

TESIS

**ANALISIS KOMPETENSI DALAM
PENEMPATAN JABATAN STRUKTURAL DI
KABUPATEN MERAUKE**

**Disusun dan diajukan oleh :
Christin Anggelin Susilawati
E012191031**



**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASAR
2022**

**ANALISIS KOMPETENSI DALAM PENEMPATAN JABATAN
STRUTURAL DI KABUPATEN MERAUKE**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi Administrasi Publik

Disusun dan Diajukan Oleh :

CHRISTIN ANGGELIN SUSILAWATI

Kepada

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS KOMPETENSI DALAM PENEMPATAN JABATAN
STRUKTURAL DI KABUPATEN MERAUKE**

Disusun dan diajukan oleh
CHRISTIN ANGGELIN SUSILAWATI
E012191031

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
pada tanggal **08 Desember 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

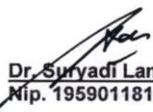
Menyetujui

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si.
Nip. 196012311986011005

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,



Dr. Suryadi Lambali, MA.
Nip. 195901181985031006

Pembimbing Pendamping,



Dr. Suryadi Lambali, MA.
Nip. 195901181985031006

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Dr. Phil Sukri, SIP., M.Si
Nip. 197608182008011008

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Christin Anggelin Susilawati
NIM : E012191031
Program Studi : Administrasi Publik
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulis saya yang berjudul : **ANALISIS KOMPETENSI DALAM PENEMPATAN JABATAN STRUKTURAL DI KABUPATEN MERAUKE.**

Adalah karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alih tulisan orang lain. Bahwa TESIS yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan TESIS ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makasar, 08 Desember 2022

Yang menyatakan,



Christin Anggelin Susilawati

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, oleh karena kasih, rahmat dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul **“ANALISIS KOMPETENSI DALAM PENEMPATAN JABATAN STRUKTURAL DI KABUPATEN MERAUKE”**. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan study Program Magister Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar. Penelitian dan Penulisan Tesis ini juga dimaksudkan untuk menganalisis kompetensi dalam penempatan jabatan struktural di kabupaten Merauke.

Banyak kesulitan dan hambatan yang dialami dalam penelitian dan penulisan Tesis, namun dengan satu keyakinan serta kepercayaan bahwa untuk mencapai keberhasilan sangat membutuhkan pengorbanan yang berat dan tulus sehingga segala hambatan, rintangan dan tantangan tersebut akan berbuah keberhasilan yang kemudian menjadi makna dalam kehidupan. Penyelesaian studi dan Tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat penulis sampaikan kepada :

1. Dr. Suryadi Lambali, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar.
2. Prof.Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si, selaku Pembimbing utama dan Dr.Suryadi Lambali, MA, selaku pembimbing kedua yang senantiasa memberikan arahan bimbingan dalam penyelesaian Tesis ini.
3. Seluruh dosen pengajar Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar, atas waktu, tenaga dan pikirannya yang telah didedikasikan selama proses perkuliahan.
4. Untuk Pemerintah Kabupaten Merauke, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melanjutkan studi program magister dan telah membantu selama proses perkuliahan.
5. Untuk Ibunda terkasih Ignacia Maria Heatubun Rumlus yang penuh kasih sayang dan kesabaran serta doa penuh harapan kepada saya.
6. Untuk kedua anakku Juan Jordan Christian Richardson Rumlus dan Reynand Kurwama yang senantiasa memberi semangat dan kekuatan serta doa bagi penulis untuk menyelesaikan study ini.
7. Kakak senior Mike Christian Walinaulik, S.STP, M.Si selaku pjabat Kepala Bagian Humas dan Protokoler pada tahun 2019 sampai dengan 2022 yang memberikan dukungan serta motivasi selama proses perkuliahan.

8. Rekan-rekan seangkatan Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar yang saling memberikan motivasi dalam penyelesaian study ini.
9. Seluruh staf pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar.
10. Semua narasumber, pimpinan dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama penelitian, penulisan Tesis dan penyelesaian study ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan permohonan maaf dan kiranya Tesis ini dapat memberikan kontribusi positif dan dapat bermanfaat bagi kita semua terutama Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke.

Makasar, 21 November 2022

Penulis,

CHRISTIN ANGELIN SUSILAWATI

ABSTRAK

CHRISTIN ANGGELIN SUSILAWATI. *Analisis Kompetensi dalam Penempatan Jabatan Struktural di Kabupaten Merauke* (dibimbing H. Muh. Akmal Ibrahim dan Suryadi Lambali).

Kompetensi adalah kriteria penting dalam penempatan jabatan struktural di lingkup pemerintah. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kompetensi dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus. Informan penelitian pemangku kebijakan di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Merauke. Sumber data meliputi data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data penelitian terdiri dari observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data meliputi, pengumpulan data, pereduksian, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi aparatur sipil negara dalam penempatan jabatan struktural belum efektif dalam pelaksanaannya. Motif dalam penempatan jabatan struktural di Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke cenderung karena motif finansial atau insentif yang diperoleh ketika menjabat pada jabatan struktural. Sifat aparatur sipil negara dalam penempatan jabatan struktural memiliki sikap tanggap yang baik dalam menanggapi adanya perubahan situasi dan informasi, baik terhadap perintah atasan maupun adanya perubahan regulasi. Namun, belum maksimal. Konsep din menunjukkan masih terdapat beberapa pejabat struktural yang lambat dalam melaksanakan perintah atasan. Pengetahuan aparatur sipil negara dalam penempatan jabatan struktural Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke belum memahami dan mengetahui tugas. Fungsinya melalui uraian tugas dalam SOTK. Keterampilan aparatur sipil negara dalam penempatan jabatan struktural menunjukkan kesimpulan bahwa Setiap pegawai memperoleh keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan yang jumlahnya terbatas.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, kompetensi, jabatan struktural



ABSTRACT

CHRISTIN ANGELIN SUSILAWATI. *Competence Analysis in the Placement of Structural Position in Merauke Regency* (supervised by H. Moh. Akmal Ibrahim and Suryadi Lambali)

Competence is an important criterion in the placement of structural positions within the government. The aim of this research is to analyze the capacity in the placement of structural position in Merauke Regency. The research method used a qualitative approach with a case study research strategy. Research informants were the policy makers in the local government of Merauke Regency. Data sources included primary and secondary data. Research data collection consisted of observation, in-depth interview, and measurement. Data analysis included data collection, reduction, data presentation, and drawing conclusion. The results of the study indicate that the competence of the State Civil Apparatus in the placement of structural position has not been effective in its implementation. Motive for the placement of structural position in the government of Merauke Regency tends to be due to financial motives or incentives obtained when someone has structural position. In the placement of structural position, State Civil Apparatus has a good responsive attitude in responding the changes of situation and information both to orders from superiors and to changes in regulations but not optimal. Self-concept shows that there are still some structural officials who are slow in carrying out orders from superiors. Knowledge of the State Civil Apparatus in the placement of structural position in the government of Merauke Regency does not understand and know their duties and functions through job descriptions in SOTK. Skills of State Civil Apparatus in the placement of structural position indicate that every employee acquires skills through education and training that are limited in number.

Keywords: human resource management, competence, structural position



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBARAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Administrasi Publik	10
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.3 Konsep Kompetensi	20
2.3.1 Kriteria Kompetensi	23
2.3.2 Tipe Kompetensi	27
2.4 Aparatur Sipil Negara dan jabatan Struktural	30
2.4.1 Aparatur Sipil Negara	30
2.4.2 Jabatan struktural	31
2.5 Penelitian Terdahulu	33
2.6 Kerangka Pikir	35
BAB III HASIL PENELITIAN	37

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	37
3.2 Lokasi Penelitian	37
3.3 Sumber Data	37
3.4 Informan	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.6 Analisis Data	41
3.7 Fokus Penelitian	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	46
4.1.1 Kondisi Geografis Lokasi Penelitian	46
4.1.2 Kondisi Kependudukan	47
4.1.3 Wilayah Administrasi dan Sumber Daya Aparatur	48
4.1.4 Struktur Organisasi	49
4.1.5 Sarana Prasarana	56
4.2 Hasil Penelitian	57
4.2.1 Proses Penempatan Jabatan Struktural Di Kabupaten Merauke	58
4.2.2 Kompetensi Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pada Pemerintah Kabupaten Merauke	62
BAB V PENUTUP	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pejabat Struktural Berdasarkan Eselon	7
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3.1 Daftar Informan	39
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Per 31 Desember 2020	48
Tabel 4.2 Susunan Perangkat Daerah di Kabupaten Merauke Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2018	49
Tabel 4.3 Rincian Susunan Perangkat Daerah di Kabupaten Merauke Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2018	52
Tabel 4.4 Kompetensi Dalam Penempatan Jabatan Struktural	62
Tabel 4.5 Alokasi Anggaran Diklat	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Kerangka Pikir	36
Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif.....	42
Gambar 4.1 Tahapan Open Rekrutmen	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor dan unsur lain telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu, hendaknya organisasi memiliki sumber daya manusia yang cakap, kompeten, dan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis penempatan jabatan dengan baik oleh suatu organisasi (Tanumiharjo, 2013).

Sebagai aset organisasi yang sangat vital, maka sumber daya manusia peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008).

Menurut Widhyharto (2004) bahwa peran strategis sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi organisasi adalah mengarahkan semua sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan masyarakat sebagai sektor eksternal utama. Sumber daya manusia memberikan nilai tambah sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi.

Organisasi publik sering dipandang sebagai organisasi pemerintah atau dikenal sebagai birokrasi pemerintah. Menurut Fahmi (2003) bahwa organisasi publik merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya.

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan serta berorientasi untuk melayani masyarakat. Organisasi sektor publik menurut Mahsun (2009) ialah organisasi yang berhubungan langsung dengan penyediaan service and goods untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam organisasi publik atau dalam hal ini birokrasi, sebagai organisasi memiliki sumber daya manusia yang dikenal dengan ASN (Aparatur Sipil Negara). Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 bahwa peraturan sipil negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam

suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berkaitan dengan Aparatur Sipil Negara, jabatan dikelompokkan pemerintahan dibagi menjadi dua jenis, yakni jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak tertera dalam sebuah struktur organisasi, namun keberadaannya sangat dibutuhkan karena fungsinya untuk melaksanakan tugas pokok dari organisasi. Sedangkan jabatan struktural adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi bukanlah merupakan suatu yang dapat diperoleh secara instan, namun merupakan suatu proses integrasi dari kinerja individu yang melakukan aktivitas organisasi. Oleh karena itu kompetensi Aparatur Sipil Negara khususnya dalam penempatan jabatan struktural menjadi penting untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila ASN yang memperoleh jabatan struktural tidak memiliki kompetensi yang baik maka pelaksanaan aktivitas organisasi publik atau dalam hal ini pemerintah daerah menjadi terhambat.

Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu SDM yang keberadaannya sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Berkaitan dengan tugas negara yang diemban oleh Pegawai ASN tentunya tidak terlepas dari permasalahan. Ada sejumlah permasalahan yang menyertai sumber daya manusia, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan berbagai fenomena permasalahan

sumber daya manusia khususnya Aparatur Sipil Negara, maka terdapat tujuh masalah utama diantaranya masih adanya mentalitas pribadi dalam diri para ASN, pelayanan ASN yang masih buruk, praktek korupsi dalam rekrutmen ASN, banyaknya mutasi dan promosi yang dilakukan tidak sesuai aturan main, perilaku koruptif yang masih ada, pungutan liar oleh ASN kepada masyarakat dan politisasi birokrasi.

Berkenaan dengan penempatan ASN tentunya diharapkan sesuai dengan kompetensi serta kecakapannya. Sebagaimana prinsip atau konsep kerja yang dikenal yaitu "The Right Man In The Right Place" adalah menempatkan orang sesuai keahliannya atau kompetensinya, sebab seseorang akan mampu bergerak tepat dan cepat jika melakukan hal-hal yang sesuai dengan keahliannya.

Kompetensi sumber daya manusia adalah melukis karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif (Wirawan, 2009). Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer dalam Sudarmanto (2014) mengungkapkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan

dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer dalam Sudarmanto (2014) mengungkapkan bahwa sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku seseorang di tempat kerja. Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja rata-rata atau seseorang yang berperilaku efektif dan perilaku yang tidak efektif. Karakteristik kompetensi bagi organisasi, dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, menentukan imbalan, pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja. Oleh karena itu Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014) merumuskan teori kompetensi dalam menganalisa fenomena-fenomena kompetensi pegawai, dimana terdapat beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kompetensi yang dimiliki pegawai yang meliputi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Pertama, motif berkaitan dengan hal-hal yang seseorang pikirkan atau inginkan yang berdampak pada tindakannya yang dilakukan. Motif akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk bertindak sesuai tujuan yang diinginkan. Kedua, sifat dimaknai sebagai karakter yang dimiliki seseorang yang menjadi kebiasaan dalam bertindak. Ketiga, konsep diri berhubungan dengan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal.

Keempat, pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang untuk kualifikasi bidang tertentu yang diperoleh dari proses belajar, pengalaman dan intuisi dan berkaitan dengan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kelima, keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Berdasarkan uraian teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014) tersebut jika dikaitkan dengan fenomena kompetensi pegawai dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke maka hal ini berkaitan dengan bagaimana kualitas kompetensi yang dimiliki oleh ASN dalam menempati jabatan struktural sehingga mampu bekerja dengan baik sebagaimana tujuan organisasi.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa adanya fenomena-fenomena yang terkait dengan penempatan jabatan struktural pada pemerintah Kabupaten Merauke yaitu belum berjalannya penempatan jabatan yang tepat sesuai golongan dan pangkat dalam penempatan jabatan struktural. Berdasarkan data yang diperoleh dari BKPSDM Pemerintah Kabupaten Merauke, jumlah pejabat struktural adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1

Jumlah Pejabat Struktural Berdasarkan Eselon

Eselon II	29 Orang
Eselon III	188 Orang
Eselon IV	583 Orang
Jumlah	800 Orang

Sumber Data : BKPSDM Pemda Kab. Merauke, Tahun 2021

Tabel diatas menunjukkan jumlah pejabat Eselon II, III, IV sebanyak 800 orang. Berdasarkan temuan awal wawancara dengan informan, terdapat pejabat struktural yang menduduki jabatan struktural namun kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja serta prestasi yang dimiliki tidak layak sesuai dengan kriteria dan aturan yang berlaku. Selain itu, ditemukan bahwa penilaian kinerja dalam PP nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil telah berupaya menerapkan sasaran kinerja pegawai (SKP) agar prestasi kerja dapat terukur, namun mindset ASN pada umumnya di Kabupaten Merauke bahwa SKOP hanya sebagai formalitas untuk syarat kenaikan pangkat setiap empat tahun. Kemudian masalah lainnya adalah pengembangan kompetensi yang sangat terbatas bagi ASN jabatan struktural dengan alasan keterbatasan anggaran. Standar kompetensi yang belum tersusun dimana Pemerintah Kabupaten Merauke melalui bagian Organisasi Tata Laksana dan BKPSDM belum menyusun dan menetapkan standar kompetensi jabatan untuk seluruh jabatan struktural yang ada di Kabupaten Merauke.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan diatas maka peneliti tertarik dengan melakukan penelitian dengan judul **Analisis Kompetensi Dalam Penempatan Jabatan Struktural di Kabupaten Merauke.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan teori yang dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana motif dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke?
2. Bagaimana sifat dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke?
3. Bagaimana konsep diri dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke/
4. Bagaimana pengetahuan dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke?
5. Bagaimana Keterampilan dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang diuraikan diatas maka tujuan dari penelitian ini meliputi :

1. Untuk menganalisis motif dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke.

2. Untuk menganalisis sifat dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke.
3. Untuk menganalisis konsep diri dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke.
4. Untuk menganalisis pengetahuan dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke.
5. Untuk menganalisis keterampilan dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini meliputi dua, yakni manfaat akademik dan manfaat praktis. Berikut dibawah ini untuk uraian lebih lanjut :

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan administrasi publik. Khususnya kajian kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, sehingga dapat berkontribusi dalam perkembangan ilmu.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi pada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan-kebijakan khususnya kompetensi dalam penempatan jabatan struktural ASN pada Pemerintah Kabupaten Merauke.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Administrasi Publik

Pada era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia dalam administrasi publik semakin penting meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia. Dalam administrasi publik teknologi hanya pendukung untuk memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan manusia. Sebaliknya, dalam administrasi bisnis banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. Administrasi publik memiliki nilai dan tujuan yang berbeda dengan administrasi bisnis sehingga penentuan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam kedua jenis administrasi tersebut berbeda pula. Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai, hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut. Urgensi sumber daya manusia dalam administrasi publik disamping karena perannya tidak dapat digantikan oleh mesin juga peran tersebut hanya mungkin dilakukan oleh administrasi publik. Pemebarian layanan yang bersifat mendasar seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan hanya dapat diperankan oleh administrasi publik. Layanan seperti ini memerlukan sumber daya manusia berkualitas.

Sumber daya manusia yang mampu memahami masalah-masalah yang dihadapi dan sekaligus memenuhi kebutuhan pasar administrasi publik yaitu rakyat secara keseluruhan (Syafri dan Alei, 2014).

Menurut (Syafri dan Alwi, 2014), administrasi publik merupakan suatu ilmu yang berfokus pada implementasi fungsi regulasi dan pelayanan publik. Dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut administrasi publik menggunakan berbagai teori, seperti manajemen politik dan hukum, sehingga menurut Rosenbloom dan Kravchuk (2005), administrasi publik memiliki tiga perspektif, yaitu manajemen, politik dan hukum. Perspektif manajemen meliputi dua perspektif yaitu, perspektif manajemen tradisional dan new public management. Perspektif manajemen tradisional memiliki nilai efektivitas, efisiensi dan ekonomis. Sedangkan nilai yang akan dicapai oleh perspektif new public management adalah biaya yang efektif (cost-effectiveness) dan memberikan respon cepat terhadap keinginan-keinginan pelanggan (responsiveness to customers).

Perspektif politik memiliki nilai keterwakilan (representation), responsiv (responsiveness), dan akuntabilitas (accountability). Perspektif hukum ingin mencapai nilai integritas konstitusi (constitutional integrity), proses yang prosedural (procedural due process), hak-hak substantif yang kuat (robust substantive rights), proteksi yang sama (equal protection), dan keadilan (equity). Setiap perspektif memiliki nilai berbeda dengan lainnya dan nilai-nilai ini berpengaruh terhadap penentuan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan dan pengembangan sumber daya

manusia di dalam organisasi. Penentuan struktur dalam perspektif manajemen tradisional didasarkan pada tipe ideal birokrasi. Tipe ideal yang dimaksud adalah tipe ideal birokrasi. Max Weber sebagai tokoh utama dalam literatur tentang birokrasi. Birokrasi merupakan bentuk organisasi rasional yang dapat merealisasikan pencapaian tujuan masyarakat modern (Syafri dan Alwi, 2014).

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemembrdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Pada umumnya kegiatan-kegiatan dibidang sumber daya manusia dapat dilihat dari sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas analisi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis

dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai-pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat maupun organisasi.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen (organisasi) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Subekhi

dan Mohammad (2012) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan

dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari sebuah pekerja didalam sebuah organisasi atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah organisasi terhadap inputnya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. Dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan para manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggungjawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing-masing.

Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggungjawab dalam aktivitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Sunyoto (2015:8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan sosial
2. Tujuan organisasi
3. Tujuan fungsional dan
4. Tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya.

Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah individu dari setiap organisasi yang hendak dicapai aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Kegagalan pegawai mengharapkan organisasi agar memauskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Simamora dalam Hartatik (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

1. Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun

tantangan masyarakat serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organisasi

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentul mencapai tujuan.

3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat pegawai dengan organisasi.

2.3 Konsep Kompetensi

Kompetensi Sumber Daya Manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan,

keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadek Desiana Wati dkk : 2015).

Definisi Kompetensi menurut Hutapea dan Thoah (2008:4) :

“Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”

Adapun perbedaan pengertian competence dengan competency menurut Woodruffle (1991) dalam Hutapea dan Thoah (2008:4), competence diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul, sedangkan competency merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul atau kompeten.

Menurut Wirawan (2009:9) mendefinisikan yaitu :

“ Kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki

menusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif”

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

“Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014:46) adalah karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Adapun menurut Moeheroin (2014:5) mengartikan kompetensi sebagai :

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related of criterion refernced effective and or superrir performacein a job or situation.”

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

2.3.1 Kriteria Kompetensi

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku seseorang ditempat kerja. Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja rata-rata atau seseorang yang berperilaku efektif dan berperilaku tidak efektif. Karakteristik kompetensi bagi organisasi,

dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, menentukan imbalan pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi , adalah sebagai berikut :

1. Motif (motive);
2. Sifat (traits) ;
3. Konsep diri (self-concept);
4. Pengetahuan (knowledge);
5. Keterampilan (skill).

Adapun penjelasan mengenai karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014) adalah sebagai berikut :

1. Motif (motive), adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat (traits), adalah karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (self-concept), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-itakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.

4. Pengetahuan (knowledge), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (study, learning) dan pengalaman (experience) serta intuisi (intuition). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang.
5. Keterampilan (skill), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasikan data dan rencana) dan pemikiran konseptual.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014), mengatakan bahwa konsep diri, watak, sifat dan motif kompetensi lebih tersembunyi, dalam dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang juga cenderung sulit untuk dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia serta mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:8) mengungkapkan bahwa ada 3 (tiga) komponen utama pembentukan kompetensi, adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan (knowledge)
2. Keterampilan (skill)
3. Sikap (attitude)

Komponen kompetensi sumber daya manusia tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai bidang yang digelutinya. Ilmu atau informasi yang dimiliki seseorang pegawai dapat digunakan dalam kondisi nyata dalam suatu pekerjaan.

1. Pengetahuan (knowledge) pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.
2. Keterampilan (skill) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal. Misalnya keterampilan bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu atau kelompok. Keterampilan ini sangat diperlukan bagi

pegawai yang sudah menduduki jabatan tertentu, karena keterampilan ini dalam berkomunikasi, memotivasi dan mendelegasi. Selain pengetahuan dan keterampilan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku pegawai.

3. Sikap (attitude) merupakan pola tingkah seseorang pegawai di dalam peran melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilakukan sebaik-baiknya.

2.3.2 Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut dan beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2007:91) sebagai berikut :

1. *Planning Competency*
2. *Influence Competency*
3. *Communication Competency*
4. *Interpersonal Competency*
5. *Thinking Comtency*
6. *Organizational Competency*
7. *Human Resources Management Competency*

8. *Leadership Competency*

9. *Client Service Competency*

10. *Self Management Competency*

11. *Business Competency*

12. *Technical/Operasional competency*

Berbagai tipe kompetensi sumber daya manusia diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa tindakan tertentu atau membuat keputusan dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional)
3. *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal Competency* meliputi empati, pembangunan konsesus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. *Thinking Competency*, berkenaan dengan berpikir strategi, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan

kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif

6. Organizational Competency, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. Human Resources Management Competency, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja dan menghargai keberagaman
8. Leadership Competency, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori keehatan tempat kerja).
9. Client Service Competency, merupakan kompetensi yang berupa pengidentifikasian dan penganalisaan pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. Business Competency merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan

bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.

11. Self Management Competency, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif

12. Technical/Operasional Competency, kompetensi yang berkaitan dengan : mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.4 Aparatur Sipil Negara Dan Jabatan Struktural

2.4.1 Aparatur Sipil Negara

Secara umum, aparatur sipil negara adalah kelompok profesi bagi pegawai-pegawai yang bekerja pada instansi pemerintah baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara atau disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.4.2 Jabatan Struktural

Dalam lingkup birokrasi atau organisasi pemerintahan, jabatan dibagi menjadi dua jenis, yakni jabatan fungsional dan jabatan struktural. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak tertera dalam sebuah struktur organisasi, namun keberadaannya sangat dibutuhkan karena fungsinya untuk melaksanakan tugas pokok dari organisasi. Sedangkan jabatan struktural adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur dari organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 menyatakan bahwa kedua jabatan ini hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi syarat yang ditentukan.

Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Dengan kata lain, jabatan struktural merupakan profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kedudukan dalam suatu struktur dari organisasi. Eselon adalah tingkatan jabatan struktural

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 100 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural menyatakan bahwa pengangkatan agar dapat diangkat dalam jabatan struktural, seorang pegawai negeri sipil harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil
2. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1(satu) di bawah jenjang pangkat yang ditentukan
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan.
6. Sehat jasmani dan rohani

Adapun faktor lain yang diperhatikan dalam pengangkatan jabatan struktural ialah senioritas dalam kepangkatan, usia pendidikan dan pelatihan jabatan serta pengalaman yang dimiliki. Selain itu, pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan struktural yang belum mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan tingkat jabatan struktural, wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan dilantik. Jabatan struktural juga tidak dapat menduduki jabatan rangkap, baik dengan jabatan struktural maupun jabatan fungsional.

Dalam pemberhentian dari jabatan struktural, pegawai negeri sipil diberhentikan dari jabatan struktural apabila :

1. Mengundurkan diri dari jabatan yang didudukinya
2. Mencapai batas usia pensiun

3. Diberhentikan sebagai pegawai negeri sipil
4. Diangkat dalam jabatan struktural lain atau jabatan fungsional
5. Cuti diluar tanggungan negara, kecuali cuti diluar tanggungan negara karena persalinan
6. Tugas belajar lebih dari 6 (enam) bulan
7. Adanya perampingan organisasi pemerintah
8. Tidak memenuhi persyaratan kesehatan jasmani dan rohani
9. Hal-hal yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu tentang studi kompetensi pegawai ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

No	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Boy Aulia Sastra	Pengaruh Kompetensi Karyawan dan beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Tuanku Tambusi Pekanbaru	Hasil analisis statistik membuktikan pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan niali koefisien regresi sebesar 0,186	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke dengan pendekatan penelitiann kualitatif
2	Putri Ingrid Maria Risamasu	Analisis Pengaruh Kompetensi	Hasil menunjukan kompetensi	Penelitian ini bertujuan untuk

		dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Stress Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Jayapura	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	menganalisis kompetensi dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke dengan pendekatan penelitian kualifikasi
3	Dian Permatasari, Syuhada Sufian dan Yanuar Rachmansyah	Analisis Pengaruh Motivasi Kompetensi Beban terhadap Pegawai Disiplin Sebagai Moderasi Kerja dan Kerja Kinerja dengan Kerja variable	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai	
4	Ahmad Faiz, Retno Sunu Astuti, dan Teuku Afrizal/ 2020	Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan merit sistem dalam proses pengisian dalam proses pengisian dan penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi dalam penempatan jabatan struktural di Kabupaten Merauke dengan pendekatan penelitian kualitatif

			dan faktor-faktor yang mempengaruhi proses tersebut.	
--	--	--	--	--

2.6 Kerangka Pikir

Ada beberapa hal pokok yang menjadi kerangka konseptual dalam penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini menggunakan teori Karakteristik Kompetensi oleh Spencer dan Spencer dalam Sudarmanto (2014) yang meliputi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Karakteristik ini dapat dijadikan fokus untuk melakukan penempatan jabatan struktural berdasarkan kompetensi pegawai. Jika mengacu kepada karakteristik tersebut, maka kompetensi pegawai dalam hal ini dalam penempatan jabatan struktural yang dilakukan akan menghasilkan ASN yang ditempatkan pada jabatan struktural mampu bekerja dengan optimal dan kinerjanya berjalan dengan baik.

Dengan landasan tersebut, maka peneliti mencoba menggunakan teori ini dengan menggunakan 5 (lima) indikator karakteristik kompetensi tersebut. Untuk mengetahui bagaimana alur berpikir peneliti dalam menjelaskan permasalahan penelitian, maka dibuatlah kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambag 2.1 Alur Kerangka Pikir

