

ANALISIS PENEMPATAN JABATAN STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PADANGPANJANG PROVINSI SUMATERA BARAT

Oleh

Ade Evgusni Deny¹,
I Nyoman Sumaryadi², Slamet Djunaedi³

1) ASN Pemerintah Kota Padangpanjang
Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri
ade.evgusnideny@gmail.com

2, 3) Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

In line with the development of science and technology, the field of government now has a huge change. One such change is the realization of a democratic and good governance. Efforts to realize a democratized, clean and authoritative government system has always been an obsession for people and governments in today's modern times. Improving the professionalism quality of civil servants is done to improve the services that correspond to the level of public satisfaction. Such improvement is carried out with the form of appointment of civil servants in structural positions systematically and measurable. In Padangpanjang, the appointment was not based on the standard competency of the department. Based on the background, the author is interested in conducting research with the aim to know and analyze why the implementation of the competency-based structural positioning is not yet appropriate in the regional secretariat of Padangpanjang City, And what efforts to overcome these obstacles.

This research uses qualitative research design with a descriptive approach or technique of research. The concept used in this study was the competency characteristic expressed by Spencer & Spencer, namely Motives, Traits, Self Concept, Knowledge and Skills. The data collection techniques used are interviews, and documentation.

The results showed that the implementation of Personel placement in the structural office did not go well. This can be seen still found the placement of employees who do not comply with the background of education, as well as the placement of positions that have not carried out education and training. Therefore, it is hoped that local government need to create a clear merit system, which is in accordance with the competency standards in each office.

Keywords: *competence, employee placement, structural position, position promotion*

ABSTRAK

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi, maka di bidang pemerintahan sekarang ini telah terjadi perubahan yang besar sekali. Salah satu perubahan itu adalah diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis dan baik. Upaya untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang demokratis, bersih dan berwibawa selalu menjadi obsesi bagi rakyat dan pemerintahan di zaman modern sekarang ini. Peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dilakukan untuk meningkatkan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan

masyarakat. Peningkatan tersebut antara lain dilakukan dengan bentuk pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural secara sistematis dan terukur. di Kota Padangpanjang, pengangkatan dalam jabatan tersebut tampak belum berdasarkan pada standar kompetensi jabatan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengapa pelaksanaan penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi belum sesuai di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang, serta upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan atau teknik penelitian deskriptif. Konsep yang dipakai dalam penelitian ini adalah karakteristik kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer, yaitu Motif, Watak, Konsep Diri, Pengetahuan dan Keterampilan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai dalam jabatan struktural belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat masih ditemukannya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta adanya penempatan jabatan yang belum melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, diharapkan Pemerintah Daerah perlu membuat sistem karier jabatan yang jelas, yang sesuai dengan standar kompetensi pada masing-masing jabatan.

Kata kunci: kompetensi, penempatan pegawai, jabatan struktural, promosi jabatan

PENDAHULUAN

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi, maka di bidang pemerintahan sekarang ini telah terjadi perubahan yang besar sekali. Salah satu perubahan itu adalah diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Upaya untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang demokratis, bersih dan berwibawa selalu menjadi obsesi bagi rakyat dan pemerintahan di zaman modern sekarang ini. Peristiwa dramatis saat peristiwa reformasi tahun 1998 yang membawa perekonomian kita terpuruk sehingga agak sulit untuk bangkit kembali menata sistem pemerintahan yang baik, sehingga salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya reformasi itu adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan manajemen sumber daya manusia (PNS)¹.

Menyadari pentingnya pemahaman manajemen kepegawaian negara dan juga daerah yang merupakan wujud dari promosi jabatan adalah pengangkatan dan penempatan jabatan. Pelaksanaan pengangkatan dan penempatan jabatan baik dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Kesalahan sekecil apa pun dalam pengangkatan dan penempatan jabatan dapat menimbulkan hambatan dalam penyelenggaraan organisasi. Penempatan jabatan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik dilihat dari DUK, latar belakang pendidikan, maupun pelatihan dan pendidikan yang telah diikuti. Jika hal tersebut tidak dilakukan maka kemungkinan akan terjadi tujuan organisasi yang tidak dapat dicapai, tidak adanya suasana kerja yang harmonis, hubungan yang tegang antara pimpinan dan bawahan, cara kerja yang tidak efisien dan efektif, dan berbagai penyimpangan prosedur kerja².

1 Thoha, Miftah, 2005, *Manajemen kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenadamedia, Hlm. 1

2 Tjiptoherijanto P. dan S Z. Abidin, 1993, *Reformasi Administrasi dan Pembangunan Nasional*. Universitas Indonesia Press, Hlm. 41

Dalam pelaksanaan otonomi daerah, Pemerintah Kota Padangpanjang memiliki peran dan tanggung jawab dalam menghasilkan berbagai kebijakan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Untuk mewujudkan harapan masyarakat tersebut harus sepadan dengan kualitas pelayanan oleh aparatur pemerintahan, kualitas dan kompetensi ASN sangat diharapkan dapat mewujudkan kebijakan pemerintah daerah menjadi lebih efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu, maka dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya pegawai, Pemerintah Kota Padangpanjang harus melaksanakan perencanaan pegawai yang benar. Untuk itu dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang maksimal bagi organisasi pemerintah daerah diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat dilihat masih banyak jabatan yang kosong, diklatpim yang belum seluruhnya diikuti oleh ASN yang mendapatkan jabatan, serta adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diberikan seperti Kasubbag Bina Sarana dan Kelembagaan Ekonomi Daerah yang berlatar pendidikan Sarjana Keperawatan. Adapun untuk menduduki suatu jabatan struktural pegawai yang bersangkutan harus mengikuti diklat dan dinyatakan lulus, serta faktor lainnya harus sesuai dengan latar belakang pendidikan sebelumnya. Padahal kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki oleh seorang ASN berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam menjalankan tugas jabatannya. Berarti hal ini menunjukkan pengetahuan dari pendidikan formal yang dimiliki oleh beberapa pejabat tersebut di atas belum sesuai dengan latar belakang jabatannya.

Fenomena ini menandakan Pemerintah Kota Padangpanjang belum sepenuhnya melaksanakan promosi jabatan secara efektif karena banyak yang belum sesuai dengan kompetensi jabatannya. Dapat dinilai

bahwa Pemerintah Kota Padangpanjang belum menggunakan standar kompetensi untuk penempatan dan promosi dalam jabatan struktural, belum melakukan kajian-kajian yang mampu mengidentifikasi standar kompetensi yang dapat digunakan untuk merumuskan standar kompetensi jabatan struktural. Hal ini berdampak pada ketidaksesuaian antara pegawai yang diangkat dalam jabatan struktural dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatan. Idealnya identifikasi standar kompetensi jabatan dapat dijadikan acuan untuk menentukan promosi dan penempatan seorang pegawai dalam jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Padangpanjang.

Perumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka dapat dirumuskan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana pelaksanaan penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang?
2. Apakah upaya yang digunakan untuk mengatasi hambatan dalam penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang?

KAJIAN PUSTAKA

Penempatan Pegawai

Sebuah organisasi dapat memenuhi tujuannya apabila penempatan setiap anggota organisasi sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Menurut Sastrohadiwirjo yang dikutip oleh Suwatno mengatakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya³.

3 Suwatno, 2003, *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Suci Press, Hlm. 138

Adapun Sedarmayanti mengatakan bahwa penempatan pegawai adalah:

1. Penempatan pegawai baru, yaitu penugasan atau penugasan kembali pegawai pada pekerjaan atau jabatan baru.
2. Promosi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasi lebih tinggi.
3. Mutasi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang relatif sama.
4. Demosi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi lebih rendah.⁴

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dengan begini proses pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Secara umum dasar atau kriteria penilaian pegawai untuk ditempatkan dalam jabatan tertentu didasarkan pada pertimbangan pendidikan, masa kerja/golongan, keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan, serta penilaian sasaran kerja pegawai (SKP). Seiring dengan reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh pemerintah, terkandung dua isu pokok dalam penempatan pegawai di samping hal-hal lain yang memengaruhi manajemen PNS. Isu yang pertama adalah penempatan orang yang tepat dalam struktur organisasi. Dalam

hal ini prinsip yang dipakai adalah *the right man in the right place*. Penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan pada kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, and abilities*) orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan. Artinya adalah orang yang ditempatkan dalam suatu jabatan harus memiliki kompetensi yang diperlukan dalam jabatan yang diembannya tersebut. Untuk mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan bagi suatu jabatan maka dilakukan analisis jabatan.

Isu kedua adalah mengenai jumlah orang yang diperlukan dalam suatu organisasi agar beban kerja dalam organisasi tersebut dapat diselesaikan dengan baik, untuk itu perlu dilakukan suatu analisis untuk mengetahui beban kerja yang harus dipertanggungjawabkan oleh masing-masing pegawai dalam organisasi tersebut. Beban kerja ini dapat diketahui melalui prosedur analisis beban kerja.

Kompetensi

Ruky mengutip pendapat Spencer & Spencer dari kelompok konsultan Hay & MacBer bahwa kompetensi adalah “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (Karakteristik dasar seseorang yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia)⁵.

Dalam hal lain Sedarmayanti menyatakan bahwa kompetensi adalah:

Segala hal pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lain yang menyebabkan seseorang

4 Sedarmayanti, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung.

5 Ruky, Achmad S, 2003, *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Gramedia Pustaka Utama, Hlm. 104

pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi sesuai tingkat jabatan yang dipegangnya dapat diestimasi bahwa kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi dapat *survive* dalam menghadapi tantangan dan perubahan pada masa depan.⁶

Dengan demikian, kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang cukup dalam dan bersifat sementara, oleh karenanya selain merupakan suatu penyebab, ia juga dapat digunakan untuk memprediksi perilaku seseorang dalam berbagai situasi, dan tugas kerja. Demikian pula kompetensi secara aktual dapat memprediksikan kinerja seseorang, dapat menunjukkan siapa yang bekerja lebih baik dari pada yang lain berdasarkan *specific criterion* atau suatu standar tertentu.

Implikasi dari definisi tersebut, yaitu suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja baik untuk saat ini maupun saat mendatang. Sehingga yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja yang akan datang.

Menurut Nick Boulter dkk. kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu⁷. Sementara itu Spencer & Spencer menyebutkan ada lima karakteristik kompetensi, yaitu:

1. *Motives*, adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang

yang dapat mengarahkan, mendorong atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi ini mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan (Amstrong, 1990: 68).

2. *Traits*, merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik (*physical characteristics*) dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept*, yakni sikap, nilai atau image yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri. *Self concept* ini akan memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Apakah ia seorang pemarah ataukah orang yang sabar dan mampu mengendalikan diri. Demikian pula, apakah ia seorang yang cerdas ataukah ia selalu mengalami kesulitan dalam memahami sesuatu.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
5. *Skill*, merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tugas fisik tertentu. Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat "*intern*" dalam diri individu, *skill* merupakan karakteristik kompetensi yang berupa "*action*"⁸.

KERANGKA PEMIKIRAN

Merujuk pada karakteristik kompetensi yang disampaikan oleh Spencer dan Spencer, yaitu *motives, traits, self concept, knowledge, dan skill*⁹. Kelimanya dapat dikaitkan dengan *focus* dan *locus* penulis, yaitu tentang analisis penempatan jabatan struktural berbasis

6 Sedarmayanti, Op.Cit, Hlm. 21

7 Suryo, Kumala Insiwi, (Penerjemah), 2007, *Best Practices on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Membangun Keunggulan Organisasi*, PPM, Hlm. 39

8 Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York, Hlm. 9

9 Spencer, M.Lyle & Spencer, M. Signe, Op.Cit, Hlm. 9

kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang.

Motif (*Motives*)

Menurut Spencer dan Spencer motif merupakan suatu kondisi diri seseorang yang akan mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang ia lakukan. Untuk penempatan jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang apakah para ASN memiliki motif yang kuat apabila ditempatkan di suatu jabatan tertentu atau malah sebaliknya menjadikan hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Hal di atas nantinya yang Penulis berusaha untuk menemukan fakta setelah nantinya melakukan penelitian di lapangan, apakah dalam hal penempatan pegawai ada unsur dorongan kebutuhan ekonomi saja, dorongan kebutuhan sosial atau dorongan kebutuhan psikologis yang dimiliki oleh ASN.

Watak (*Traits*)

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Sedarmayanti) bahwa watak yang memengaruhi bagaimana seseorang merespons berbagai informasi dan situasi dan berperilaku dengan cara tertentu. Watak seseorang ditunjukkan melalui kepercayaan diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan¹⁰.

Aparatur tidak hanya dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan atau secara teknis saja, akan tetapi yang lebih penting lagi diperlukan perilaku yang baik. Dalam hal ini penelitian melihat apakah watak yang ditransformasikan menjadi perilaku merupakan bagian penting dalam melihat aspek kompetensi seorang aparatur negara, dan secara konvensional menjadi salah satu faktor yang dinilai dalam penempatan

pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang.

Konsep Diri (*Self Concept*)

Spencer dan Spencer mengatakan konsep diri adalah:

Sikap, nilai atau image yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri. Konsep diri ini akan memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya, apakah ia seorang pemarah ataukah orang yang sabar dan mampu mengendalikan diri. Demikian pula, apakah ia seorang yang cerdas ataukah ia selalu mengalami kesulitan dalam memahami sesuatu¹¹.

Berdasarkan pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa konsep diri sebetulnya tidak sederhana seperti yang orang bayangkan kalau belum diwujudkan dalam bentuk sikap karena sifatnya yang tidak kelihatan dan berada pada tataran perasaan, dan untuk mengetahuinya memang harus melalui tes psikologi. Untuk penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang penulis ingin melihat apakah proses seleksi dan penempatan pegawai melalui tes psikologi ini sudah dilaksanakan dengan baik atau belum sama sekali, termasuk nantinya dilihat dari segi penampilan, tutur bahasa dan perilaku menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai. Metode ini menghindari nantinya penempatan pegawai tidak berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu¹². Dalam penempatan jabatan struktural seharusnya sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki oleh aparatur yang akan diberikan

10 Ibid., hlm. 21

11 Ibid., hlm. 9

12 Ibid., Hlm.9

jabatan atau ditempatkan pada posisi tertentu. Komposisi Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang tampak ada beberapa jabatan yang diisi oleh aparatur yang tidak memiliki latar belakang yang sama dengan jabatan yang diemban. Seperti pada jabatan Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Program yang berlatar pendidikan S-1 Pendidikan Luar Biasa. Dampaknya nanti dapat dilihat apakah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya bisa maksimal dalam kemampuan analisis, menginterpretasi, atau melakukan terobosan kreatif dalam pekerjaan. Diharapkan semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pejabat, maka akan semakin tinggi pula kemampuannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara baik dan benar.

Keterampilan (*Skill*)

Skill merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tugas fisik tertentu. Berbeda dengan keempat karakteristik lainnya, *skill* merupakan karakteristik non kompetensi yang berupa *action*.¹³ Keterampilan dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Dalam penempatan aparatur, penilaian keterampilan dilakukan melalui identifikasi jenis diklat yang telah diikuti oleh aparatur. Hal ini dilakukan berdasarkan bahwa diklat merupakan metode yang dipakai untuk mengasah keahlian. Selain itu penilaian juga perlu dilakukan oleh Baperjakat dengan mengidentifikasi jenis bintek yang juga telah diikuti oleh seorang aparatur.

Untuk itu penulis ingin menggunakan model analisis dengan teori dari Spencer dan Spencer tentang lima karakteristik kompetensi yang penulis gunakan nantinya untuk menganalisis apakah pelaksanaan penempatan jabatan struktural di Sekretariat

Daerah Kota Padangpanjang sudah mengarah pada lima karakteristik seperti yang sudah disebutkan di atas. Penulis menganggap kelima karakteristik yang sudah dijelaskan oleh Spencer dan Spencer sangat cocok digunakan karena menjelaskan bagaimana seharusnya seseorang dinilai kompetensi yang dimiliki berdasarkan karakteristiknya.

Kompetensi dianggap sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi pemerintah sehingga dikeluarkannya Keputusan Kepala BKN No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, dalam lampirannya yang menyebutkan bahwa standar kompetensi terbagi atas:

- a) Kompetensi Dasar yang terdiri dari Integritas, Kepemimpinan, Perencanaan dan Pengorganisasian, Kerja sama, Fleksibilitas.
- b) Kompetensi Bidang, yaitu kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kualitatif dengan teknik penelitian deskriptif yang bertujuan mendeskripsikan dan menyajikan fakta secara sistematis dan akurat, serta berusaha menggambarkan situasi dan mengetahui pelaksanaan promosi jabatan struktural berbasis kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Wawancara Langsung tak Berstruktur, dan Studi Dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Spencer & Spencer tentang

¹³ Ibid., Hlm.9

karakteristik kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang sehingga nantinya menjadi rujukan bagi pemegang kekuasaan dalam menempatkan pegawai sesuai kualitas dan kompetensi yang tepat dalam jabatan struktural. Untuk menganalisis bagaimana keadaan yang terjadi sekaligus menjawab pertanyaan pada rumusan masalah mengenai mengapa penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi belum sesuai pada Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang, maka pada kesempatan ini penulis menggunakan lima karakteristik kompetensi dari Spencer dan Spencer, yaitu:

Motif (*Motives*)

Motif merupakan suatu kondisi dalam diri seseorang yang akan mendorong, mengarahkan serta menentukan hasil yang diperoleh dalam mencapai tujuan untuk serangkaian kegiatan yang ia lakukan. Seseorang yang memiliki motif yang kurang kuat akan menimbulkan dorongan dan kemauan yang juga kurang kuat, sehingga berimbas pada hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan. Jadi seseorang yang melakukan suatu tindakan disebabkan adanya suatu dorongan dalam dirinya dan merupakan tenaga penguat terjadinya perbuatan untuk mencapai tujuan.

1. Dorongan Kebutuhan Ekonomi

Dorongan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi bagi pegawai masih melekat pada pengharapan tunjangan yang akan diperoleh apabila diberikan jabatan tertentu. Tentunya hal ini menjadi perhatian dan pertimbangan untuk melakukan rotasi maupun promosi, apakah motifnya hanya sekedar ingin mendapatkan tunjangan yang besar apalagi setelah adanya perubahan kedua pada Peraturan Wali Kota No. 35 Tahun 2017.

2. Dorongan Kebutuhan Sosial

Dorongan kebutuhan sosial menjadikan ASN termotivasi untuk lebih diakui

keberadaan dan eksistensinya ketika mendapatkan sebuah jabatan. Merujuk pada teori yang disampaikan oleh Maslow semakin seseorang mempunyai jabatan maka semakin tinggi pula harapannya untuk diakui oleh banyak orang. Penempatan pegawai yang berdasarkan dorongan untuk kebutuhan sosial ini diharapkan jangan sampai menjadikan seseorang hanya mengharapkan penghormatan dari orang lain.

3. Dorongan Kebutuhan Psikologis

Dorongan kebutuhan psikologi seseorang akan menjadi terganggu apabila terjadi mutasi yang sering dilakukan sehingga dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pun menjadi kurang efektif, karena belum selesai melaksanakan tugas pada beberapa saat ke depan sudah ada kabar mutasi lagi yang membuat pegawai menjadi tidak tenang.

Watak (*Traits*)

Berdasarkan pengamatan, penilaian kompetensi untuk mengukur watak (*traits*) belum dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang. Belum adanya pengamatan atau observasi secara mendalam pada seseorang melalui sistem pengawasan melekat dari atasan langsung, ataupun belum pernah dilakukan tes psikologi sebagai pertimbangan dalam mendapatkan aparatur dalam jabatan tertentu. Untuk itu digunakanlah catatan-catatan baik prestasi, penghargaan ataupun sebaliknya mengenai rekam pelanggaran disiplin yang dilakukan sebagai dasar pertimbangan oleh tim Baperjakat Kota Padangpanjang.

Konsep Diri (*Self Concept*)

Konsep diri ini sebetulnya tidak sederhana yang orang bayangkan kalau belum diwujudkan dalam bentuk sikap

karena sifatnya yang tidak kelihatan dan dalam tataran perasaan. Mengenai metode pengukurannya, memang sulit karena harus melalui tes psikologi, dan dalam hal ini karena pemerintah Kota Padangpanjang belum memiliki pusat penilaian (assessment center), Sedarmayanti mengartikan assessment center sebagai kandidat dikumpulkan di suatu tempat selama beberapa hari untuk melakukan beberapa kegiatan, dinilai oleh assesor¹⁴. Maka pertimbangan subjektif menjadi keniscayaan yang dilakukan oleh Baperjakat dan pada akhirnya pimpinan daerah untuk menempatkan seseorang dalam jabatan tertentu.

Pengetahuan (*Knowledge*)

Diketahui bahwa dari 38 jabatan yang ada di lingkup Sekretariat Kota Padangpanjang terdapat 31 jabatan terisi dan 3 jabatan Kepala Subbagian belum terisi, di mana 31 jabatan tersebut belum semuanya memenuhi persyaratan pendidikan minimal jabatan (sarjana) atau dengan kata lain tidak semua jabatan telah memenuhi kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan dalam jabatan, selain Subbagian Pemerintahan Umum dan Subbagian Keuangan yang memiliki latar belakang pendidikan SMA/SLTA.

Walaupun berdasarkan tingkat/jenjang pendidikan sebagian besarnya memenuhi syarat, akan tetapi berdasarkan dokumen hasil analisis jabatan pada Sekretariat Kota Padangpanjang hanya 15 orang yang memenuhi persyaratan latar belakang pendidikan, sedangkan 16 orang belum memenuhi persyaratan yang berlaku. Artinya lebih banyak yang tidak memenuhi kriteria latar belakang pendidikan yang tidak sesuai untuk menduduki jabatan struktural. Berdasarkan hal tersebut bagaimana seorang pejabat dapat mengetahui dengan baik prosedur dan teknis pelayanan yang berupa

aturan-aturan atau ketentuan yang berlaku jika memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai.

Keterampilan (*Skills*)

Hal lain yang dapat dilihat adalah adanya pegawai yang telah melaksanakan diklat PIM III namun masih berada pada jabatan eselon IV, dan kebalikannya ada jabatan eselon III yang diduduki oleh pegawai yang hanya melaksanakan diklat PIM IV. Pada kesempatan wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan BKPSDM Kota Padangpanjang pada 06 Maret 2019 mengatakan bahwa Memang kami banyak mengutus para pegawai untuk mengikuti kegiatan diklat, harus diakui bahwa selama penyelenggaraan sampai dengan dinyatakan peserta lulus diklat terkesan hanya formalitas belaka

Berdasarkan hal di atas fenomena yang terlihat bahwa kegiatan Diklat PIM cenderung terkesan bersifat formalitas belaka, hal ini terlihat dari kegiatan diklat selalu meluluskan seluruh peserta yang mengikuti keseluruhan kegiatan, kesan 'pasti lulus' ini menyebabkan capaian terhadap hasil yang didapatkan dari diklat yang diikuti kurang berkorelasi secara positif kepada peningkatan keterampilan.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang dapat terlihat dari analisis berdasarkan hal-hal berikut.

a. Motif (*Motives*)

Berdasarkan dimensi motif pelaksanaan penempatan jabatan struktural kurang maksimal, hal ini disebabkan karena adanya faktor motif dari masing-masing individu berdasarkan dorongan

14 Sedarmayanti, Op.Cit, Hlm. 156

kebutuhan ekonomi, dorongan kebutuhan sosial dan dorongan kebutuhan psikologis.

b. Watak (*Traits*)

Dari dimensi watak penilaian kompetensi untuk mengukur watak (*traits*) belum dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang. Belum adanya pengamatan atau observasi secara mendalam pada seseorang melalui sistem pengawasan melekat dari atasan langsung, ataupun belum pernah dilakukan tes psikologi sebagai pertimbangan penempatan aparatur dalam jabatan tertentu.

c. Konsep Diri (*Self Concept*)

Konsep diri dalam penempatan jabatan berbasis kompetensi belum berjalan baik. Hal ini didasari sulitnya menilai karakter seseorang pada indikator penampilan, tutur bahasa dan perilaku pada saat penempatan jabatan struktural ini berlangsung, dikarenakan Kota Padangpanjang belum memiliki pusat penilaian (*assesment center*).

d. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan tentang prosedur pelayanan dan pengetahuan tentang teknis pelayanan belum berjalan dengan baik, terlihat dari penempatan jabatan yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing.

e. Keterampilan (*Skills*)

Dari dimensi keterampilan manajerial, keterampilan teknis, dan keterampilan sosial belum cukup maksimal. Hal ini dapat dilihat dari sedikitnya jumlah diklat yang diikuti oleh pejabat yang akan menduduki jabatan struktural.

SARAN

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian di atas, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut.

Pertama, berdasarkan pelaksanaan penempatan jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kota Padangpanjang:

- Pada dimensi motif untuk menggali lebih dalam tentang kepribadian seseorang sebelum menduduki jabatan struktural sehingga dapat mengedepankan profesionalisme dalam melaksanakan tugas.
- Pada dimensi watak dan konsep diri disarankan agar melakukan penilaian lebih mendalam yang diwujudkan dalam tes psikologi sebelum seseorang ditempatkan dalam jabatan struktural..
- Pada dimensi pengetahuan diharapkan pejabat yang telah menduduki suatu jabatan struktural untuk meningkatkan pengetahuan tentang teknis dan prosedur dalam pelayanan.
- Pada dimensi keterampilan diharapkan untuk menyesuaikan diklat yang sudah diikuti dengan jabatan yang akan diberikan serta menambah jumlah diklat yang akan diikuti oleh para ASN.

Kedua, melaksanakan penempatan pegawai sesuai Undang-Undang ASN yakni melakukan penempatan pegawai berbasis kompetensi melalui *merit system*.

DAFTAR PUSTAKA

- Sedarmayanti, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- _____, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siswanto, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe, 1993, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.

- Sugiyono, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- , 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Suryo, Kumala Insiwi, (Penerjemah), 2007, *Best Practices on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Membangun Keunggulan Organisasi*, PPM, Jakarta.
- Suwatno, 2003, *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Suci Press.
- Thoha, Miftah, 2007, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenadamedia Media Group, Jakarta.
- Tjiptoherijanto P. dan SZ.Abidin, 1993, *Reformasi Administrasi dan Pembangunan Nasional*. Universitas Indonesia Press, Jakarta.

