

**ANALISIS KOMPETENSI APARATUR PADA  
BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**

OLEH

**MUHAMMAD SUSATYO  
NPM. 111801069**



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

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

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Analisis Kompetensi Aparatur pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara**

**Nama : Muhammad Susatyo**

**NPM : 111801069**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

  
**Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA**



**Pembimbing II**

  
**Muaz Zul, SH, M.Hum**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

  
**Dr. Warjio, MA**

**Direktur**

  
  
**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**Telah diuji pada Tanggal 20 Mei 2013**

---

---

**Nama : Muhammad Susatyo**

**NPM : 111801069**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua** : Dr. Warjio, MA  
**Sekretaris** : Isnaini, SH, M.Hum  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA  
**Pembimbing II** : Muaz Zul, SH, M.Hum  
**Penguji Tamu** : Dr. Heri Kusmanto, M.Si

**Telah diuji pada Tanggal 20 Mei 2013**

---

---

**Nama : Muhammad Susatyo**

**NPM : 111801069**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua** : Dr. Warjio, MA  
**Sekretaris** : Isnaini, SH, M.Hum  
**Pembimbing I** : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA  
**Pembimbing II** : Muaz Zul, SH, M.Hum  
**Penguji Tamu** : Dr. Heri Kusmanto, M.Si

## **PERNYATAAN KEORISINILAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

**Nama : Muhammad Susatyo**

**NPM : 111801069**

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis ini dengan judul :

**“Analisis Kompetensi Aparatur pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara”**

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

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

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya.

Medan, Mei 2013

Yang menyatakan,



**Muhammad Susatyo**

## ABSTRAK

### ANALISIS KOMPETENSI APARATUR PADA BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Nama : **Muhammad Susatyo**  
NPM : **111801069**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Pembimbing I : **Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA**  
Pembimbing II : **Muaz Zul, SH, M.Hum**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran obyektif dan menganalisis sejauh mana tingkat penguasaan kompetensi aparatur khususnya dalam menghadapi era desentralisasi dan analisis terhadap beragam kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang mengacu kepada kompetensi aparatur yang relevan dengan kebutuhan implementasi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Diharapkan data, keterangan dan informasi-informasi mengenai kompetensi aparatur, serta rumusan pengembangan sumber daya manusia pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang aktual dan relevan dapat terkumpul, sehingga nantinya dapat menunjang analisis dan alternatif solusi pemecahan masalah.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia aparatur yang dibutuhkan oleh Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara pada dasarnya bergantung pada faktor-faktor internal organisasi, Faktor-faktor yang sangat dominan memberikan pengaruhnya adalah tugas pokok dan fungsi, serta visi dan misi. Namun demikian, organisasi sebagai suatu open sistem tidak terlepas dari pengaruh-pengaruh eksternal. Oleh karena itu, kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara juga sangat bergantung pada faktor-faktor eksternal tersebut. Kompetensi aparatur pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara perlu ditingkatkan secara terus menerus, dan salah satu strategi yang ditempuh adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

***Kata Kunci** : kompetensi, sumberdaya manusia,*

## KATA PENGANTAR

Memasuki abad ke 21, akselerasi pembangunan sebagai upaya peningkatan kemandirian dan kemampuan bersaing dalam rangka menghadapi serta pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah makin meningkat. Dalam era tersebut bangsa yang dapat tumbuh dan berkembang hanya bangsa yang memiliki kemampuan bersaing dan keunggulan kompetitif dan segala aspek sumber daya yang dihasilkan, khususnya aspek sumber daya manusia.

Untuk meningkatkan kemampuan kompetitif, maka salah satu upaya yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kemampuan profesionalisme sumber daya manusia aparatur pemerintah lokal yang dalam penelitian ini adalah aparatur pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara melalui peningkatan kompetensinya. Hal ini diharapkan akan sejalan dengan diberikannya kewenangan yang besar kepada daerah dalam bidang manajemen sumber daya manusia sebagaimana juga ditegaskan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Dengan strategi yang demikian itu sudah barang tentu kompetensi aparatur dapat tercipta dalam memasuki era globalisasi dan perdagangan bebas serta yang paling penting adalah menghadapi pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004.

Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini masih sangat banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan ilmu pengetahuan dan waktu yang dimiliki dan belum sepenuhnya penulis mampu menyajikan suatu

permasalahan secara keseluruhan mengenai hal-hal yang belum terungkap dengan baik.

Dalam kesempatan ini penulis mempunyai keharusan dan kewajiban moral yang tinggi untuk menyampaikan ucapan terima kasih atas terselesaikannya tesis ini, terutama kepada mereka yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini, yaitu :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area;
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area;
3. Bapak Prof. Dr. M. Arif Nasution, sebagai Pembimbing I dalam penyusunan Tesis ini.
4. Bapak Muaz Zul, SH, M.Hum sebagai Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini;

Medan, Mei 2013  
Penulis

**MUHAMMAD SUSATYO**  
**NPM. 111801069**



# DAFTAR ISI

## Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	
ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1 Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	10
2.2 Pengertian Analisis .....	10
2.3 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	11
2.4 Pengertian Kompetensi.....	12
2.5 Analisis Kompetensi.....	23
2.6 Aplikasi Kompetensi .....	26
2.7 Konsep Kompetensi dan Diklat Aparatur di Beberapa Negara.....	27
2.8 Pedoman Penyusunan Kompetensi Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 .....	39
2.9 Kontribusi Pendidikan dan Pelatihan Dalam Pengembangan Aparatur Berdasarkan Kompetensi.....	52

BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	55
3.1 Jenis Penelitian .....	55
3.2 Populasi dan Sampel.....	55
3.3 Teknik Pengumpulan Data . .....	56
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	57
BAB IV GAMBARAN LOKASI PENELITIAN .....	59
4.1 Gambaran Umum Provinsi Sumatera Utara .....	59
4.2 Deskripsi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara .....	69
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	82
5.1 Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	82
5.2 Strategi Peningkatan Kualitas SDM Aparatur berdasarkan Kompetensi .....	105
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	110
6.1 Kesimpulan.....	110
6.2 Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA .....	113

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Kerjasama Tim.....	84
Tabel 2. Tanggapan Responden mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Komunikasi.....	87
Tabel 3. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Penyesuaian Terhadap Perubahan.....	90
Tabel 4. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Kepuasan Pelanggan.....	93
Tabel 5. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Pemecahan Masalah.....	96
Tabel 6. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Kepemimpinan.....	99
Tabel 7. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Pencapaian Tujuan.....	101
Tabel 8. Tanggapan Responden Mengenai Sarana Peningkatan Penguasaan Kompetensi Efektivitas Pribadi.....	104

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Peta Propinsi Sumatera Utara.....	65

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pengembangan SDM mempunyai cakupan makna yang luas. Secara umum pengembangan SDM merupakan suatu proses merekayasa perilaku kerja karyawan sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan kinerja yang optimal . Rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah dan diperbaiki, dari satu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik.

Pengembangan SDM yang dilaksanakan setidaknya didasarkan pada kesepakatan pemahaman sbb: ( Prasetya, 2002). Pertama, Pengembangan SDM dapat dilakukan baik melalui jalur diklat maupun jalur non diklat. Jalur diklat misalnya berbentuk kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain. Jalur non diklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman, dan lain-lain.

Kedua, Pengembangan SDM tidak harus menunjukkan hasil yang segera dapat diamati dan dinikmati. Pengembangan SDM cenderung membutuhkan waktu yang panjang. Dalam batas tertentu, pengembangan karyawan memang bisa menghasilkan sesuatu yang nyata dalam waktu yang segera. Ketiga, Pengembangan SDM adalah sebuah investasi, yang cepat atau lambat akan menghasilkan buah, dan jangan dianggap sebagai pengeluaran dan atau pemborosan.

Seiring dengan tuntutan kompetisi bisnis global, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia, trend dewasa ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat optimal apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang handal di bidangnya. Kehandalan kompetensi SDM sebenarnya dapat dibentuk, dimana pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam *me-manage* anggotanya ke dalam difersifikasi kompetensi individu, yaitu: 1) kompetensi pencapaian tujuan 2) kompetensi pemecahan masalah 3) kompetensi interaksi sesama 4) kompetensi teamwork (Husaini, 1999).

Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara simultan akan mengoptimalkan performance organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, peranan kompetensi SDM sangat menentukan kemajuan organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan. Apa sebenarnya esensi dari kompetensi? Mengapa perlu dikembangkan SDM berbasis kompetensi? Bagaimana organisasi dapat menyiapkan kompetensi SDM ini? Apa kompetensi masa depan yang dibutuhkan? Tulisan ini berusaha untuk mengupas masalah tersebut.

Di dalam suatu organisasi pemerintahan termasuk Pemerintah Daerah, perubahan yang kini dihadapi sangatlah kompleks, begitu juga dengan instansi-instansi pemerintah lainnya khususnya pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menyangkut berbagai aspek seperti pertimbangan terhadap nilai-nilai yang berlaku dan keputusan dalam rangka mendobrak batas-batas nilai yang biasa mengungkung birokrasi pemerintahan. Saat ini dan di masa depan semua organisasi pemerintahan daerah menghadapi perubahan dalam siklus

## DAFTAR PUSTAKA

- Bader, Gloria E. 1998. *Mesuring Team Performance*. Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo
- Craig James C. & Robert M. Grant. 1996. *Strategic Management, Sumber Daya. Perencanaan, Efisiensi Biaya dan Sasaram* Jakarta, Alex Media Computindo.
- Dessler, Gray. 1997. *Human Resource Management (IV Edition)*. Precentice Hall Ind.
- Djamin Awaloeddin, 1998. *Peranan Administrasi Negara dalam PJP II dan Era Globalisasi*, Jakarta. STIA LAN Press.
- Drucker, Peter F. 1998. *The Organizational of The Future* Jakarta, PT. Alex Media Komputindo.
- Faisal Sanapiah, 1999. *Format-Format Penelitian, Sosial*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Huseini, Martani, 1999. *Mencermati Misteri Globalisasi (Pidato Pengukuhan Guru Besar)*, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Irawan Prasetya, 1999. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta STIA LAN Press.
- Kotter, John P. James L. Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*. New York, Prenhalindo.
- Malo Manasse, Sri Trisnoningtyas, *Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta, PAU Universitas Indonesia.
- Michael, Amstrong, 1994, *Performance Management, a Handbook of Personnel Management Practice*, London, Kogan Page limited.
- Osborne, David & Gaebler, 1996. *Reinventing Government, How The Enterpreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.
- Plenert Gerhard, 1999. *World Class Manager*, Batam Centre, Interkarsa.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary. 1994. *Kompetisi Masa depan*. Jakarta, PT. Bumi Aksara.

- Pynes Joan E. 1997. *Human Resources Management for Public and Non Profit Organisation*. San Francisco, Jossey Bass Inc.
- Prasetya, Irawan, et al, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA-LAN Press, Jakarta
- Sitanggang, H. 1996. *Ekologi Pemerintahan*. Jakarta, Pustaka Sinar Harapan.
- Sugiono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Svara James H. 1994. *Fasiltative Leadership in Local Government*, San Francisco, Jossey Bass Inc.
- Soetjipto , Budi W, et al, (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. (Penyunting) 1999. *Administrasi Negara, Demokrasi dan Masyarakat Madani*. Jakarta, Lembaga Administrasi Negara.
- Tilaar H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta, Rasindo.
- Torrington, Derek. 1994. *International Human Resources Management, Think Globaly, Act Locally*. Leicester, Prentice Hall International Group.
- Talim, Banowati, (2004), *Solusi Proaktif Permasalahan SDM di Indonesia*, Pikiran Rakyat tanggal 21 Desember 2004.
- Umar Husein, 1999. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta, Gramedia.
- Ulrich, Dave, (1998), *Intellectual Capital = Competence x Commitment*, Sloan Management Review
- Waworuntu Bob, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gramedia.
- Wil Harzing Anne, 1995. *International Human Resources Management*, London, Open Universiteit Heerlen.
- Wolf Alison, 1994. *Competence based Assessment*. Philadelphia, Open Univesity Press.



## LAIN-LAIN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian