

PERAN FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS TENAGA KERJA KOTA BANJARMASIN

Khairunnisa

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin
Jl. A Yani Km. 5,5 Banjarmasin, Kalimantan Selatan
e-mail: khairunnisa33@yahoo.com

Abstract: This research aims to analysis the recruitment and selection system, position and succession plan, and carrier development of civil servants in Banjarmasin City Labor Office. The data analysis technique was descriptive analysis. Recruitment system in Banjarmasin City Labor Office all this time is the same with other offices that is using database system. Labor positioning does not suited with their educational background, experience, and their capability. Office mostly position their labor on a single task and rarely do a job rolling, so the work activity become boring and labor only master one skill in their job. The implication is their ability to serve the society becomes disturbed

Keywords: recruitment system, selection, position, succession plan, carrier development

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem rekrutmen dan seleksi, penempatan dan rencana suksesi, dan pengembangan karier bagi pegawai negeri sipil pada Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif. Sistem rekrutmen pegawai pada kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin selama ini hampir sama dengan dinas yang lain, di mana seleksi calon PNS berdasarkan *database*. Sistem penempatan pegawai selama ini belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman maupun kapabilitas pegawai. Dinas ini biasanya menempatkan pegawai pada bidang yang itu saja dan jarang ada *rolling* pekerjaan, sehingga aktivitas kerjanya monoton dan pegawai hanya menguasai satu bidang pekerjaan. Implikasinya adalah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi terganggu.

Kata kunci: rekrutmen, seleksi, penempatan, rencana suksesi, pengembangan karier

Latar Belakang

Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan instansi. Banyak permasalahan yang dihadapi pimpinan dalam mencapai tujuan tersebut. Bukan hanya masalah finansial, fasilitas kerja, lingkungan kerja, tetapi juga menyangkut juga pegawai yang melaksanakan mobilitas pekerjaan tersebut.

Pegawai yang baru direkrut belum memiliki keterampilan dan keahlian, sehingga perlu diberikan pelatihan dan pendidikan agar menjadi pegawai yang memiliki keahlian dan keterampilan. Oleh karena itu, pemerintah perlu mempersiapkan sumber daya

manusia yang sesuai dengan aspirasi masyarakat dalam rangka menciptakan aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa serta menciptakan pegawai negeri sipil (PNS) yang profesional. Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 1994 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan bagi PNS, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 1994 tentang pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional, sampai sejauh mana pelatihan yang pernah diikuti Pegawai Negeri Sipil terhadap pengembangan karier mereka.

Setiap pengangkatan pejabat telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 14

Tahun 1994 atau Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1994 (pasal 7) yaitu pendidikan dan pelatihan jabatan bagi PNS dalam jabatan fungsional, yang akan diangkat dalam jabatan fungsional wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sampai sekarang masih berlaku dan belum dicabut oleh pemerintah. Dalam rangka pengembangan pembinaan karier PNS terutama untuk meningkatkan mutu pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan secara profesional, ketentuan pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional, maka dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994, dan Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi pegawai fungsional yang selanjutnya disebut diklat adalah penyelenggaraan proses belajar dalam rangka untuk meningkatkan kinerja PNS dalam melaksanakan jabatannya.

Pembangunan pegawai pemerintah atau dalam hal ini PNS diarahkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai agar lebih memiliki sikap dan perilaku yang berlandaskan kepada pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan keadilan, serta dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntunan hati nurani mereka.

Membentuk sosok PNS sebagaimana yang disebutkan di atas, perlu adanya pembinaan yang baik dan teratur, dilakukan secara terus-menerus dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi PNS yang berprestasi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetensi yang prima.

Tuntutan peningkatan kualitas dan profesionalisme PNS harus mendapat perhatian, penyelenggaraan tugas bidang kepegawaian tersebut tetap mengacu pada kewenangan yang ada dan berlandaskan pula pada arah kebijakan umum manajemen kepegawaian sebagaimana diamanatkan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian serta dalam kerangka implementasi Undang-Undang Nomor 32 Tahun

2004 tentang Pemerintahan Daerah beserta peraturan pelaksanaan lainnya.

Objek pada penelitian ini adalah Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin, di mana unit kerjanya bergerak di bidang pelayanan yang berkaitan dengan bidang ketenagakerjaan. Kegiatan dalam bidang ketenagakerjaan meliputi produktivitas, penempatan, pembinaan hubungan industrial dan penempatan tenaga kerja. Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin merupakan SKPD yang memiliki kewenangan di bidang tenaga kerja. Bidang tenaga kerja mencakup pekerja, pengusaha dan lembaga pelatihan swasta.

Peneliti ingin mengetahui kompetensi pegawai pada instansi ini yang menyangkut faktor-faktor: sistem rekrutmen dan seleksi, penempatan dan rencana suksesi serta pengembangan karier pegawai.

Kajian Literatur

Spencer dan Clelland dalam Mangkunegara (2005:113) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif. Kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik keperibadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja (Mangkunegara, 2005:40). Pengertian kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2005:113).

Batasan lain mengenai kompetensi menurut Wibowo (2010:266) adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat kepuasan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan merinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan.

Pendapat lain mengenai kompetensi menurut Basri dan Fauzi (2009:298) diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu, atau terampil.

Kompetensi SDM yang perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar (fundamental) adalah mereka memiliki keahlian bidang MSDM menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa mental dengan kecerdasan emosi baik (Mangkunegara, 2005:111).

Menurut Covey, Roger dan Rebecca Merrill (Mangkunegara, 2005:112) kompetensi sebagai berikut ini.

1. Kompetensi teknik yaitu pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru.
2. Kompetensi konseptual yaitu kemampuan untuk melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif.
3. Kompetensi untuk hidup yaitu saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga, menciptakan kesepakatan menang dan berusaha mencapai solusi alternatif ketiga, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

Menurut Mangkunegara (2005:113), komponen-komponen kompetensi, diantaranya adalah sebagai berikut ini.

1. Pemikiran strategis yaitu kemampuan memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat peluang pasar, ancaman kompetisi, kekuatan dan kelemahan perusahaan mereka sendiri serta sanggup mengidentifikasi respon strategis terhadap semua tantangan secara optimum.
2. Kepemimpinan perubahan yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi strategis perusahaan kepada seluruh pihak yang terkait (*stakeholder*) menciptakan komitmen dan motivasi yang tulus dari mereka.

Stakeholder bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan dan mampu mengalokasikan sumber daya perusahaan secara optimal untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.

3. Manajemen hubungan yaitu kemampuan membina hubungan dan juga mempengaruhi mitra usaha terkait dengan pihak yang tidak memiliki otoritas formal namun cukup berpengaruh, seperti pelanggan, serikat buruh, anggota parlemen dan lembaga swadaya masyarakat.

Zohar dan Marshall (2000:3) mengklasifikasikan dimensi kompetensi individual sebagai berikut ini.

1. Kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah yang bersifat rasional dan strategik. Robbins (2001:137) mengemukakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual terdiri dari tujuh dimensi, meliputi:
 - a. kecerdasan numerik yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat;
 - b. pemahaman verbal yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu dengan yang lainnya;
 - c. kecepatan perseptual yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi beberapa kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat;
 - d. penalaran deduktif yaitu kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai beberapa implikasi dan argument;
 - e. penalaran induktif yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi akibat logis dalam suatu masalah dan pemecahannya;
 - f. visualisasi yaitu kemampuan kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan nampak seandainya posisi dalam ruang berubah; dan
 - g. ingatan yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.
2. Kompetensi emosional adalah kemampuan belajar berdasarkan pada kecerdasan emosional yang menghasilkan kinerja di

tempat kerja. Kecerdasan emosional kita menentukan potensi kita untuk belajar keahlian praktis berdasarkan lima elemen, yaitu kesadaran diri, motivasi, mengatur diri, empati dan kemahiran.

3. Kompetensi spiritual adalah karakter sikap yang merupakan bagian dari kesadaran yang paling dalam pada seseorang yang berhubungan dengan kebijaksanaan/kearifan yang berasal dari luar ego (diri sendiri) atau di luar pemikiran sadar yang tidak hanya mengakui keberadaan nilai tetapi juga kreatif untuk menemukan nilai-nilai baru. Sembilan ciri pengembangan kompetensi spiritual yang tinggi, meliputi:
 - a. kemampuan bersikap fleksibel atau adaptif;
 - b. tingkat kesadaran diri yang tinggi;
 - c. kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi penderitaan;
 - d. kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit;
 - e. kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai;
 - f. keengganan untuk membuat kerugian yang tidak perlu;
 - g. kecenderungan untuk melihat segala sesuatu secara holistic;
 - h. kecenderungan untuk selalu bertanya mengapa; dan
 - i. memiliki kemudahan untuk melawan konvensi.

Riyanto (2002:70) mengemukakan unsur dalam kompetensi para pegawai, diantaranya: (1) orientasi pencapaian prestasi, (2) pikiran analitis, (3) memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan keadaan serba tidak pasti, (4) pengambilan keputusan, (5) kepemimpinan, (6) kerja jejaring, (7) komunikasi lisan, (8) dorongan pribadi dan inisiatif, (9) kemampuan untuk membujuk, (10) perencanaan dan pengorganisasian, (11) kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik, (12) kesadaran terhadap diri sendiri, (13) pengembangan diri, (14) kerja kelompok, (15) tingkatan pengetahuan dan (16) keterampilan yang dimiliki dan komunikasi tertulis.

Rivai (2009:134) menjelaskan lima jenis dan karakteristik kompetensi, diantaranya sebagai berikut:

1. pengetahuan, yaitu merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seseorang;
2. keterampilan, yaitu keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan;
3. konsep diri dan nilai diri, yaitu konsep diri merujuk pada nilai-nilai merujuk pada sikap dan citra diri sendiri;
4. karakteristik pribadi, yaitu merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi; dan
5. motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Model kompetensi menurut Moljarto (2013:88) dibagi menjadi tiga bagian, diantaranya: (1) sistem rekrutmen dan seleksi, (2) penempatan dan rencana suksesi, (3) pengembangan karier

Metode Penelitian

Jenis data pada penelitian ini terdiri atas data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif terdiri dari data yang nilainya atau dinyatakan dalam bentuk angka, misalnya data jumlah pegawai. Data terdiri dari data yang nilainya tidak dalam bentuk angka, misalnya karakteristik instansi, kebijaksanaan pemimpin yang diterapkan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari pegawai dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin. Data sekunder yaitu data dan informasi pendukung yang diperoleh dan diolah dari sumber internal dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini terdiri dari penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Penelitian lapangan yaitu penelitian langsung ke lapangan/lokasi penelitian untuk mengumpulkan data, melalui: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian kepustakaan bertujuan untuk memperoleh gambaran secara teoritis dengan jalan mempelajari buku-buku kepustakaan, keterangan dan bahan lain yang berhubungan dengan obyek penelitian yaitu mempelajari tentang kepustakaan terkait dengan ruang lingkup kompetensi.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik deskriptif. Menurut Siregar (2013:2) analisis deskriptif adalah analisis yang berkenaan dengan bagaimana mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan atau menguraikan data agar mudah dipahami.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sistem rekrutmen pegawai pada kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin selama ini hampir sama dengan dinas yang lain, di mana seleksi calon PNS berdasarkan *database*. Namun, sejak tahun 2010 mekanisme ini ditiadakan dan CPNS harus mengikuti sistem seleksi secara umum. sehingga beberapa instansi menggunakan tenaga pegawai kontrak. Apalagi sejak pemerintahan yang baru, penerimaan CPNS ditiadakan selama lima tahun ke depan. Instansi Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin sudah pernah meminta kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) untuk meminta tambahan tenaga pegawai kontrak, karena kurangnya tenaga kerja di instansi ini, yang disebabkan beberapa pegawai senior sudah memasuki masa pensiun dan adanya pegawai yang mengundurkan diri karena sakit permanen maupun pegawai yang dimutasi ke dinas lain. Walaupun begitu, belum ada tindak lanjut dari BKD mengenai usulan penambahan jumlah pegawai tersebut.

Sistem penempatan pegawai selama ini belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman maupun kapabilitas pegawai. Dinas ini biasanya menempatkan pegawai pada bidang yang itu saja dan jarang ada *rolling* pekerjaan, sehingga aktivitas kerjanya monoton dan pegawai hanya menguasai satu bidang pekerjaan. Implikasinya adalah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat menjadi terganggu. Apabila pencari kerja mencari informasi tentang pekerjaan dan pegawai merasa tidak memahami jawaban yang akan diberikan, maka pegawai meminta pencari kerja tersebut untuk menanyakan langsung ke bidang yang lain. Akibatnya, pelayanan yang diberikan kurang memuaskan keinginan masyarakat.

Pengembangan karier PNS pada Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin selama ini yaitu kepala dinas memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai untuk mengikuti

berbagai diklat, sosialisasi, seminar dan mendukung karier pegawai untuk melanjutkan pendidikan sarjana, baik strata S1 maupun S2. Hal ini dilakukan agar pegawai memiliki kapabilitas dan profesionalisme dalam menjalankan pekerjaan, sehingga pelayanan yang diberikan dapat memuaskan keinginan masyarakat. Namun, hanya sebagian pegawai saja yang memiliki motivasi untuk melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti belum adanya kesadaran dari pegawai untuk memahami pentingnya pendidikan, pegawai harus mengeluarkan biaya pribadi tanpa bantuan dari dinas serta faktor usia yang semakin tua.

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Sistem rekrutmen pegawai pada kantor Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin selama ini hampir sama dengan dinas yang lain, di mana seleksi calon PNS berdasarkan *database*. Namun, sejak tahun 2010 mekanisme ini ditiadakan dan CPNS harus mengikuti sistem seleksi secara umum. sehingga beberapa instansi menggunakan tenaga pegawai kontrak.
2. Sistem penempatan pegawai selama ini belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman maupun kapabilitas pegawai. Dinas ini biasanya menempatkan pegawai pada bidang yang itu saja dan jarang ada *rolling* pekerjaan, sehingga aktivitas kerjanya monoton dan pegawai hanya menguasai satu bidang pekerjaan.
3. Pengembangan karier PNS pada Dinas Tenaga Kerja Kota Banjarmasin selama ini yaitu kepala dinas memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai untuk mengikuti berbagai diklat, sosialisasi, seminar dan mendukung karier pegawai untuk melanjutkan pendidikan sarjana, baik strata S1 maupun S2.

Saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Sebaiknya BKD memperhatikan usulan dari dinas ini untuk menambah jumlah pegawai yang diperlukan untuk diposisikan pada bidang-bidang yang masih kekurangan

- an tenaga pegawai, sehingga kativitas pekerjaan dapat berjalan lancar.
2. Sebaiknya setiap periode diadakan sistem *rolling* pekerjaan untuk menghindari keje-
nuhan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai dapat menguasai setiap bidang pekerjaan, di samping dapat memberikan informasi yang akurat kepada masyarakat, juga aktivitas pekerjaan dapat berjalan lancar.
 3. Sebaiknya setiap pegawai memiliki moti-
vasi untuk maju dan berkembang ditengah era yang semakin kompetitif dan tidak stagnan pada posisi yang ada, sedangkan kepala dinas sudah memberikan dukungan baik mengikuti berbagai pelatihan maupun melanjutkan stata pendidikan sarjana, meskipun harus mengeluarkan biaya sen-
diri, namun besar manfaat yang akan di-
raih pegawai, seperti adanya promosi ja-
batan.

DAFTAR PUSTAKA

- Basri dan Ahmad Fauzi, 2009, *Manajemen SDM*, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005, *Manaje-
men Sumber Daya Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rivai Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber
Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja
Grafindo Persada, Jakarta.
- Riyanto, 2002, *Manajemen dan Bisnis*,
Globalindo Perkasa, Bandung.
- Robbin Stephan P., 2001, *Perilaku Organisa-
si*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhalin-
do, Jakarta.
- Siregar Syofian, 2013, *Statistik Parametrik
untuk Penelitian Kuantitatif*, Bumi
Aksara, Jakarta.
- Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah
Nomor 14 Tahun 1994 atau Peraturan
Pemerintah Nomor 14 tahun 1994 (Pa-
sal 7) yaitu Pendidikan dan pelatihan
jabatan bagi pegawai Negeri Sipil da-
lam Jabatan Fungsional*, Jakarta.
- Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah
Nomor 16 Tahun 1994 tentang Pendi-
dikan dan Pelatihan Jabatan bagi Pe-
gawai Negeri Sipil*, Jakarta.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor
32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan
daerah beserta peraturan Pelaksanaan*,
Jakarta.
- Wibowo, 2010, *Managemen Pengelolaan
SDM*, Pustaka Djaya, Surabaya.
- Zohar Danah dan Ian Marshall, 2000,
*Spiritual Intelligence: The Ultimate
Intelligence*, Bloomsbury Publishing,
London.