

STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI BERBASIS KOMPETENSI DI SEKRETARIAT KOTA AMBON PROVINSI MALUKU

Oleh

Biondi Wattimury¹,

Murtir Jeddawi², Megandaru Widhi Kawuryan³

1) Badan Kepegawaian Provinsi Maluku
Program Magister Terapan Studi Pemerintahan Daerah Institut Pemerintahan Dalam Negeri
biondiwattimury@gmail.com

^{2,3} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

The application of good governance and democratic governance is the answer to facing the challenges of change today that are growing rapidly. To achieve this, qualified and competent civil servant human resources are needed. The staffing who are in accordance with the competencies will have an impact on the performance of an employee will become more optimal.

Theoretical studies in this study are strategy theory according to Hamel and Prahalad which includes incremental actions and future customer perspectives then competency theory according to Spencer & Spencer, namely: motives, character, self-concept, knowledge and skills.

This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Informants are determined in a way purposive, and data collection techniques are carried out in-depth interview, documentation and observation.

The results of the study and discussion are: competency-based staffing in the Ambon City secretariat has not been successfully seen from the workload analysis and job analysis. This can be seen from the still finding employees who do not match the educational background they have. Therefore the Ambon City government must try to overcome the factors that hinder the competency-based staffing at the Ambon City secretariat in Maluku Province.

Keywords: *employee placement, competence, Ambon City.*

ABSTRAK

Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang demokratis (good governance and democratic) merupakan jawaban dalam menghadapi tantangan perubahan zaman sekarang ini yang berkembang kian pesat. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan SDM PNS yang berkualitas dan berkompeten. Penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi akan berdampak pada kinerja seorang pegawai akan menjadi semakin maksimal.

Kajian teori dalam penelitian ini, yaitu teori strategi menurut Hamel dan Prahalad yang meliputi tindakan incremental dan sudut pandang pelanggan pada masa depan kemudian teori kompetensi menurut Spencer & Spencer, yaitu: motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Informan ditentukan dengan cara *purposive*, dan teknik pengumpulan data dilakukan secara *in dept* interview, dokumentasi dan observasi.

Hasil penelitian dan pembahasan, yaitu: penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon belum berhasil dilihat dari analisis beban kerja dan analisis jabatan. Hal tersebut terlihat dari masih ditemukannya penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Oleh karena itu, pemerintah Kota Ambon harus berupaya mengatasi faktor-faktor yang menghambat dalam penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon Provinsi Maluku.

Kata kunci: penempatan pegawai, kompetensi, Kota Ambon.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia sekarang ini memungkinkan semua orang berinteraksi tanpa dibatasi oleh jarak, hal ini memicu terjadinya persaingan dalam berbagai aspek. Terkait hal tersebut, untuk dapat unggul dalam persaingan dan menjadi negara yang disegani dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kebijakan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) diberlakukan akhir 2015 lalu. Ini menjadi awal yang baik guna mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki Indonesia khususnya di wilayah Asia Tenggara.

Menjawab tantangan tersebut, pemerintah Indonesia terus berupaya membangun komitmen untuk menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang demokratis (*good governance and democratic*). Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan demokratis, dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, profesional dan berkualitas serta bersih dari Praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Dengan diterapkannya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, telah mengakomodir paradigma baru dalam manajemen sumber daya PNS, menggantikan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang dirasa sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan perkembangan global. Dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ini juga disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara terdiri dari

Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Pengembangan sumber daya PNS perlu dilakukan dengan baik sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang ASN (menimbang, huruf a) untuk mewujudkan “aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari Praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945” yang pelaksanaannya berdasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan.

Kualifikasi dan kompetensi bukan hanya diperuntukkan bagi jabatan, tetapi juga bagi calon PNS dan PNS. Dengan isyarat ini, setiap calon PNS dan PNS harus mengelola dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan serta keterampilan dirinya secara terus menerus sehingga layak bagi kebutuhan organisasi. Kebutuhan organisasi akan PNS yang berkompetensi dan berkualifikasi akan semakin didorong besarnya arus globalisasi untuk menjawab tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung.

Manajemen PNS merupakan wujud perencanaan karier yang akan menyatakan kegagalan atau keberhasilan karier seorang PNS.

Sekalipun dalam Undang-Undang ASN telah ditetapkan dan menjamin keamanan serta kenyamanan PNS terhadap intervensi politik, tetap saja penyusunan kebutuhan organisasi dalam hal ini penempatan dan penentuan jabatan struktural dalam organisasi tidak terlepas dari cengkeraman politik. Sehingga PNS tidak memiliki gambaran yang pasti mengenai jalur karier yang akan dilaluinya untuk mencapai sasaran kerierinya.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, organisasi akan selalu berusaha mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut akan terwujud apabila ada peran aktif sumber daya manusia yang ada. Manajemen PNS merupakan bagian dari rencana strategik organisasi, karena manajemen PNS merupakan bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok dan organisasi

dalam hal ini PNS yang menjadi perencana, pelaku, serta penentu terwujudnya tujuan organisasi dan Oleh karena itu, diperlukan kesesuaian hubungan antara deskripsi jabatan dengan spesifikasi pekerjaan yang ada.

Pola penempatan pegawai akan berdampak terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan, tetapi tentunya harus menyesuaikan dengan kondisi yang ada agar pegawai dapat profesional dalam memberi pelayanan kepada masyarakat secara maksimal. Proses penempatan pegawai atau manajemen pegawai yang tidak tepat dapat menyebabkan kinerja tidak maksimal.

Penempatan pegawai berbasis kompetensi sudah selayaknya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam penataan pegawai. Dengan upaya ini akan didapatkan pegawai yang jelas-jelas memiliki

Tabel 1. Data Jabatan Bagian Hukum, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Organisasi dan Tata Laksana pada Sekretariat Kota Ambon.

A. Bagian Hukum		
No.	Jabatan	Latar Belakang Pendidikan
1.	Kepala Bagian	S-1 Administrasi Negara
2.	Kasubbag Perundang-Undangan	S-1 Hukum
3.	Kasubbag Fasilitas Telaahan Kebijakan, Advokasi Hukum & HAM	S-1 Hukum
4.	Kasubbag Dokumentasi Hukum dan Umum	S-1 Administrasi Negara
B. Bagian Kesejahteraan Rakyat:		
No.	Jabatan	Latar Belakang Pendidikan
1.	Kepala Bagian	S-1 Ilmu Sosial Politik
2.	Kasubbag Keagamaan	SLTA
3.	Kasubbag Kesejahteraan Rakyat	S-1 Perikanan
4.	Kasubbag Umum	S-1 Administrasi Negara
C. Bagian Organisasi dan Tata Laksana:		
1.	Kepala Bagian	S-2 Manajemen SDM
2.	Kasubbag Kelembagaan dan Analisis Jabatan	S-1 Sosial
3.	Kasubbag Fasilitas Akuntabilitas, Pelayanan Publik dan Reformasi Birokrasi	S-2 Ilmu Ekonomi
4.	Kasubbag Tatalaksana dan Umum	S-1 Hukum

Sumber: BKPSDM Kota Ambon, Tahun 2016.

kompetensi di samping juga telah memenuhi persyaratan administratif (pangkat, masa kerja, dll). Sesungguhnya dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, profesionalitas dan kompetensi menjadi roh dalam UU itu sendiri, akan tetapi kenyataannya di lapangan berbeda. Padahal dengan kompetensi yang unggul maka kinerja dan prestasi kerja optimal dapat dihasilkan.

Organisasi dan tata kerja Sekretariat Kota Ambon disusun dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Kemudian melalui Peraturan Wali Kota Ambon No. 37 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Kota Ambon dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Ambon, pada Pasal 2 menyebutkan bahwa Sekretariat Kota merupakan unsur staf, mempunyai tugas membantu Wali kota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Pada Sekretariat Kota Ambon terdapat beberapa bagian ditempati tidak sesuai dengan kompetensi, misalnya Kepala Bagian Hukum yang berlatar belakang pendidikan S-1 Administrasi Negara di mana seharusnya sesuai kompetensi diduduki oleh pegawai yang berlatar belakang Ilmu Hukum. Seperti yang dapat dilihat di tabel 1 di muka.

Berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat bahwa penempatan aparatur belum sesuai dengan kompetensi berdasarkan kualifikasi pendidikan. Contohnya pada Bagian Kesejahteraan Rakyat, di mana Kasubbag Kesejahteraan Rakyat dijabat oleh aparatur dengan latar belakang pendidikan Perikanan, kemudian pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana, di mana Kasubbag Kelembagaan dan Analisis Jabatan dijabat oleh aparatur dengan latar belakang pendidikan Sosial. Demikian juga jenis pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang diikuti pun hanya sebatas Diklat Jabatan

kepemimpinan bukan Diklat teknis yang sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Berdasarkan data yang diperoleh serta gambaran seperti disebutkan, dapat dinilai bahwa Pemerintah Kota Ambon belum menggunakan standar kompetensi untuk penempatan dalam jabatan struktural, pemerintah kota belum melakukan apalagi sampai menerapkan kajian-kajian yang mampu mengidentifikasi standar kompetensi yang dapat digunakan untuk merumuskan standar kompetensi jabatan struktural, akibatnya terdapat ketidaksesuaian antara pegawai yang diangkat dalam jabatan struktural dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam jabatan. Idealnya identifikasi standar kompetensi jabatan dapat dijadikan acuan untuk menentukan penempatan seorang pegawai dalam jabatan struktural di lingkup pemerintah kota. Identifikasi kompetensi dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara kompetensi jabatan struktural dengan tugas pokok dan fungsi organisasi perangkat daerah.

Berdasarkan uraian singkat pada latar belakang masalah di atas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Strategi Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Di Sekretariat Kota Ambon Provinsi Maluku”. Tujuan penelitian ini, yaitu Untuk mengetahui dan mendeskripsikan penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon; Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi strategi penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon; dan Untuk merekomendasikan strategi penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Kata ‘strategi’ berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategis* yang artinya jenderal

dan dalam bentuk jamak disebut strategi yang diartikan sebagai “*the art of the general*” atau seni seorang jenderal perang sebagaimana terdapat dalam Salusu (2006: 85)”. Seiring perkembangan zaman dan berbagai disiplin ilmu, pengertian strategi juga turut mengalami perkembangan.

Strategi dapat didefinisikan sebagai suatu cara/metode/pola untuk menentukan pencapaian tujuan, baik untuk jangka pendek, maupun jangka panjang. Menurut Suradinata (2015: 61), strategi merupakan sasaran untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhitungkan sumber daya, waktu, situasi dan kondisi.

Bertolak dari sifat strategi yang dinamis, maka strategi seharusnya dibuat untuk menghadapi “apa yang akan terjadi” bukan “apa yang sudah terjadi”. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Hamel dan Prahalad (Rangkuti, 2008: 3), yaitu bahwa “strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan pada masa depan”. Itulah kenapa strategi sangat baik dimanfaatkan sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bidang manajemen yang didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan pula semata-mata aset suatu organisasi. Manajemen SDM berhubungan dengan praktik-praktik kebijakan yang perlu dilaksanakan oleh manajer yang menyangkut aspek-aspek SDM dan fokus kajiannya adalah tentang masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia (*personalia*) atau yang dikenal istilah kepegawaian, di mana manajemen SDM hanya mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Definisi manajemen SDM menurut beberapa ahli antara lain, Menurut

Sedarmayanti (2016: 11), manajemen SDM adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen SDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Tiga kunci keberhasilan organisasi pemerintahan daerah dapat berjalan dengan baik, yaitu memiliki visi dan misi pemerintah daerah, struktur organisasi pemerintah daerah, dan aparatur pemerintahan daerah. Tiga pilar ini harus berjalan ditetapkan dengan baik agar organisasi dapat berjalan dengan baik.

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.

Menurut Sedarmayanti (2016: 8), *Merit System* atau Sistem Kepantasan, yaitu sistem pembinaan tenaga kerja yang didasarkan atas kecakapan yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sementara itu, Munasef (1996: 40) menyatakan, sistem ini bersifat lain dengan *Spolis System* sebab sistem ini pengangkatan yang dilakukan terhadap seorang pegawai berdasarkan kecakapan, bakat, pengalaman, dan kesehatan. Dalam menentukan kualitas ini harus dibuktikan dengan ujian, ijazah yang dimiliki dan keterangan-keterangan yang diperlukan untuk itu. Kebaikan daripada merit system ini antara lain sebagai berikut.

- a. Kesempatan bekerja selalu terbuka untuk umum,
- b. Dapat diperoleh tenaga-tenaga yang cakap,
- c. Mendorong maju bagi calon-calon yang belum memenuhi syarat.

Dalam sistem merit, terdapat model pengisian Jabatan Tinggi secara terbuka. PNS yang diangkat dalam Pangkat dan Jabatan tertentu pada Instansi Pemerintahan adalah salah satu bagian Manajemen ASN dengan prinsip yang dilaksanakan berdasarkan profesional, dan menghindari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Sebagaimana yang ditegaskan pada Pasal 51 UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menyatakan manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin,

status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Kinerja dan Kompetensi

Kosakata 'kinerja' tidak terdapat dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Kata ini berasal dari pengembangan kata 'kerja'. Moeheriono (2009: 60) menyatakan bahwa "Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

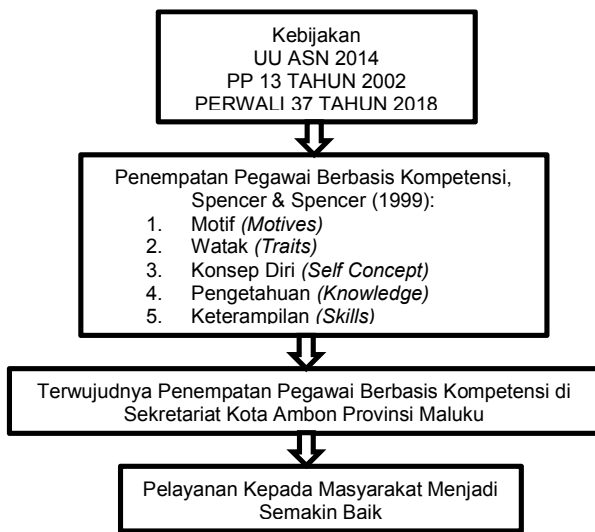
Spencer & Spencer (dalam Sedarmayanti 2016: 20) mendefinisikan kompetensi sebagai "*an underlying characteristic of individual that is casually related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*", yang artinya kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja superior di tempat kerja, atau pada situasi tertentu.

Karakteristik dasar yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar, mencakup personalitas atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan sikap seseorang pada situasi tertentu yang sangat bervariasi dan pada aktivitas pegawai tertentu. Atau dapat juga dikatakan kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang dan mengidentifikasi cara bersikap, berpikir dan menarik simpulan serta tindakan dan dapat dilakukan serta dipertahankan seseorang untuk jangka waktu yang cukup panjang (bukan dalam waktu singkat).

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat dari cara berperilaku seseorang di tempat kerja. Spencer & Spencer (dalam Sedarmayanti 2016: 21), kompetensi memiliki lima karakteristik, yaitu:

1. *Motives* (motif); sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran dan keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan.
 2. *Trait* (watak) dan unsur bawaan; karakter dan bawaan seseorang dapat memengaruhi prestasi di tempat kerja. Karakter dan unsur bawaan ini dapat berupa bawaan fisik (seperti postur atletis, penglihatan yang baik), maupun bawaan sifat yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang seperti karakter, seperti kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail, dan sebagainya.
 3. *Self Concept* (konsep diri); konsep diri seseorang mencakup gambaran atas diri sendiri, sikap & nilai-nilai yang diyakininya. Misalnya seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi menggambarkan dirinya sendiri sebagai orang yang dapat mencapai sesuatu yang diharapkan, yang menurutnya baik dalam berbagai situasi, baik situasi sulit maupun mudah.
 4. *Knowledge* (pengetahuan); pengetahuan mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang spesifik. Nilai akademis atau indeks prestasi akademis sering kali kurang bermanfaat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja, karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan dapat memprediksi apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang dilakukan. Hal ini disebabkan pengukuran tes pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan untuk mencari informasi. Ingatan mengenai fakta spesifik, tidak lebih penting daripada pengetahuan mengenai fakta yang relevan, terhadap masalah spesifik dan pengetahuan tentang sumber informasi di mana mencarinya ketika diperlukan. Tes pengetahuan juga sangat tergantung situasi responden. Tes tersebut mengukur kemampuan memilih alternatif pilihan, yang merupakan respons yang benar dan bukan mengukur apakah seseorang dapat beraksi sesuai dengan pengetahuan dasarnya. Mengetahui sesuatu yang benar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang benar.
 5. *Skill* (keterampilan); kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analisis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks).
- Sedarmayanti (2016: 20) manajemen SDM dalam hal ini penempatan pegawai berbasis kompetensi merupakan “proses pengelolaan SDM, di mana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan individu untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi”.
- Penempatan PNS sebagai pegawai tidak menjadi jaminan pasti akan tercapainya sasaran karier, tetapi akan memberi arah dan tujuan kepada PNS di sepanjang pengabdianya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Dengan memiliki arah dan tujuan penjenjangan karier yang jelas, maka PNS tersebut akan lebih terpacu dalam meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki agar sesuai dan dianggap cakap serta sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan organisasi untuk dikaderkan menjadi seorang pejabat struktural.
- Dengan menetapkan kompetensi sebagai dasar dalam penempatan seorang pegawai dalam jabatan struktural, maka secara tidak langsung organisasi telah menetapkan

sebuah standar yang harus dimiliki oleh seorang PNS.



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis, 2018

METODE PENELITIAN

Penelitian adalah mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku. Nasution dan Usman (dalam Mulyadi 2016: 6) penelitian adalah “proses untuk mendapatkan solusi dari permasalahan setelah melakukan studi dan analisis dari berbagai faktor. Kemudian menurut Mulyadi (2010: 5) penelitian adalah “suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan, menguji kebenaran dan mencari kembali suatu pengetahuan dengan menggunakan metode-metode ilmiah”.

Menurut Arikunto (2006: 51), desain penelitian adalah “rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti, sebagai ancar-ancar kegiatan yang akan dilaksanakan. Penyusunan desain ini dilakukan setelah kita menetapkan topik (judul) penelitian yang akan dilaksanakan”. Tujuan pokok dari diadakannya desain penelitian ini adalah sebagai suatu pedoman kerja bagi seorang peneliti dalam melakukan kegiatan penelitian.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mencari pemahaman makna berdasarkan fakta atau kenyataan yang ada di lokasi penelitian, kemudian dilakukan penelaahan sehingga akan dapat diperoleh gambaran yang jelas dan sistematis dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi.

Informan adalah orang yang mampu memberikan data sebenarnya tentang diri orang lain atau lingkungannya. Penentuan informan dalam penelitian ini adalah secara *purposive*. Menurut Sugiyono (2014: 216), “penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu”.

Pertimbangan tertentu dalam hal ini adalah dengan kriteria orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan sehingga akan mudah untuk mendapatkan keterangan tentang proses penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon.

Informan di dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang, meliputi Wali Kota Ambon, Sekretaris Kota Ambon, Inspektur Kota Ambon, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Ambon, Kepala Bagian Organisasi dan Manajemen Sekretariat Kota Ambon, Kepala Bidang Mutasi dan Kesejahteraan Pegawai pada BKPSDM Kota Ambon, Kepala Bidang Pengembangan SDM dan Pembinaan Disiplin Pegawai pada BKPSDM Kota Ambon sebagai informan dalam penelitian ini adalah agar diperoleh data mengenai kebijakan pemerintah Kota Ambon terkait penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon.

Lebih lanjut, dalam menganalisis pengembangan pola karier jabatan berbasis kompetensi, penulis menggunakan alat analisis yakni analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Berikut penulis sajikan matriks SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka pembahasan diarahkan untuk merujuk pada perumusan masalah, yakni penempatan pegawai berbasis kompetensi, faktor-faktor yang memengaruhi penempatan pegawai, serta upaya dalam mengatasi faktor penghambat Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi.

Berdasarkan pengamatan penulis, terhadap motif aparatur pemerintahan di Sekretariat Kota Ambon, jika dikaitkan dengan teori motif sosial McClelland, yaitu motif prestasi, motif afiliasi, dan motif kekuasaan, dapat disimpulkan bahwa aparatur pemerintahan di Sekretariat Kota Ambon memiliki motif afiliasi dan motif kekuasaan yang cenderung kuat, namun rendah pada motif prestasi.

Berdasarkan pengamatan, penilaian kompetensi untuk mengukur watak (*traits*) belum dilakukan di Sekretariat Kota Ambon. 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 Ambon.

Aparatur tidak hanya dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan atau keahlian secara teknis saja, akan tetapi yang lebih penting lagi diperlukan perilaku yang baik. Hal ini mengingat bahwa masyarakat yang dilayani tidak akan peduli terhadap

apa yang menjadi kendala dan hambatan dalam bekerja, tidak ingin mengetahui tentang permasalahan-permasalahan pribadi apartur, akan tetapi mereka hanya menginginkan untuk dilayani secara baik, mudah, cepat, dan murah.

Hasil akhir dari proses seleksi yang dilakukan oleh Baperjakat, selanjutnya diusulkan kepada Wali Kota Ambon untuk kemudian diangkat atau ditempatkan pada jabatan-jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kota Ambon. Wali Kota Ambon selalu mempertimbangkan usulan penempatan aparatur dari Baperjakat dan sebelum dilaksanakannya penempatan, bahkan Wali Kota Ambon selalu menyempatkan waktu untuk ikut serta dalam rapat koordinasi Baperjakat untuk penentuan aparatur yang akan ditempatkan dalam jabatan berjalan secara demokratis dan partisipatif.

Sesuai data yang diperoleh pada Sekretariat Kota Ambon maka dapat dikemukakan bahwa pejabat struktural yang telah mengikuti Diklat Jabatan sesuai jenjang eselonisasi yang dipersyaratkan itu. Dapat diketahui juga bahwa pada Sekretariat Kota Ambon sebagian besar aparatur yang menduduki jabatan telah mengikuti Diklat Kepemimpinan sesuai dengan eselonnya, yakni 3 orang telah mengikuti Diklat PIM II, sebanyak 12 orang telah mengikuti Diklat PIM III, dan 18 orang telah mengikuti Diklat PIM IV, sedangkan sisanya 8 orang yang belum mengikuti Diklat PIM.

Menurut pengamatan penulis, 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.

Faktor yang memengaruhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai berbasis

kompetensi dalam meningkatkan kinerja organisasi di Sekretariat Kota Ambon adalah sebagai berikut.

1. Faktor Kekuatan

- a. Ketentuan Undang-Undang
- b. Visi dan Misi Organisasi yang Jelas
- c. Tersedianya Anggaran
- d. Adanya Sarana Pendukung
- e. Komitmen Pimpinan Daerah dalam Penyelenggaraan Manajemen Kepegawaian
- f. Disiplin Aparatur Tinggi

2. Identifikasi Peluang

- a. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan pemerintah pusat melalui Menpan-RB.
- b. Adanya Dokumen RPJMD.
- c. Adanya Tuntutan Pelayanan Prima Dari Masyarakat
- d. Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

3. Faktor Penghambat

Kelemahan:

- Undang-Undang dan Peraturan-Peraturan yang mengatur tentang kepegawaian masih tidak sinkron.
- Dokumen Hasil Anjab dan ABK oleh Bagian Organisasi Belum Optimal, Baik Kualitas Dokumen Maupun Pemanfaatan Dokumen
- Belum Adanya Kamus Kompetensi Sebagai Cetak Biru Manajemen Kepegawaian Berbasis Kompetensi
- Belum Optimalnya Pemanfaatan dan Penerapan Iptek
- Belum Tersusunnya Karier Berbasis Kinerja
- Diklat Pegawai Belum Berbasis Kebutuhan Kompetensi

Ancaman/Hambatan:

- Kondisi Sosial Budaya Masyarakat yang Menimbulkan Rivalitas

Etnis dan Adanya Isu Orang Asli Daerah

- Perlakuan yang Adil dalam Berkarier
- Berkembangnya Penyakit Sosial Masyarakat seperti Perjudian, Prostitusi dan Minuman Keras yang dapat Berpengaruh terhadap Kinerja dan Disiplin Aparatur Pemerintah Kota
- Praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)

Upaya-upaya yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Ambon, baik secara internal organisasi maupun eksternal antara lain sebagai berikut.

- a. Upaya Internal Organisasi
- b. Upaya Eksternal Organisasi
- c. Analisis SWOT Merumuskan Strategi Mengatasi Hambatan-Hambatan dalam Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi.

Untuk mengetahui bagaimana upaya yang sebaiknya dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon maka digunakan analisis SWOT, untuk mengetahui kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman.

Kekuatan (*Strength*) merupakan faktor pendorong terlaksananya penempatan pegawai berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja organisasi, yaitu:

1. Ketentuan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN;
2. Serta Visi dan Misi Pemerintah Kota Ambon, yaitu "*Ambon yang Harmonis, Sejahtera dan Religius*";
3. Ketersediaan anggaran di mana Rencana Kerja dan Anggaran yang diajukan sesuai dengan Rencana Kerja Tahunan;
4. Sarana dan prasarana di Sekretariat Kota Ambon sudah cukup memadai dalam mendukung kinerja pegawai;

5. Disiplin pegawai tinggi dampak dari PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai di mana membawa ke arah yang positif.

Kelemahan (*weaknesses*) merupakan faktor penghambat terlaksananya penempatan pegawai berbasis kompetensi, yaitu:

1. Peraturan-Peraturan di bawah Undang-Undang yang mengatur tentang Kepegawaian belum sinkron;
2. Dokumen hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja oleh bagian organisasi belum optimal, baik kualitas dokumen maupun pemanfaatan dokumen;
3. Belum optimalnya penerapan Iptek;
4. Senioritas dalam melakukan promosi bagi PNS;
5. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum berbasis kompetensi (*competence-base training*).

Peluang (*opportunities*) merupakan identifikasi peluang dilaksanakannya penempatan pegawai berbasis kompetensi, yaitu:

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang ditetapkan pemerintah pusat melalui Kemenpan-RB;
2. Adanya dokumen RPJMD;
3. Adanya tuntutan pelayanan prima dari masyarakat;
4. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ancaman (*threats*) merupakan identifikasi faktor yang menjadi ancaman penempatan pegawai berbasis kompetensi, yaitu:

1. Kondisi sosial budaya masyarakat yang menumbuhkan rivalitas etnis dan adanya isu orang asli daerah;
2. Perlakuan yang adil kepada aparatur dalam berkarier;
3. Berkembangnya penyakit sosial masyarakat seperti perjudian,

prostitusi, minuman keras yang dapat memengaruhi kinerja serta disiplin aparatur Pemerintah Kota;

4. Praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Berdasarkan hasil *Litmus Test* diperoleh strategi yang prioritas untuk dilakukan dalam upaya mengatasi faktor penghambat penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon maka diperoleh derajat prioritas strategi sebagai berikut.

1. Prioritas pertama strategi untuk dilakukan adalah penempatan pegawai harus dilaksanakan dengan berbasis kompetensi melalui seleksi terbuka dan atau *assessment center*.
2. Prioritas kedua strategi untuk dilakukan adalah
 - Melaksanakan seleksi diklat secara terbuka dan transparan.
 - Peningkatan kompetensi melalui Diklat berbasis kebutuhan kompetensi.
3. Prioritas ketiga strategi untuk dilakukan adalah:
 - Mengupayakan adanya cetak biru identifikasi kompetensi jabatan atau yang disebut kamus kompetensi.
 - Memberlakukan kontrak kinerja bagi setiap pegawai.
4. Prioritas keempat strategi untuk dilakukan adalah memperhatikan hak-hak menyangkut kesejahteraan pegawai.
5. Prioritas kelima untuk dilakukan adalah:
 - Melaksanakan penempatan pegawai berbasis kompetensi dengan memanfaatkan Iptek, contohnya dengan mengoptimalkan sarana SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) yang telah ada dan memadai.
 - Peningkatan kompetensi dengan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

6. Prioritas keenam untuk dilakukan adalah

- Pemberdayaan tokoh adat, agama, dan masyarakat dalam partisipasi kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan untuk meredam isu orang asli dan rivalitas etnis.
- Koordinasi lintas sektor sebagai upaya-upaya dalam menekan penyakit sosial masyarakat.

7. Prioritas ketujuh adalah Memberikan hukuman dan penghargaan yang seimbang.

Dengan demikian hasil analisis SWOT dan *Litmus Test* yang telah dilakukan memberikan pilihan upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan dalam mengatasi faktor penghambat penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon berdasarkan derajat atau tingkat prioritas strategi yang dapat dipilih.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Pertama, penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon adalah belum optimal dilihat dari beberapa aspek kompetensi, yaitu:

a. *Motif (Motives)*

Pegawai memiliki motif afiliasi dan motif kekuasaan yang cenderung kuat, namun rendah pada motif prestasi.

b. *Watak (Traits)*

Penilaian untuk mengukur watak belum dilakukan karena belum adanya pengamatan atau observasi secara mendalam dari atasan langsung yang menjadi salah satu dasar pertimbangan tim Baperjakat.

c. *Konsep Diri (Self Concept)*

Pemerintah Kota Ambon belum memiliki *assessment center* sehingga pertimbangan subjektif menjadi

tolak ukur bagi Baperjakat dan pada akhirnya oleh Pimpinan Daerah untuk menempatkan seseorang dalam suatu jabatan tertentu.

d. *Pengetahuan (Knowledge)*

Berdasarkan dokumen hasil Analisis Jabatan terdapat sebagian pegawai yang belum memenuhi persyaratan yang berlaku.

e. *Keterampilan (Skills)*

Menurut pemikiran penulis, fenomena yang terlihat bahwa kegiatan diklat dalam hal ini diklat PIM cenderung terkesan bersifat formalitas belaka yang menyebabkan capaian terhadap hasil yang didapatkan dari diklat yang diikuti kurang berkorelasi secara positif kepada peningkatan keterampilan.

Kedua, faktor pendukung yang memengaruhi penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon:

a. Merupakan amanat Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 dan oleh Pemerintah Kota dituangkan dalam visi misi Kota Ambon.

b. Visi dan misi, serta tujuan organisasi yang mendukung di mana salah satunya adalah mewujudkan struktur pemerintahan yang efektif dan efisien.

c. Ketersediaan anggaran.

d. Sarana atau fasilitas kantor memadai dalam mendukung kinerja pegawai.

e. Disiplin pegawai yang baik.

Adapun faktor penghambat adalah:

a. Dokumen hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja oleh bagian organisasi belum optimal, baik kualitas dokumen maupun pemanfaatan dokumen.

b. Belum optimalnya pemanfaatan serta penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi.

c. Belum adanya kamus kompetensi jabatan.

- d. Kondisi sosial budaya masyarakat yang menumbuhkan rivalitas etnis dan isu orang asli daerah.
- e. Belum adanya perencanaan karier berbasis kinerja.
- f. Praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Ketiga, berdasarkan derajat prioritas beberapa alternatif strategi, maka diharapkan Pemerintah Kota Ambon melaksanakan penempatan pegawai yang sesuai dengan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara yakni melakukan penempatan pegawai berbasis kompetensi melalui rekrutmen terbuka serta *assessment center*.

SARAN

Berkaitan dengan simpulan hasil penelitian tentang penempatan pegawai berbasis kompetensi di Sekretariat Kota Ambon maka penulis merekomendasikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Pemerintah Kota Ambon dalam melaksanakan penempatan pegawai agar memperhatikan aspek-aspek kompetensi.
- b. Melaksanakan penempatan pegawai sesuai Undang-Undang ASN yakni melakukan penempatan pegawai berbasis kompetensi melalui rekrutmen terbuka serta *assessment center*.
- c. Pemerintah Kota mengupayakan *review* dokumen Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK) serta menggunakannya dalam proses penataan pegawai.
- d. Pemerintah membentuk tim penyusun kamus kompetensi jabatan untuk kemudian menyusun kamus kompetensi jabatan.
- e. Sekretariat Kota Ambon diharapkan memanfaatkan diklat dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan organisasi dan pegawai dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan didasarkan pada kebutuhan kompetensi pegawai dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. 1996, *Dasar-Dasar Manajemen Investasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, S. 2006, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Rineka Cipta, Jakarta.
- 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Boone, E. L. 2007, *Pengantar Bisnis Kontemporer*, Edisi 11 diterjemahkan oleh Ali Akbar Yulianto dan Krista, Salemba Empat, Jakarta.
- Bryson, J. M. 1996, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial* Diterjemahkan Oleh Miftahuddin, Belajar Pustaka, Yogyakarta.
- Dunn, W. N. 1999, *Analisis Kebijakan Publik*, disadur oleh Muhadjir Darwin, Hanindita Graha Widya, Yogyakarta.
- Endraswara, S. 2006, *Metode, Teori, Teknik Penelitian Kebudayaan; Ideologi, Epistemologi dan Aplikasi*, Pustaka Widyatama, Yogyakarta.
- 2009, *Metodologi Penelitian Folklor; Konsep, Teori, dan Aplikasi*, MedPress, Yogyakarta.
- Flippo, E. B. (1996), *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, F. C. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. H. 2008, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Irawan, P. 2007, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Edisi Revisi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ivancevich, J. M. 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 2, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Luankali, B. 2007, *Analisis Kebijakan Publik Dalam Proses Pengambilan Keputusan*, Amelia Press, Jakarta.
- Marimin. 2004, *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Grasindo, Jakarta.

Moleong, L. J. 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mondy, R. W. 2008, *Human Resource Management, Tenth Edition* diterjemahkan oleh Bayu Airlangga, Erlangga, Jakarta.

Mulyadi, M. 2010, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, STIAMI dan Publica Institute, Jakarta.

----- 2016, *Metode Penelitian Praktis: Kuantitatif dan Kualitatif*, Publica Press, Jakarta.

Nasution, S. 2010, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Tarsito, Bandung.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Wali Kota Ambon No. 37 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Kota Ambon dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Ambon.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil.