

**ANALISIS GAP KOMPETENSI, KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
PEGAWAI BALAI DIKLAT INDUSTRI SURABAYA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Derajat Magister Manajemen



Oleh

VYNNO PREMANA KUSUMA
041 21 4353 062

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga
2016**

PERNYATAAN

Saya, (Vynno Premana Kusuma, 041 21 4353 062), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil penipuan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi- sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga

Surabaya, 29 Januari 2016

Yang membuat pernyataan,



(Vynno Premana Kusuma)
NIM: 041 21 4353 062

**ANALISIS GAP KOMPETENSI, KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN PEGAWAI BALAI DIKLAT INDUSTRI SURABAYA**

Diajukan oleh

VYNNO PREMANA KUSUMA
041 21 4353 062

Telah disetujui oleh:

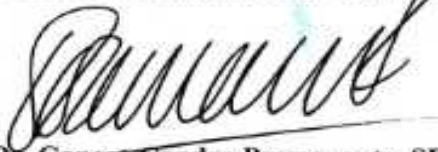
Pembimbing Utama,



Dr. Dwi Ratmawati, SE., M.Com.
NIP. 195403051982032000

Tanggal : Pebruari 2016

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



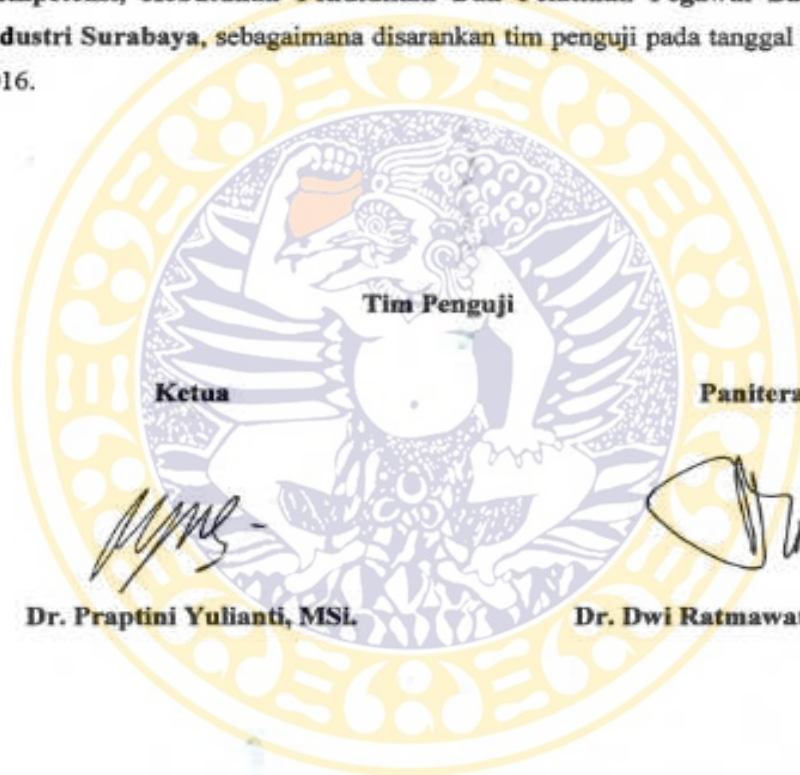
Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSI. Tanggal : Pebruari 2016
NIP. 197407221999031001

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa :

Nama : Vynno Premana Kusuma

NIM : 041214353062

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul **Analisis Gap Kompetensi, Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Balai Diklat Industri Surabaya**, sebagaimana disarankan tim penguji pada tanggal 9 Pebruari 2016.



Tim Penguji

Ketua

Panitera

Dr. Praptini Yulianti, MSl.

Dr. Dwi Ratmawati, M.Com.

Penguji 1

Penguji 2

Dr. Ahmad Rizki Sridadi, SH., MM., MH.

Drs. EC. Indro Kirono, MM.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat kepada Allah SWT yang telah yang telah menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya bagi penulis untuk menyelesaikan tesis yang berjudul “**Analisis Gap Kompetensi, Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Balai Diklat Industri Surabaya**”.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Sri Gunawan, DBA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga;
2. Dr. Dwi Ratmawati, SE., M.Com selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaga serta berkenan untuk membantu membimbing dengan waktu yang serba terbatas ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungannya;
3. Dr. Praptini Yulianti, MSi., Dr. Ahmad Rizki Sridadi, SH., MM., MH., Drs. EC. Indro Kirono, MM., selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaga untuk menguji tesis dan memberikan tambahan saran, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya;
4. Bapak Bekti Subagja dari Kementerian Pertanian yang telah sudi melakukan korespondensi dan pengiriman data untuk referensi bagi penelitian ini.
5. Segenap anggota keluarga, Papa dan Mama tercinta, terutama Istriku tercinta Rani Utaminingrum terima kasih atas semangat, doa, sudah meluangkan waktu dan dukungannya selama 3 tahun ini;
6. Teman-teman kerja di lingkungan Kementerian Perindustrian; temen-temen di struktural Balai Diklat Industri Surabaya, Pak Yulius, Bu Retno, Mbak Hera yang sudah memberikan bantuan data dalam penyelesaian studi ini, Bu Wilda STMI Jakarta yang sudah memberikan bantuan untuk konsultasinya setiap penulis merasa kesulitan dalam penulisan tesis, teman-teman widyaiswara; Bu Evi, Mbak Zya, Mas Jay, Mas Joko, Yudo yang sudah memberikan dukungan moral, semangat dan data dalam penyelesaian studi.
7. Teman-teman akademik MM Unair, Pak Tuwari, Bu Rita, Mbak Tiwi, Mbak Asih, serta staf MM Unair lainnya;

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, maka pengembangan dan saran dari semua pihak demi untuk perbaikan tesis ini sangat diharapkan. Untuk itu penulis mengharapkan saran-saran penyempurnaan lebih lanjut.

Surabaya, 29 Januari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| Halaman Judul | i |
| Pernyataan | ii |
| Halaman Pengesahan | iii |
| Halaman Pernyataan Telah Diuji | iv |
| Kata Pengantar | v |
| Daftar Isi | vi |
| Daftar Tabel | viii |
| Daftar Gambar | x |
| Daftar Lampiran | xi |
| Abstrak | xii |
| BAB I Pendahuluan | |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian | 7 |
| 1.4. Sistematika Penulisan | 7 |
| BAB II Tinjauan Pustaka | |
| 2.1. Penelitian Terdahulu | 10 |
| 2.2. Kompetensi | 12 |
| 2.2.1. Pemetaan Kompetensi | 19 |
| 2.3. Analisis Gap Kompetensi | 24 |
| 2.4. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan | 27 |
| 2.5. Evaluasi Umpan Balik 360 Derajat | 33 |
| 2.6. Model Analisis | 35 |
| BAB III Metode Penelitian | |
| 3.1. Pendekatan Penelitian | 36 |
| 3.2. Jenis dan Sumber Data | 38 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Prosedur Pengumpulan Data | 41 |
| 3.4. Teknik Analisis | 46 |
| 3.5. Keterbatasan Penelitian | 49 |
| BAB IV Gambaran Umum Obyek Penelitian | |
| 4.1. Sejarah Balai Diklat Industri Surabaya | 51 |
| 4.2. Visi dan Misi Balai Diklat Industri Surabaya | 54 |
| 4.3. Struktur Organisasi Balai Diklat Industri Surabaya | 54 |
| BAB V Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian | |
| 5.1. Kebutuhan Kompetensi Ideal Pegawai Balai Diklat Industri Surabaya | 57 |
| 5.2. Analisis (<i>Gap</i>) Kompetensi | 68 |
| 5.3. Analisis Kebutuhan DIKLAT Pegawai BDI Surabaya | 80 |
| 5.4. Implikasi hasil Penelitian | 95 |
| BAB VI Simpulan dan Saran | |
| 6.1. Simpulan | 97 |
| 6.2. Saran | 99 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabel 3.1. | Alasan Pemilihan Responden Inti | 39 |
| Tabel 5.1. | Kebutuhan Kompetensi Ideal Jabatan Kepala Balai Diklat Industri Surabaya | 57 |
| Tabel 5.2. | Kebutuhan Kompetensi Ideal Jabatan Kepala Subbag Tata Usaha Balai Diklat Industri Surabaya | 59 |
| Tabel 5.3. | Kebutuhan Kompetensi Ideal Jabatan Kepala Seksi Pengembangan Kerjasama Diklat Balai Diklat Industri Surabaya | 61 |
| Tabel 5.4. | Kebutuhan Kompetensi Ideal Jabatan Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat Balai Diklat Industri Surabaya | 63 |
| Tabel 5.5. | Kebutuhan Kompetensi Ideal Jabatan Fungsional Widyaiswara Balai Diklat Industri Surabaya | 64 |
| Tabel 5.6. | Analisis Gap Kompetensi Jabatan Kepala Balai Diklat Industri Surabaya | 69 |
| Tabel 5.7. | Analisis Gap Kompetensi Jabatan Kepala Subbag Tata Usaha Balai Diklat Industri Surabaya | 71 |
| Tabel 5.8. | Analisis Gap Kompetensi Jabatan Kepala Seksi Pengembangan Kerjasama Diklat Balai Diklat Industri Surabaya | 72 |
| Tabel 5.9. | Analisis Gap Kompetensi Jabatan Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat Balai Diklat Industri Surabaya | 74 |
| Tabel 5.10. | Analisis Gap Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara Balai Diklat Industri Surabaya | 76 |
| Tabel 5.11. | Analisis Kebutuhan Diklat Jabatan Kepala Balai Diklat Industri Surabaya | 82 |
| Tabel 5.12. | Analisis Kebutuhan Diklat Jabatan Kepala Subbag Tata Usaha Balai Diklat Industri Surabaya | 83 |

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabel 5.13. | Analisis Kebutuhan Diklat Jabatan Kepala Seksi Pengembangan dan Kerjasama Diklat Balai Diklat Industri Surabaya | 85 |
| Tabel 5.14. | Analisis Kebutuhan Diklat Jabatan Kepala Seksi Penyelenggaraan Diklat Balai Diklat Industri Surabaya | 87 |
| Tabel 5.15. | Analisis Kebutuhan Diklat Jabatan Fungsional Widyaiswara Balai Diklat Industri Surabaya | 89 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1. Competency Causal Model | 14 |
| Gambar 2.2. Kegunaan Pemetaan Kompetensi | 21 |
| Gambar 2.3. Proses Pemetaan Kompetensi | 23 |
| Gambar 2.4. Diagram Kartesius Gap Kompetensi | 27 |
| Gambar 2.5. Alasan Kebutuhan Pelatihan Dilakukan | 32 |
| Gambar 2.6. Model Analisis | 35 |
| Gambar 3.1. Ruang Lingkup Studi | 38 |
| Gambar 3.2. Tahap Penyebaran Kuesioner Penelitian | 43 |
| Gambar 3.3. Alur Asesmen Kompetensi Balai Diklat Industri Surabaya | 46 |
| Gambar 4.1. Struktur Organisasi Balai Diklat Industri Surabaya | 55 |
| Gambar 5.1 Analisis Gap Kompetensi Personel Balai Diklat Industri Surabaya | 79 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Pegawai Balai Diklat Industri Surabaya
- Lampiran 2 : Standar Kompetensi Teknis, Manajerial dan Fungsional Widyaiswara
- Lampiran 3 : Kuesioner Tahap I Penentuan Kebutuhan Kompetensi Ideal Secara Kuantitatif
- Lampiran 4 : Kuesioner Tahap II Assesmen / Penilaian Kompetensi
- Lampiran 5 : Rekapitulasi Kebutuhan Kompetensi Ideal, Kompetensi Aktual, Gap Kompetensi, Tingkat Kepentingan, Prioritas Pengembangan Pegawai Balai Diklat Surabaya



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi hasil analisis kesenjangan (Gap) kompetensi yang ada pada saat ini (aktual) dibanding dengan kebutuhan kompetensi ideal dalam suatu tugas atau jabatan dan juga untuk memperoleh informasi kebutuhan diklat bagi para pegawai Balai Diklat Industri Surabaya guna mengisi kesenjangan (gap) kompetensi yang ada.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dan eksploratif berdasarkan case study pada obyek penelitian yaitu Balai Diklat Industri Surabaya, Kebutuhan kompetensi yang digunakan dalam penyusunan instrumen dalam penelitian ini berasal dari standar kompetensi teknis dan manajerial unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Perindustrian R.I. serta Kebutuhan kompetensi widyaiswara berdasar Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008. Penentuan Kebutuhan kompetensi ditentukan secara *self appraisal* oleh masing-masing responden inti, sedangkan pada tahap penilaian digunakan metode evaluasi umpan balik 360 derajat yang melibatkan seluruh personel dalam organisasi.

Hasil dari penelitian ini adalah informasi gap kompetensi tugas / jabatan dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan Balai Diklat Industri Surabaya.

Kata Kunci : Kompetensi, Analisis Kesenjangan (Gap) Kompetensi, Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan, Evaluasi Umpan Balik 360 Derajat

ABSTRACT

This research aims is to obtain information from the gap analysis competencies that exist in the current (actual) compared with the needs of competence ideal in an job position and also to obtain information about training needs for employees Balai Diklat Industri Surabaya to fill gaps existing competencies.

This study used qualitative research methods, descriptive and exploratory case study based on the object of study, namely Balai Diklat Industri Surabaya, need for competence used in the preparation of instruments in this study came from the technical and managerial competence standard technical unit within the Ministry of Industry as well as lecturers competency standard based on Regulation of the State Administration Institution No. 5 of 2008. Needs Determination competence determined by self-appraisal by each respondent core, whereas at the stage of assessment methods used 360-degree feedback evaluation which involves all personnel in the organization.

Results from this study is the information gap competency task / job and educational and training needs of Balai Diklat Industri Surabaya.

Keywords: Competency, Analysis Gap Competence, Training Needs, 360 Degree Feedback