

TESIS

**PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI PNS
FUNGSIONAL UMUM GOLONGAN III NONJOB DI
KOMANDO PEMBINAAN DOKTRIN, PENDIDIKAN
DAN LATIHAN TNI ANGKATAN LAUT
(KODIKLATAL)**



Oleh:

**IMAM DANU PRANOTO
NIM: 092014253020**

**PROGRAM MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

TESIS

**PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI PNS
FUNGSIONAL UMUM GOLONGAN III NONJOB DI
KOMANDO PEMBINAAN DOKTRIN, PENDIDIKAN
DAN LATIHAN TNI ANGKATAN LAUT
(KODIKLATAL)**

Oleh:

**IMAM DANU PRANOTO
NIM: 092014253020**

**PROGRAM MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

TESIS

**PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI PNS
FUNGSIONAL UMUM GOLONGAN III NONJOB DI
KOMANDO PEMBINAAN DOKTRIN, PENDIDIKAN
DAN LATIHAN TNI ANGKATAN LAUT
(KODIKLATAL)**

**Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister
Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh:

**IMAM DANU PRANOTO
NIM: 092014253020**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2022

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Imam Danu Pranoto

NIM : 092014253020

Program Studi : Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Pengembangan Model Kompetensi PNS Fungsional Umum Golongan III Nonjob (Pelaksana) di Komando Pembinaan Doktrin, Pendidikan dan Latihan TNI Angkatan Laut (KODIKLATAL)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (Plagiarism) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik.

Dalam tesis ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan di dalam daftar pustaka. Demikian, pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 27 Juni 2022



Imam Danu Pranoto
092014253020

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS INI TELAH DISETUJUI
DIAJUKAN SEBAGAI NASKAH UJIAN TESIS
Pada Tanggal: 27 Juni 2022

Pembimbing



Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikologi

NIP. 196501221992031002

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Program Magister
Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dr. Nuri Herachwati, Dra.Ec., M.Si., M.Sc.

NIP. 196606301992032001

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Kehadirat Allah SWT atas karunia yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian dan menyelesaikan tesis. Selama proses penyusunan tesis ini berlangsung telah banyak pihak yang membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kasal Laksamana TNI Yudo Margono, S.E. M.M atas pemberian beasiswa dalam menempuh pendidikan S 2 di Universitas Airlangga sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar.
2. Komandan Kodiklatal Letjen TNI (Mar) Suhartono, M.Tr.(Han) atas persetujuan dan dukungannya terhadap penelitian ini sehingga dapat terwujud di lingkungan Kodiklatal.
3. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Moh. Nasih, SE., Mt., Ak., CMA atas nasehat dan dukungannya terhadap seluruh mahasiswa agar dapat menimba ilmu sebaik mungkin di Univertias Airlangga.
4. Direktur Pasca Sarjana Prof. Badri Munir Sukoco, S.E., MBA., Ph.D yang selalu mendukung dan memberikan program terbaik bagi mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
5. Kaprodi Dr. Nuri Herachwati, Dra. Ec., MSi. MSc. yang tak pernah lelah untuk memberikan semangat dan dukungan kepada para mahasiswa agar dapat segera menyelesaikan studi dengan baik dan membanggakan.

6. Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikologi selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk mengarahkan peneliti dalam pembuatan tugas akhir ini, serta terus memberikan arahan dan bantuan serta kepada peneliti.
7. DR. Pinky Saptandari EP., selaku ketua dosen penguji, DR. Erna Setijaningrum, S, S.IP., M.Si, Dra., MA, DR. Falih Suedi, Drs., M.Si., dan DR. Dewi Retno Suminar,. M.Si., Psikologi selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu serta memberikan saran dalam penulisan tugas akhir ini.
8. Segenap dosen dan staf pengajar di Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga yang telah menyediakan kesempatan bagi peneliti untuk menimba ilmu selama masa perkuliahan.
9. Keluarga tercinta yang telah memberikan doa dan dukungan bagi peneliti ketika melakukan proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu berharap atas segala petunjuk, kritik, dan saran yang membangun dari pembaca agar dapat menunjang pengembangan dan perbaikan penulisan selanjutnya. Penulis sangat senang hati menerima saran dan kritik yang membangun dan bermanfaat

Surabaya, 27 Juni 2022

Penulis

RINGKASAN

Pengembangan Model Kompetensi PNS Fungsional Umum Golongan III Nonjob di Komando Pembinaan Doktrin, Pendidikan dan Latihan TNI Angkatan Laut (KODIKLATAL)

Imam Danu Pranoto

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan atau organisasi yang berperan dalam proses strategis. Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja SDM-nya. Hal ini dikarenakan kinerja SDM memengaruhi keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi (Latif, 2012). Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi maka semakin besar pula tanggung jawab dari departemen SDM. Hal ini dikarenakan departemen SDM diharuskan untuk mengembangkan atau mencari SDM sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, departemen SDM juga memiliki tanggung jawab untuk menempatkan SDM-nya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Thompson et al.,(1997) menyampaikan bahwa kompetensi yang “generik” seperti kemampuan belajar (kompetensi konseptual) atau keterampilan komunikasi dan kerja tim adalah hal yang penting untuk kesuksesan profesional. Kompetensi umum mencakup berbagai konstruksi seperti kecerdasan, model pemrosesan informasi, kompetensi kunci, dan meta-kompetensi. Indikator dari kompetensi dicirikan oleh kemampuan yang diterapkan dalam konteks dan konten profesional yang berbeda dan juga mendukung proses implementasi kompetensi khusus yang ada termasuk didalamnya pengembangan kompetensi di lingkungan kerja baru.

Salah satu organisasi yang mewujudkan kompetensi SDM adalah Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL). TNI AL telah melakukan penyesuaian peran dalam kehidupan berbangsa dan bernegara bersama dengan komponen lainnya. Salah satu Kotama pembinaan yang ada di TNI AL adalah Kodiklatal. Kodiklatal bertugas menyelenggarakan pembinaan doktrin dan organisasi satuan jajaran TNI AL, pembinaan pendidikan dan latihan TNI AL dalam rangka mendukung tugas TNI AL. Kodiklatal memiliki visi menjadi lembaga pendidikan dan pengembangan doktrin matra laut yang bermoral, profesional dan berani.

Bentuk dinamis pendistribusian PNS di lingkungan Kodiklatal adalah dengan meningkatkan profesionalitas dengan memperkuat fungsi, peran, jabatan, dan tanggung jawab aparatur pemerintah. Keberadaan PNS di lingkungan militer diharapkan mempunyai peran secara langsung dalam mewujudkan Visi dan misi Kodiklatal. Menurut data internal, terdapat sejumlah PNS yang tidak menduduki jabatan yaitu sebanyak 64 orang sedangkan jabatan tersedia/kosong sebanyak 151.

Fenomena ini merupakan hal yang penting bagi peneliti dikarenakan dari sisi karir masih ada jabatan kosong namun terdapat masih terdapat PNS *non-job*.

Reward dan tunjangan kinerja juga cukup besar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi gap yang muncul sehingga dapat dicari solusi pemecahan masalahnya. Sehingga dapat dibentuk model kompetensi yang cocok untuk meningkatkan kinerja PNS Golongan III *Non Job* di Kodiklatal.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Jenis penelitian kualitatif dipilih dengan mempertimbangkan sifat dinamis dan pendalaman yang lebih terhadap informan sehingga diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Pendekatan penelitian akan menggunakan pendekatan secara naratif. Naratif disini maksudnya adalah fenomena yang dipelajari dimulai dengan pengalaman yang diekspresikan dalam cerita yang disampaikan.

Pada PNS Gol III non job, kompetensi manajerial yang dimiliki sudah baik. Kompetensi yang masih kurang adalah kompetensi teknis dan kompetensi sosio kultural. Proses pengembangan kompetensi dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan organisasi yang berdasarkan aturan yang berlaku di lingkungan TNI

Dari hasil pengumpulan didapatkan poin penting yang berguna bagi penyusunan model pengembangan kompetensi. Dari hasil model pengembangan kompetensi ditentukan 2 proposisi yang mendukung model pengembangan tersebut. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap model pengembangan kompetensi tersebut.

Berdasarkan analisis model pengembangan kompetensi dan proposisi yang telah dilakukan, proses pengembangan kompetensi perlu dilakukan secara bertahap mulai dari level Gol I sampai dengan Gol III. Pengembangan berfokus pada kompetensi teknis yang dilanjutkan dengan kompetensi manajerial. Kompetensi sosio kultural dikembangkan pada seluruh level sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Pada saat ini sudah sulit bahkan tidak mungkin untuk berfokus pada pengembangan kompetensi PNS Gol III *non-job* dikarenakan persyaratan usia yang sudah tidak memungkinkan. Selain usia, biaya dan waktu juga menjadi faktor pendukung lainnya.

SUMMARY

Development of the General Functional Civil Servant Competency Model Group III Nonjob at the Indonesian Navy's Doctrine, Education and Training Development Command (KODIKLATAL)

Imam Danu Pranoto

Human resource (HR) is an important element in a company or organization that plays a role in the strategic process. Every company or organization will always try to improve the performance of its human resources. This is because HR performance affects the success of a company or organization in achieving company or organizational goals (Baharudin Latif, 2012). The larger a company or organization, the greater the responsibility of the HR department. This is because the HR department is required to develop or find HR according to needs. In addition, the HR department also has the responsibility to place its human resources in accordance with their competencies.

Thompson et al., (1997) stated that “generic” competencies such as learning ability (conceptual competence) or communication and teamwork skills are important for professional success. General competencies include various constructs such as intelligence, information processing models, key competencies, and meta-competencies. Indicators of competence are characterized by abilities that are applied in different professional contexts and content and also support the process of implementing existing specific competencies including competency development in new work environments.

One of the organizations that embody the competence of human resources is the Indonesian Navy (TNI AL). The Indonesian Navy has adjusted its role in the life of the nation and state along with other components. One of the main commands of the Indonesian Navy in Surabaya is Kodiklatal. Kodiklatal is in charge of organizing the doctrine and organization of the TNI AL ranks, fostering the education and training of the Navy in order to support the tasks of the Navy. Kodiklatal has a vision to become an educational institution and the development of the marine dimension doctrine that is moral, professional and courageous.

The dynamic form of distribution of civil servants in the Kodiklatal environment is to increase professionalism by strengthening the functions, roles, positions, and responsibilities of government officials. The existence of civil servants in the military environment is expected to have a direct role in realizing the vision and mission of Kodiklatal. According to internal data, there are a number of civil servants who do not occupy positions, namely 64 people while 151 available/vacant positions.

This phenomenon is important for researchers because in terms of careers there are still vacant positions but there are still non-job civil servants. Rewards and performance allowances are also quite large in accordance with predetermined standards. Further research is needed to identify the gaps that arise so that solutions

can be found to solve the problem. So that a suitable competency model can be formed to improve the performance of Non-Job Group III Civil Servants at Kodiklatal.

This research uses descriptive qualitative method. This type of qualitative research was chosen by considering the dynamic nature and more depth of informants so that they are expected to be able to answer the predetermined problem formulation. The research approach will use a narrative approach. Narrative here means that the phenomenon being studied begins with the experience expressed in the story being told.

In non-job class III civil servants, the managerial competencies they have are good, while the competencies that are still lacking are technical competencies and socio-cultural competencies. The competency development process be carried out in stages according to the needs of the organization based on the rules that apply within the TNI

From the results of the collection obtained important points that are useful for the preparation of competency development models. From the results of the competency development model, 2 propositions are determined that support the development model. Furthermore, an analysis of the competency development model is carried out.

Based on the analysis of the competency development model and proposition that has been carried out, the competency development process needs to be carried out in stages starting from the level of Gol I to Gol III. Development focuses on technical competence followed by managerial competence. Socio-cultural competencies are developed at all levels according to their respective capacities. At this time, it is difficult or even impossible to focus on developing non-job Gol III civil servant's competencies due to age requirements that are no longer possible. Apart from age, cost and time are also other supporting factors.

ABSTRAK

Pengembangan Model Kompetensi PNS Fungsional Umum Golongan III Nonjob di Komando Pembinaan Doktrin, Pendidikan dan Latihan TNI Angkatan Laut (KODIKLATAL)

Imam Danu Pranoto

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam suatu perusahaan atau organisasi yang berperan dalam proses strategis. Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja SDM-nya. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja SDM adalah dengan meningkatkan kompetensi SDM. Salah satu organisasi yang mewujudkan kompetensi SDM adalah Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL) dengan salah satu Kotama pembinaan yang ada di TNI AL adalah Kodiklatal. Menurut data internal, terdapat sejumlah PNS yang tidak menduduki jabatan yaitu sebanyak 64 orang sedangkan jabatan tersedia/kosong sebanyak 151. Penelitian ini bertujuan untuk merancang model kompetensi dalam meningkatkan kinerja PNS Golongan III *Non Job* di Kodiklatal. Hasil pengumpulan data dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif dilakukan untuk memahami hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang, memahami perilaku, motivasi serta proses pengembangan yang dilalui PNS di Kodiklatal. Pada PNS Gol III *non job*, kompetensi manajerial yang dimiliki sudah baik sedangkan kompetensi yang ditingkatkan adalah kompetensi teknis dan kompetensi sosio kultural. Proses pengembangan kompetensi dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan organisasi yang berdasarkan aturan yang berlaku di lingkungan TNI. Pengembangan berfokus pada kompetensi teknis yang dilanjutkan dengan kompetensi manajerial. Kompetensi sosio kultural dikembangkan pada seluruh level sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Pada saat ini sudah sulit bahkan tidak mungkin untuk berfokus pada pengembangan kompetensi PNS Gol III *non-job* dikarenakan persyaratan usia yang sudah tidak memungkinkan. Selain usia, biaya dan waktu juga menjadi faktor pendukung lainnya.

Kata kunci: sumber daya manusia, kompetensi manajerial, kompetensi teknis, kompetensi sosio kultural

ABSTRACT

Development of the General Functional Civil Servant Competency Model Group III Nonjob at the Indonesian Navy's Doctrine, Education and Training Development Command (KODIKLATAL)

Imam Danu Pranoto

Human resource (HR) is an important element in a company or organization that plays a role in the strategic process. Every company or organization will always try to improve the performance of its human resources. One way to improve HR performance is to increase HR competencies. One of the organizations that embody HR competencies is the Indonesian Navy (TNI AL) with one of its commands in Surabaya, Kodiklatal. According to internal data, there are a number of civil servants who do not occupy positions, namely 64 people while there are 151 available/vacant positions. This study aims to design a competency model to improve the performance of Non-Job Group III Civil Servants at Kodiklatal. Data collection results analyzed using descriptive analysis. Descriptive analysis was conducted to understand things related to the background, to understand the behavior, motivation and development process that was passed by civil servants in Kodiklatal. In non-job class III civil servants, the managerial competencies they have are good, while the competencies that are still lacking are technical competencies and socio-cultural competencies. The competency development process is carried out in stages according to the needs of the organization based on the rules that apply within the TNI. Development focuses on technical competence followed by managerial competence. Socio-cultural competencies are developed at all levels according to their respective capacities. At this time, it is difficult or even impossible to focus on developing the competence of non-job Goal III civil servants because the age requirements are no longer possible. Apart from age, cost and time are also other supporting factors.

Keywords: human resource, managerial competence, technical competence, socio-cultural competence

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN SYARAT GELAR	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kompetensi	9
2.1.1 Pengertian Kompetensi	9
2.1.2 Kompetensi Generik.....	13
2.1.3 Jenis dan Kategori Kompetensi.....	18
2.2 Model Kompetensi.....	21
2.2.1 Pengembangan Kompetensi	21
2.2.2 Pengembangan Model Kompetensi.....	23
2.3 Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Indonesia	26
2.4 Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kodiklatal	30

2.5	Penelitian Terdahulu	32
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL		41
BAB 4 METODE PENELITIAN.....		43
4.1	Jenis Penelitian.....	43
4.2	Pendekatan Penelitian	43
4.3	Lokasi Penelitian.....	44
4.4	Objek Penelitian	44
4.5	Teknik Pemilihan Informan	45
4.6	Teknik Pengumpulan Data	46
4.7	Teknik Analisis Data.....	47
4.8	Validitasi Data.....	48
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN		49
5.1	Profil dan Karakteristik Informan	49
5.2	Informan Utama	50
5.2.1	Kompetensi Manajerial	50
5.2.2	Kompetensi Teknis.....	57
5.2.3	Kompetensi Sosio Kultural	63
5.2.4	<i>General</i>	68
5.2.5	Temuan Lain	70
5.3	Informan Kunci dan Informan Pendukung	72
5.3.1	<i>General</i>	72
5.3.2	Temuan Lain	81
5.4	Poin Penting Hasil Pengumpulan Data	83
BAB 6 PEMBAHASAN.....		86
6.1	Kompetensi PNS Gol III <i>Non Job</i> Saat Ini	86
6.2	Model Pengembangan Kompetensi Saat Ini	87
6.3	Model Pengembangan Kompetensi.....	88
6.4	Proposisi.....	89
6.5	Kondisi PNS Gol III Non-Job Saat Ini.....	91
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN		96
7.1	Kesimpulan	96
7.2	Saran.....	97

DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Statistik PNS Gol III Non Job	6
Tabel 2.1 Tingkat Perbaikan Kompetensi	20
Tabel 5.1 Informan dalam Penelitian	49
Tabel 5.2 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 1	50
Tabel 5.3 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 2	51
Tabel 5.4 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 3	52
Tabel 5.5 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 4	53
Tabel 5.6 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 5	54
Tabel 5.7 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 6	55
Tabel 5.8 Hasil Wawancara Kompetensi Manajerial Pertanyaan 7	56
Tabel 5.9 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 1	57
Tabel 5.10 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 2	58
Tabel 5.11 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 3	59
Tabel 5.12 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 4	60
Tabel 5.13 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 5	60
Tabel 5.14 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 6	61
Tabel 5.15 Hasil Wawancara Kompetensi Teknis Pertanyaan 7	62
Tabel 5.16 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 1	63
Tabel 5.17 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 2	64
Tabel 5.18 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 3	64
Tabel 5.19 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 4	65
Tabel 5.20 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 5	66
Tabel 5.21 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 6	66
Tabel 5.22 Hasil Wawancara Kompetensi Sosio Kultural Pertanyaan 7	67
Tabel 5.23 Hasil Wawancara Bagian <i>General</i> Pertanyaan 1	68
Tabel 5.24 Hasil Wawancara Bagian <i>General</i> Pertanyaan 2	69
Tabel 5.25 Hasil Wawancara Bagian <i>General</i> Pertanyaan 3	70
Tabel 5.26 Temuan Lain dari Hasil Wawancara	70

Tabel 5.27 Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung Bagian General Pertanyaan 1	72
Tabel 5.28 Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung Bagian General Pertanyaan 2	74
Tabel 5.29 Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung Bagian General Pertanyaan 3	75
Tabel 5.30 Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung Bagian General Pertanyaan 4	76
Tabel 5.31 Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung Bagian General Pertanyaan 5	78
Tabel 5.32 Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung Bagian General Pertanyaan 6	80
Tabel 5.33 Temuan Lain dari Hasil Wawancara Informan Kunci dan Informan Pendukung.....	82
Tabel 5.34 Poin Penting Hasil Wawancara.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Gunung Es.....	12
Gambar 2.2 Model Kompetensi Manajerial The Lancaster (Burgoyne).....	26
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	42
Gambar 4.1 Gambar Proses Analisis Data Penelitian Kualitatif.....	47
Gambar 3.1 Model Pengembangan Kompetensi Saat Ini	87
Gambar 6.1 Model Pengembangan Kompetensi.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Kisi-kisi Pertanyaan	104
----------------------------	-----