 16****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.81	43	.794	.121
1	AKTUAL	3.37	43	.787	.120

**Ideal Aktual 17****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.79	43	.888	.135
1	AKTUAL	3.40	43	.821	.125

**Ideal Aktual 18****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.02	43	.672	.103
1	AKTUAL	3.30	43	.803	.122

**Ideal Aktual 19**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.35	43	.686	.105
1	AKTUAL	4.05	43	.785	.120

**Ideal Aktual 20****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.98	43	.771	.118
1	AKTUAL	3.14	43	1.082	.165

**Ideal Aktual 21****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.16	43	.688	.105
1	AKTUAL	3.53	43	.855	.130

**Ideal Aktual 22****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.00	43	.577	.088
1	AKTUAL	3.72	43	.826	.126

**Ideal Aktual 23****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.91	43	.868	.132
1	AKTUAL	3.26	43	1.136	.173

**Ideal Aktual 24****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.95	43	.785	.120
1	AKTUAL	3.67	43	.808	.123

**Ideal Aktual 25**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.02	43	.831	.127
1	AKTUAL	3.70	43	.939	.143

**Ideal Aktual 26****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.93	43	.632	.096
1	AKTUAL	3.72	43	.766	.117

**Ideal Aktual 27****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.30	43	.708	.108
1	AKTUAL	3.67	43	.808	.123

**Ideal Aktual 28****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.05	43	.815	.124
1	AKTUAL	3.42	43	.731	.112

**Ideal Aktual 29****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.23	43	.684	.104
1	AKTUAL	3.86	43	.743	.113

**Ideal Aktual 30****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	4.37	43	.691	.105
1	AKTUAL	3.70	43	.832	.127

**Ideal Aktual 31**



**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IDEAL	3.93	43	.799	.122
	AKTUAL	3.53	43	.767	.117

**Ideal Aktual 32****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IDEAL	4.21	43	.675	.103
	AKTUAL	3.65	43	.813	.124

**Ideal Aktual 33****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IDEAL	4.14	43	.675	.103
	AKTUAL	3.51	43	.827	.126

**Ideal Aktual 34****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IDEAL	4.21	43	.675	.103
	AKTUAL	3.79	43	.709	.108

**Ideal Aktual 35****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IDEAL	4.14	43	.710	.108
	AKTUAL	3.72	43	.984	.150

**Ideal Aktual 36****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	IDEAL	4.05	43	.688	.105
	AKTUAL	3.74	43	.819	.125

**Ideal Aktual 37**

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.93	43	.934	.142
1	AKTUAL	3.77	43	.868	.132

**Ideal Aktual 38****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.98	43	.938	.143
1	AKTUAL	3.49	43	.703	.107

**Ideal Aktual 39****Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair	IDEAL	3.98	43	.913	.139
1	AKTUAL	3.77	43	.782	.119

UNIVERSITAS TERBUKA

**PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI BAGIAN  
SEKRETARIAT DAERAH**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,32</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3,75</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,68</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,68</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2,75</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,12</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,07</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17				4		0,68
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,58</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>



No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,71</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3,75</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,83</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3,75</b>

**PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI SEKRETARIAT DPRD**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,83</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,68
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,67</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2,75</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2,56

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								3

## PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI DINAS DAERAH

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,51</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								3,51

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								2,25

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,68</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>



No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2,51

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								4

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,51</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,39</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,88</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>4</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								4

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								3

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								3,75

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>



**PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI BADAN DAERAH**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,12</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2,12

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								3,25

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								3

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								4

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17				4		0,68
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,68</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,88</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>4</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,51</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>4</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,68</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>



**PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI KANTOR**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,39</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>4</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25					5	1,25
<b>NILAI MOTIVASI</b>								4,25

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,51</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,39</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17				4		0,68
3	Manajerial	0,32				4		1,28
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,61</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

**PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI KECAMATAN**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,14</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17				4		0,68
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,66</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3,25</b>



No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12		2				0,24
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>2,39</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75				4		3
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>4</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39			3			1,17
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75		2				1,5
2	Personal Effectiveness	0,25		2				0,5
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>2</b>

**PENILAIAN KEMAMPUAN DAN MOTIVASI PEJABAT PERENCANA DI RSUD**

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12				4		0,48
2	Memimpin	0,17			3			0,51
3	Manajerial	0,32			3			0,96
4	Cognitive	0,39				4		1,56
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								<b>3,51</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25			3			0,75
<b>NILAI MOTIVASI</b>								<b>3</b>

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Helping & Human Service	0,12			3			0,36
2	Memimpin	0,17		2				0,34
3	Manajerial	0,32		2				0,64
4	Cognitive	0,39		2				0,78
<b>NILAI KEMAMPUAN</b>								2,12

No.	Jenis Penilaian	Bobot	Harapan					NILAI
			1	2	3	4	5	
1	Achievement & Action	0,75			3			2,25
2	Personal Effectiveness	0,25				4		1
<b>NILAI MOTIVASI</b>								3,25

Lampiran 3 : Kamus Kompetensi Spencer & Spencer

KAMUS KOMPETENSI SPENCER & SPENCER

No.	Kompetensi Achievement & Action : Merencanakan dan Mengimplementasikan	Bentuk Kompetensi 1. Semangat untuk berprestasi	Dimensi A. Intensitas dan kelengkapan  B. Dampak dari prestasi	Indikator	Level
1.				<p>a. Berfokus pada tugas yang diberikan</p> <p>b. Bermotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara lebih baik</p> <p>c. Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain</p> <p>d. Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja</p> <p>e. Terus berusaha memperbaiki kinerja</p> <p>f. Menetapkan tujuan yang menantang</p> <p>g. Menganalisa segala tindakan dan keputusan berdasarkan pertimbangan biaya manfaat</p> <p>h. Mengambil resiko enterprenerial dengan pertimbangan yang masak</p> <p>i. Konsisten dalam usaha-usaha enterprenerial</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p>
				<p>a. Fokus pada kinerja/performance pribadi</p> <p>b. Mempengaruhi satu atau dua orang lain</p> <p>c. Mempengaruhi 1 kelompok kerja (4-15 orang)</p> <p>d. Mempengaruhi 1 departemen (lebih dari 15 orang)</p> <p>e. Mempengaruhi perusahaan yang cukup besar</p> <p>f. Mempengaruhi perusahaan besar</p> <p>g. Mempengaruhi keseluruhan industri <i>(Berlaku jika nilai dimensi intensitas dan kelengkapan dengan level 3 atau lebih)</i></p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>
				<p>a. Hal baru untuk pekerjaan atau unit kerja</p> <p>b. Hal baru untuk organisasi</p> <p>c. Hal baru untuk industri</p> <p>d. Transformasi <i>(Berlaku jika nilai dimensi intensitas dan kelengkapan dengan level 3 atau lebih)</i></p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>
		2. Perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan ketelitian kerja		<p>a. Tidak dapat diberlakukan</p> <p>b. Menjaga tempat kerja selalu terorganisir</p> <p>c. Memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas</p> <p>d. Mengecek ulang pekerjaan sendiri</p> <p>e. Memonitor pekerjaan orang lain</p> <p>f. Memonitor data atau proyek</p> <p>g. Mengembangkan sistem</p> <p>h. Mengembangkan sistem yang kompleks</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
		3. Proaktif	A. Waktu	<p>a. Tidak dapat dipaplikasikan atau tidak perlu inisiatif</p> <p>b. Menunjukkan usaha yang konsisten</p> <p>c. Memusatkan pada kesempatan atau masalah yang dihadapi sekarang</p> <p>d. Cepat dalam krisis</p> <p>e. Melakukan tindakan antisipatif untuk lebih dari 2 bulan kedepan</p> <p>f. Melakukan tindakan antisipatif untuk 3-12 bulan kedepan</p> <p>g. Melakukan tindakan antisipatif untuk 1-2 tahun kedepan</p> <p>h. Melakukan tindakan antisipatif untuk 2-5 tahun kedepan</p> <p>i. Melakukan tindakan antisipatif untuk 5-10 tahun kedepan</p> <p>j. Melakukan tindakan antisipatif untuk lebih dari 10 tahun kedepan</p>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
		4. Mencari informasi	B. Dorongan dari diri sendiri	<p>a. Bekerja mandiri secara independen</p> <p>b. Melakukan usaha ekstra</p> <p>c. Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan</p> <p>d. Mengerjakan pekerjaan lebih jauh dari yang diperintahkan</p> <p>e. Mengerjakan pekerjaan jauh lebih jauh dari yang diperintahkan</p> <p>f. Melakukan usaha-usaha yang luar biasa atau heroik</p> <p>g. Melibatkan orang lain</p>	0 1 2 3 4 5 6
				<p>a. Tidak diperlukan</p> <p>b. Beranya</p> <p>c. Melakukan penyelidikan secara pribadi</p> <p>d. Menggali lebih dalam</p> <p>e. Menghormati pihak lain</p> <p>f. Melakukan penelitian</p> <p>g. Menggunakan cara kerja sendiri</p> <p>h. Melibatkan pihak lain</p>	0 1 2 3 4 5 6 7
2.	Helping and Human Service : melayani	1. Empati	A. Kedalaman pemahaman terhadap orang lain	<p>a. Tidak dapat dilakukan</p> <p>b. Paham pesan verbalnya atau emosinya saja</p> <p>c. Mengerti baik emosi maupun isinya</p> <p>d. Memahami dengan penuh pengertian</p> <p>e. Memahami isu yang ada dibalik suatu percakapan</p> <p>f. Memahami isu kompleks yang ada dibalik suatu percakapan</p>	0 1 2 3 4 5

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
			B. Mendengar dan merespon orang lain	<p>a. Mendengarkan</p> <p>b. Menjadi pribadi yang siap mendengarkan</p> <p>c. Mampu memprediksi respon orang lain</p> <p>d. Mendengar dengan responsif</p> <p>e. Siap untuk menolong</p>	1 2 3 4 5
		2. Berorientasi pada pelanggan (customer service orientation)	<p>A. Berfokus perhatian pada kebutuhan pelanggan</p>	<p>a. Memberi servis minimal yang dibutuhkan</p> <p>b. Menindak lanjuti</p> <p>c. Menjalin dan memelihara komunikasi dengan konsumen dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kedua belah pihak</p> <p>d. Mengambil resiko pribadi</p> <p>e. Membuat diri sendiri selalu siap dengan konsumen, selalu siap membantu terutama bila konsumen berada dalam periode yang kritis</p> <p>f. Melakukan tindakan untuk segalanya lebih baik</p> <p>g. Memperbaiki kebutuhan-kebutuhan sesuai dengan kebutuhan konsumen yang sifatnya mendasar</p> <p>h. Memiliki prospektif jangka panjang</p> <p>i. Bersedia menjadi penasihat/memberi alternatif solusi secara objektif</p> <p>j. Membela konsumen</p>	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
			B. Inisiatif untuk melayani	<p>a. Melakukan tindakan seperlunya (rutin)</p> <p>b. Bersikap sangat membantu pada konsumen</p> <p>c. Berusaha dengan ekstra keras untuk memenuhi kebutuhan orang lain</p> <p>d. Melibatkan orang lain dalam kegiatan non rutin untuk memenuhi kebutuhan seseorang</p> <p>e. Melakukan usaha yang luar biasa keras</p>	1 2 3 4 5
3.	Memimpin	1. Dampak dan pengaruh	A. Tindakan untuk mempengaruhi orang lain	<p>a. Tidak berlaku</p> <p>b. Menyatakan keinginannya namun tidak melakukan sesuatu yang spesifik</p> <p>c. Melakukan satu tindakan persuasif</p> <p>d. Melakukan tindakan persuasif untuk 2 langkah untuk mempengaruhi</p> <p>e. Menyesuaikan cara mempengaruhi dengan komentar atau tindakan seseorang</p> <p>f. Memperhitungkan untuk menggunakan suatu tindakan dramatis</p> <p>g. Melakukan 2 tahap dalam mempengaruhi orang lain</p> <p>h. Tiga tindakan atau menyusun pengaruh secara tidak langsung</p> <p>i. Menggunakan strategi untuk mempengaruhi yang kompleks</p>	0 1 2 3 4 5 6 7 8

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
			B. Keluasan dari pengaruh yang ditimbulkan	a. Satu orang b. Unit kerja atau proyek c. Departamen d. Divisi atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah e. Keseluruhan organisasi yang berskala besar (korporat) f. Pemerintah kota, organisasi politis atau profesional g. Pemerintah negara, organisasi politis atau profesional h. Politik nasional, organisasi pemerintah atau profesional i. Politik internasional, organisasi pemerintah atau profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9
	2. Kesadaran berorganisasi		A. Kedalaman pemahaman organisasi  B. Keluasan dari pemahaman organisasi	a. Non politis b. Memahami struktur organisasi formal c. Memahami struktur informal dalam organisasi d. Memahami iklim dan budaya/kebiasaan e. Memahami politik perusahaan f. Memahami isu-isu yang berada dibalik organisasi g. Memahami isu-isu jangka panjang  d. Satu orang b. Unit kerja atau proyek c. Departamen d. Divisi atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah e. Keseluruhan organisasi yang berskala besar (korporat) f. Pemerintah kota, organisasi politis atau profesional g. Pemerintah negara, organisasi politis atau profesional h. Politik nasional, organisasi pemerintah atau profesional i. Politik internasional, organisasi pemerintah atau profesional	0 1 2 3 4 5 6  1 2 3 4 5 6 7 8 9
	3. Membangun hubungan kerja		A. Intensitas tindakan yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain	a. Menghindari kontak b. Menerima undangan c. Membuat kontrak yang berhubungan dengan pekerjaan d. Kadang menyelenggarakan kontak informal e. Membangun kesepakatan f. Kadang kala melakukan kontak/kegiatan sosial g. Sering melakukan kontak sosial/kegiatan sosial h. Mengadakan kontak yang melibatkan keluarga i. Membina persahabatan akrab dan pribadi	0 1 2 3 4 5 6 7 8



No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
			B. Luasnya dampak dari membangun hubungan	a. Satu orang b. Unit kerja atau proyek c. Departamen d. Divisi atau keseluruhan perusahaan yang berskala menengah e. Keseluruhan organisasi yang berskala besar (korporat) f. Pemerintah kota, organisasi politis atau profesional g. Pemerintah negara, organisasi politis atau profesional h. Politik nasional, organisasi pemerintah atau profesional i. Politik internasional, organisasi pemerintah atau profesional	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4.	Manajerial/Mengelola	1. Mengembangkan orang lain	A. Intensitas arah pengembangan dan alat pengembangan	a. Tidak berlaku atau tidak mengembangkan usaha yang spesifik untuk mengembangkan orang lain b. Mengekspresikan instruksi secara mendetail dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara melaksanakan tugas c. Mengekspresikan ekspetasi positif mengenai orang lain d. Memberikan argumentasi atau dukungan lainnya e. Memberikan umpan balik positif atau atau positif negatif dengan tujuan pengembangan f. Meyakinkan kembali atau memberikan semangat g. Melakukan latihan atau training kangka panjang h. Mengembangkan pilihan atau training baru i. Men delegasikan secara penuh j. Memberikan penghargaan bagi pengembangan yang berhasil	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
			B. Banyaknya atau tingkatan orang yang didorong	a. Satu orang bawahan (atau siswa atau konsumen) b. Beberapa orang (2-5 orang) c. Banyaknya orang (lebih dari 6) d. Seorang rekan sejawat (termasuk supplier atau kolega) e. Beberapa rekan sejawat f. Banyaknya rekan sejawat g. Satu orang atasan atau konsumen (atau klien bertipe konsumen) h. Lebih dari satu orang atasan atau konsumen i. Suatu grup besar (lebih dari 200 orang) pada level campuran	1 2 3 4 5 6 7 8 9
		2. Kemampuan mengarahkan atau memberi perintah	A. Intensitas pengarahannya	a. Tidak memberi perintah b. Menjelaskan perintah dan memberikan pengarahannya rutin c. Memberi perintah secara detail d. Berbicara dengan lugas	0 1 2 3

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
				e. Menuntut prestasi atau performa yang tinggi f. Memantau performa dengan pasti g. Menegur orang h. Menyelesaikan konsekuensi dari sesuatu yang sesuai atau tidak sesuai i. Menggunakan ancaman dengan kemarahan terkontrol j. Mem-PHK orang yang memiliki kinerja rendah	4 5 6 7 8 9
			B. Banyaknya dan tingkatan orang yang diarahkan	a. Satu orang bawahan (atau siswa atau konsumen) b. Beberapa orang (2-6 orang) c. Banyaknya orang (lebih dari 6) d. Seorang rekan sejawat (termasuk suplier atau kolega) e. Beberapa rekan sejawat f. Banyaknya rekan sejawat g. Satu orang atasan atau konsumen (atau klien bertipe konsumen) h. Lebih dari satu orang atasan atau konsumen i. Suatu grup besar (lebih dari 200 orang) pada level campuran	1 2 3 4 5 6 7 8 9
		3. Kerjasama kelompok	A. Intensitas dan kesungguhan dalam mendorong kerjasama kelompok	a. Netral, pasif, tidak partisipatif, tidak ikut berkelompok b. Kooperatif c. Membagi informasi d. Menunjukkan ekspektasi positif e. Meninta input f. Memberi semangat g. Membangun tim h. Menciptakan kompetisi	0 1 2 3 4 5 6 7
			B. Ukuran tim yang diibatkan	a. Kecil. Kelompok informal b. Tim sementara (ad hoc) c. Departemen kecil d. Departemen besar secara keseluruhan e. Divisi dari perusahaan f. Seluruh anggota perusahaan besar	1 2 3 4 5 6
			C. Besarnya usaha atau inisiatif untuk mendorong kerja kelompok	a. Memberikan lebih dari tindakan rutin b. Memberikan lebih layak usaha c. Memberikan lebih layak usaha yang luar biasa d. Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin e. Melibatkan orang lain dengan usaha yang luar biasa	1 2 3 4 5

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
		4. Memimpin kelompok	A. Kekuatan peran kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak berlaku</li> <li>b. Berinisiatif dalam pertemuan</li> <li>c. Memberitahu orang lain</li> <li>d. Menggunakan kekuasaan secara adil</li> <li>e. Meningkatkan efektivitas</li> <li>f. Memperdulikan kelompok</li> <li>g. Menempatkan diri sebagai pemimpin</li> <li>h. Mengkomunikasikan visi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> <li>7</li> </ul>
			B. Ukuran tim yang dipimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kecil. Kelompok informal</li> <li>b. Tim sementara (ad hoc)</li> <li>c. Departemen kecil</li> <li>d. Departemen besar secara keseluruhan</li> <li>e. Divisi dari perusahaan</li> <li>f. Seluruh anggota perusahaan besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> </ul>
			C. Besarnya usaha atau inisiatif untuk memimpin kelompok	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan lebih dari tindakan rutin</li> <li>b. Memberikan lebih layak usaha</li> <li>c. Memberikan lebih layak usaha yang luar biasa</li> <li>d. Mengajak orang lain mengerjakan lebih dari sekedar pekerjaan rutin</li> <li>e. Melibatkan orang lain dengan usaha yang luar biasa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> </ul>
5.	Cognitive/berpikir	1. Berpikir analitis	A. Tingkat kesulitan analisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak berlaku atau tidak ada</li> <li>b. Menguraikan masalah-masalah menjadi bagian-bagian tugas/kegiatan</li> <li>c. Melihat hubungan mendasar</li> <li>d. Melihat hubungan bertingkat</li> <li>e. Membuat rencana atau analisis yang kompleks</li> <li>f. Membuat rencana atau analisis yang cukup kompleks</li> <li>g. Membuat rencana atau analisis yang biasa rumit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> </ul>
			B. Ukuran permasalahan yang dihadapi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memikirkan performasi satu dua orang</li> <li>b. Memikirkan unit kerja kecil atau melibatkan penjualan skala sedang</li> <li>c. Memikirkan masalah yang sedang dihadapi</li> <li>d. Memikirkan performasi keseluruhan organisasi</li> <li>e. Memikirkan performasi jangka panjang yang berkelanjutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> </ul>

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
		2. Berpikir konseptual	A. Kompleksitas dan keastian konsep	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak menggunakan konsep abstrak</li> <li>b. Menggunakan akal sehat</li> <li>c. Menggunakan rumusan sederhana</li> <li>d. Menerapkan rumusan yang kompleks</li> <li>e. Menyederhanakan hal yang kompleks</li> <li>f. Membuat konsep-konsep baru</li> <li>g. Membuat konsep-konsep baru untuk isu-isu kompleks</li> <li>h. Membuat model-model baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> <li>7</li> </ul>
			B. Ukuran permasalahan yang dihadapi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memikirkan performasi satu dua orang</li> <li>b. Memikirkan unit kerja kecil atau melibatkan penjualan skala sedang</li> <li>c. Memikirkan masalah yang sedang dihadapi</li> <li>d. Memikirkan performasi keseluruhan organisasi</li> <li>e. Memikirkan performasi jangka panjang yang berkelanjutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> </ul>
	3. Keahlian teknikal/profesional/manajerial	A. Kedalaman pengetahuan		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dasar</li> <li>b. Berketerampilan dasar</li> <li>c. Tenaga terampil</li> <li>d. Berketerampilan tinggi</li> <li>e. Profesional dasar</li> <li>f. Profesional menengah</li> <li>g. Profesional atau pakar</li> <li>h. Begawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> <li>7</li> <li>8</li> </ul>
			B. Luas keahlian manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak ada</li> <li>b. Unit fungsi kerja homogen</li> <li>c. Departemen/unit kerja heterogen/ lintas fungsional</li> <li>d. Beberapa departemen</li> <li>e. Unit bisnis besar</li> <li>f. Divisi besar</li> <li>g. Direktur utama perusahaan besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>4</li> <li>5</li> <li>6</li> <li>7</li> </ul>
			C. Penguasaan keilmuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memelihara pengetahuan teknis yang dimiliki</li> <li>b. Memperluas dasar-dasar pengetahuan</li> <li>c. Menggali pengetahuan baru atau yang berbeda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>3</li> </ul>

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
			D. Penyebaran pengetahuan yang dimiliki	a. Menjawab pertanyaan b. Menerapkan teknis mempelajari dampak yang muncul c. Menawarkan bantuan teknis d. Menyebarkan teknologi baru e. Menerbitkan paper tentang teknologi baru	1 2 3 4 5
6.	Personal effectiveness/bersikap dewasa	1. Pengendalian diri		a. Menghindari stres b. Menahan godaan c. Mengendalikan emosi d. Bersikap tenang e. Mengelola stres dengan efektif f. Memberikan respon g. Menenangkan orang lain	0 1 2 3 4 5 6
		2. Percaya diri	A. Keyakinan pada diri sendiri dalam menghadapi resiko  B. Tanggungjawab yang diambil dalam menghadapi kegagalan	a. Tidak berlaku atau menghindari tantangan b. Impresif atau menampakan kekuatan diri c. Menyatakan ras percaya diri atas kemampuannya d. Menunjukkan rasa percaya diri e. Menerima tantangan dengan sukarela f. Menempatkan diri dalam situasi yang sangat menantang	0 1 2 3 4 5
				a. Menerima tanggungjawab b. Belajar dari kesalahan diri sendiri c. Mengakui kesalahan diri terhadap orang lain dan melakukan tindakan untuk memperbaiki masalah	1 2 3
		3. Fleksibilitas	A. Besarnya perubahan yang dilakukan untuk beradaptasi	a. Selalu mengikuti prosedur b. Melihat situasi secara objektif, menyadari validitas pendapat orang lain c. Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel d. Menyesuaikan taktik pada situasi/orang yang berbeda e. Menyesuaikan strategi, tujuan diri sendiri sesuai situasi f. Melakukan penyesuaian pengaturan g. Menyesuaikan strategi	0 1 2 3 4 5 6
			B. Kecepatan bertindak	a. Perubahan jangka panjang dan terencana (lebih dari 1 bulan) b. Perubahan rencana jangka pendek (1 minggu sampai 1 bulan) c. Perubahan cepat (kurang dari seminggu) d. Perubahan sangat cepat (dalam hitungan hari) e. Aksi spontan atau keputusan langsung	1 2 3 4 5

No.	Kompetensi	Bentuk Kompetensi	Dimensi	Indikator	Level
		4. Komitmen terhadap organisasi		<p>a. Tidak berlaku atau melakukan upaya minimal agar dapat terus bekerja dalam organisasi</p> <p>b. Usaha aktif</p> <p>c. Model "menjadi warga organisasi yang baik"</p> <p>d. Menyatakan manfaat dan komitmen</p> <p>e. Melakukan pengorbanan diri</p> <p>f. Membuat keputusan yang tidak populer demi keuntungan perusahaan walau bersifat kontroversial</p> <p>g. Mengorbankan unit sendiri demi kebaikan perusahaan</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>
	Technical competency Kemampuan untuk Berbahasa Inggris			<p>a. Tidak relevan/ tidak memiliki kompetensi</p> <p>b. Mampu mengucapkan kata-kata dalam Bahasa Inggris dengan benar</p> <p>c. Mampu menulis kalimat-kalimat dalam Bahasa Inggris</p> <p>d. Mampu berdialog dengan pihak lain dengan menggunakan Bahasa Inggris</p> <p>e. Mampu membuat literatur-literatur dalam Bahasa Inggris</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>

## Lampiran 4

### **Kutipan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.43/KEP/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil**

#### **Standar Kompetensi Umum Untuk Jabatan Struktural Eselon I :**

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasi
2. Mampu merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional
3. Mampu mensosialisasikan visi baik kedalam maupun keluar unit organisasi
4. Mampu menetapkan sasaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi
5. Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan zaman
6. Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris dengan baik
7. Mampu mengakomodasi isu regional/global dalam penetapan kebijakan-kebijakan organisasi
8. Mampu mengantisipasi dampak perubahan politik terhadap organisasi
9. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri
10. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasi
11. Mampu merencanakan/mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi
12. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap pejabat dibawahnya
13. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam organisasi

14. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi pegawai dalam rangka mengoptimalkan kinerja organisasi
15. Mampu menetapkan kebijakan-kebijakan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumberdaya manusia
16. Mampu menetapkan kebijakan pengawasan dan pengendalian dalam organisasi
17. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja organisasi
18. Mampu menjaga keseimbangan konflik kebutuhan dari unit-unit organisasi
19. Mampu melakukan analisis resiko dalam rangka eksistensi organisasi
20. Mampu melakukan evaluasi kerja organisasi/unit organisasinya dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan.

**Standar Kompetensi Umum Untuk Jabatan Struktural Eselon II :**

1. Mampu mengaktualisasikan nilai-nilai kejuangan dan pandangan hidup bangsa menjadi sikap dan perilaku dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan
2. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasinya
3. Mampu menetapkan program-program pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
4. Mampu memahami dan menjelaskan keragaman dari sosial budaya lingkungan dalam rangka peningkatan citra dan kinerja organisasi
5. Mampu mengaktualisasikan kode etik PNS dalam meningkatkan profesionalisme, moralitas dan etos kerja
6. Mampu melakukan manajemen perubahan dalam rangka penyesuaian terhadap perkembangan zaman
7. Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris dengan baik



8. Mampu melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasi
9. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik di dalam negeri maupun di luar negeri untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
10. Mampu melaksanakan analisis resiko dalam rangka eksistensi unit organisasi
11. Mampu merencanakan/mengatur sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas organisasi
12. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
13. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi pegawai dalam rangka optimalisasi kinerja unit organisasinya
14. Mampu membentuk suasana kerja yang baik di unit organisasinya
15. Mampu menetapkan program-program yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumberdaya manusia
16. Mampu menetapkan program-program pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
17. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
18. Mampu melakukan evaluasi kerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan
19. Mampu memberikan masukan-masukan untuk perbaikan-perbaikan/pengembangan-pengembangan kepada pejabat di atasnya.

**Standar Kompetensi Umum Untuk Jabatan Struktural Eselon III :**

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasinya
2. Mampu memberikan pelayanan-pelayanan yang baik terhadap kepentingan publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. Mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris

4. Mampu melakukan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggungjawab unit organisasinya
5. Mampu melakukan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya
6. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
7. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
8. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
9. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasi
10. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam unit organisasinya
11. Mampu mendayagunakan teknologi informasi yang berkembang dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas
12. Mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasi
13. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
14. Mampu melakukan evaluasi kerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan
15. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat atasannya tentang kebijakan-kebijakan maupun pelaksanaanya.

**Standar Kompetensi Umum Untuk Jabatan Struktural Eselon IV :**

1. Mampu memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab organisasinya

2. Mampu memberikan pelayanan prima terhadap publik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya
3. Mampu melaksanakan pengorganisasian dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggungjawab unit organisasinya
4. Mampu mengatur/mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit organisasi
5. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku di unit kerjanya
6. Mampu membangun jaringan kerja/melakukan kerjasama dengan unit-unit terkait dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk meningkatkan kinerja unit organisasinya
7. Mampu melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi dalam unit organisasinya
8. Mampu menumbuhkembangkan inovasi, kreasi, dan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya
9. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam unit organisasinya
10. Mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian dalam unit organisasinya
11. Mampu memberikan akuntabilitas kinerja unit organisasinya
12. Mampu melakukan evaluasi kerja unit organisasinya/unit organisasi dibawahnya dan menetapkan tindak lanjut yang diperlukan
13. Mampu memberikan masukan-masukan tentang perbaikan-perbaikan/pengembangan program kepada pejabat di atasnya.