

TESIS

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN

Disusun Oleh:

NAMA	:	HEROES SANDY WIBOWO
NPM	:	1864001025
JURUSAN	:	ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI	:	ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M. Tr.A.P)



PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2020

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

JUDUL TESIS :

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI DAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN PERTAHANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Yogi Suwarno, MA., Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : HEROES SANDY WIBOWO
NPM : 1864001025
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL (PNS) DI SEKRETARIAT
JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN

Telah mempertahankan Tesis ini dihadapan Tim Pengaji
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN, Pada

Hari : Kamis
Tanggal : 12 Desember 2019
Pukul : 11.00 s.d 12.00

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Pengaji

Ketua : Dr. Asropi, M.Si.

Sekretaris : Dr. R. Luki Karunia, MA.

Pembimbing/Anggota : Yogi Suwarno, MA., Ph.D.

Anggota : Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA. *A. Aziz Sanapiah*



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Heroes Sandy Wibowo
NPM : 1864001025
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul Pengaruh Penempatan Pegawai dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila dikemudian hari penulisan Tesis merupakan hasil palagi atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Februari 2020

Penulis,



Heroes Sandy Wibowo

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Penempatan Pegawai dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan”.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna meraih gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara pada program studi Administrasi Pembangunan Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara.

Penyelesaian penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak langsung maupun tidak langsung. Dalam kesempatan ini pula dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesainya tesis ini, khususnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S. Sos., M.A. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.
2. Bapak Brigadir Jenderal TNI Zainul Arifin, S.AP., M. Sc. Selaku Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan yang telah memberikan izin penulis meneliti di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
3. Bapak Yogi Suwarno, MA., Ph.D. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan masukan kepada penulis.
4. Bapak Dr. Asropi, M.Si. selaku Ketua Tim Penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun dalam tesis ini.

5. Bapak Dr. R. Luki Karunia, MA. selaku Sekretaris Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini.
 6. Bapak Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA. selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam tesis ini
 7. Seluruh Civitas Akademika Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta atas bimbingan, bantuan, dan fasilitas yang diberikan selama penulis mengikuti kuliah.
 8. Seluruh pegawai Biro Kepegawaian Setjen Kemhan yang telah memberikan masukan dan informasi yang berguna dalam penelitian ini.
 9. Seluruh Staf STIA LAN Jakarta yang telah memberikan pelayanan yang baik dari awal perkuliahan hingga tesis ini terselesaikan.
 10. Kedua Orang Tuaku, yang dengan penuh kasih sayang dan ketulusan dalam mendoakan penulis agar selalu diberi kekuatan lahir dan batin hingga dapat menyelesaikan pendidikan di Program Magister Terapan Prodi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur STIA LAN Jakarta.
 11. Istriku tercinta dan kedua putra kami, Respati Prama Aditra dan Ranggi Faraz Samudera yang selalu memberikan semangat dan doa sehingga tesis ini selesai tepat waktu.
 12. Kepada rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.
- Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, dan penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu

saran dan masukan serta kritik demi penyempurnaan tesis ini dengan senang hati
penulis terima.

Kiranya penulis tetap berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang
membacanya. Amin.

Jakarta, Februari 2020

Penulis,



Heroes Sandy Wibowo

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

ABSTRACT

HEROES SANDY WIBOWO 1864001025

THE EFFECT OF EMPLOYEE PLACEMENT AND COMPETENCE ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES CIVIL SERVANTS IN GENERAL SECRETARIAT OF THE MINISTRY OF DEFENSE

209 Pages, 5 Chapters, x, 48 Tables, 5 Pictures, 8 Attachments

Bibliography, 30 Books, 14 Journals, 5 Rules

The Purpose of this study is to examine whether there is an effect employee placement and competence on performance of employees civil servants in general Secretariat of the Ministry of Defense, using one dependent variable, namely employee performance and two independent variables namely employee placement and competence.

Locus in this study was conducted within Secretariat General of the Ministry of Defense, using a quantitative descriptive method by distributing questionnaires to 74 respondents. The respondent are all employees in the Secretariat General of the Ministry of Defense, the results are then analyzed using the SPSS 19 application.

The result of this study indicate the influence of employee placement on performance with a regression coefficient of 0, 699 and the influence of competence on performance with a regression coefficient of 0, 876 and produce a contribution of employee placement to performance by 48,8% and the contribution of competence to performance by 76,8%. While the contribution of employee placement and competence together to performance amounted to 77,5%.

From the results of the study it can be concluded that the contribution of employee placement gets the smallest result compared to the competence, for that it is suggested mapping related types of supporting activities needed by each employee in accordance with their fields of work, involve and encourage employees in programs or activities that can support the implementation of task, conducting enrichment programs, etc.

Keywords: Employee Placement, Competence, and Employees Performance

ABSTRAK

HEROES SANDY WIBOWO 1864001025

PENGARUH PENEMPATAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PERTAHANAN

209 Halaman, 5 Bab, x, 48 Tabel, 5 Gambar, 8 Lampiran

Daftar Pustaka, 30 Buku, 14 Jurnal, 5 Peraturan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti adakah pengaruh penempatan pegawai dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementeria Pertahanan, dengan menggunakan satu variable terikat yaitu kinerja pegawai serta dua variable bebas yaitu penempatan pegawai dan kompetensi.

Locus pada penelitian ini dilakukan di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan menyebarluaskan kuesioner kepada 74 responden. Responden tersebut merupakan seluruh pegawai yang ada di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, hasilnya kemudian dianalisis dengan menggunakan aplikasi SPSS 19.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,699 dan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0,876 serta menghasilkan kontribusi penempatan pegawai terhadap kinerja sebesar 48,8%, dan kontribusi kompetensi terhadap kinerja sebesar 76,8%. Sedangkan kontribusi penempatan pegawai dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 77,5%.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kontribusi penempatan pegawai memperoleh hasil terkecil dibandingkan dengan kompetensi, untuk itu disarankan melakukan pemetaan terkait jenis-jenis kegiatan penunjang yang dibutuhkan oleh masing-masing pegawai yang sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaannya, mengikutsertakan dan mendorong para pegawai dalam program atau kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, melakukan program *enrichment*.

Kata Kunci : Penempatan Pegawai, Kompetensi, Kinerja Pegawai

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Judul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	22
C. Tujuan Penelitian	22
D. Manfaat Penelitian	23
BAB II KERANGKA TEORI	25
A. Tinjauan Teori	25
1. Kinerja	25
a. Definisi Kinerja	25
b. Standar Kinerja	28
c. Penilaian Kinerja	29

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	
Pencapaian Kinerja	37
2. Penempatan Pegawai	40
a. Definisi Penempatan Pegawai	40
b. Sistem dan Prosedur Penempatan Pegawai.....	41
c. Tujuan Penempatan Pegawai	43
d. Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai	43
e. Faktor yang Mempengaruhi Penempatan	
Pegawai	44
f. Dimensi dan Indikator Penempatan Pegawai.....	49
3. Kompetensi	50
a. Definisi Kompetensi	50
b. Tipe-Tipe Kompetensi	54
B. Penelitian Terdahulu	57
C. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya.....	65
D. Kerangka Berpikir	69
E. Hipotesis Penelitian	73
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	74
A. Metode Penelitian	74
B. Populasi dan Sampel	74
1. Populasi	74
2. Sampel	75
C. Teknik Pengumpulan Data	76

1. Daftar Pertanyaan (<i>Questionare</i>)	77
2. Studi Dokumentasi	77
D. Jenis dan Sumber Data	78
1. Data Primer	78
2. Data Sekunder	78
E. Variabel Penelitian	78
F. Uji Validitas dan Realibilitas	79
1. Uji Validitas	79
2. Uji Reliabilitas	83
G. Metode Analisa Data dan Pengujian Hipotesis.....	85
1. Uji Asumsi Klasik/Uji Persyaratan Analisis	85
2. Pengujian Hipotesis	91
BAB IV HASIL PENELITIAN	95
A. Karakteristik Responden	95
1. Berdasarkan Jenis Kelamin	95
2. Berdasarkan Umur	95
3. Berdasarkan Pendidikan	96
4. Berdasarkan Masa Kerja	97
B. Deskripsi Data Responden	97
C. Metode Analisa Data dan Pengujian Hipotesis.....	102
1. Uji Asumsi Klasik/Uji Persyaratan Analisis.....	102
2. Pengujian Hipotesis	109
D. Pembahasan.....	128

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	137
A. Kesimpulan	137
B. Saran	139

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	8 Area Perubahan	5
Tabel 1.2	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah U.O. Kemhan	
	Tahun 2018	8
Tabel 1.3	Rekapitulasi Hasil Uji Kompetensi Teknis	21
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel	65
Tabel 3.1	Populasi Penelitian	75
Tabel 3.2	Skala Likert	77
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas Variabel Penempatan Pegawai (X1).....	80
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2)	81
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)	82
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	97
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Umur	97
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan	98
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	99
Tabel 4.5	Deskripsi Data Variabel Kecenderungan Penempatan Pegawai Responden	100
Tabel 4.6	Kategori dan Posisi Penempatan Pegawai Responden	101
Tabel 4.7	Deskripsi Data Variabel Kecenderungan Kompetensi Responden	102

Tabel 4.8	Kategori dan Posisi Kompetensi Responden	102
Tabel 4.9	Deskripsi Data Variabel Kecenderungan Kinerja	
	Pegawai Responden	103
Tabel 4.10	Kategori dan Posisi Kinerja Pegawai Responden	104
Tabel 4.11	Tabel Dimensi Pendidikan.....	105
Tabel 4.12	Tabel Dimensi Pengetahuan Kerja	108
Tabel 4.13	Tabel Dimensi Keterampilan Kerja.....	113
Tabel 4.14	Tabel Dimensi Pengalaman Kerja.....	118
Tabel 4.15	Tabel Dimensi Keterampilan.....	124
Tabel 4.16	Tabel Dimensi Pengetahuan	127
Tabel 4.17	Tabel Dimensi Peran Sosial.....	131
Tabel 4.18	Tabel Dimensi Citra Diri	134
Tabel 4.19	Tabel Dimensi Sikap/Sifat.....	138
Tabel 4.20	Tabel Dimensi Motivasi.....	140
Tabel 4.21	Tabel Dimensi Produktivitas	144
Tabel 4.22	Tabel Dimensi Kualitas Pelayanan.....	149
Tabel 4.23	Tabel Dimensi Responsivitas.....	153
Tabel 4.24	Tabel Dimensi Responsibilitas	158
Tabel 4.25	Tabel Dimensi Akuntabilitas.....	161
Tabel 4.26	Uji Normalitas dengan Rumus Kolmogorov-Smirnov.....	166
Tabel 4.27	Uji Multikolinearitas	167
Tabel 4.28	Uji Autokolerasi	170
Tabel 4.29	Uji Linearitas Variabel Penempatan Pegawai	

terhadap Kinerja Pegawai	171
Tabel 4.30 Uji Linearitas Variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	171
Tabel 4.31 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana antara Xi dengan Y	173
Tabel 4.32 Uji Signifikansi Regresi Linear Sederhana antara X1 dengan Y	175
Tabel 4.33 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana antara X2 dengan Y.....	178
Tabel 4.34 Uji Signifikansi Regresi Linear Sederhana antara X2 dengan Y	180
Tabel 4.35 Hasil Hasil Uji Regresi Linear Berganda antara X1 dan X2 dengan Y	183
Tabel 4.36 Uji Signifikansi Regresi antara X1 dan X2 dengan Y.....	185
Tabel 4.37 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	185
Tabel 4.38 Tabel Hasil Uji Parsial (T-Test).....	188
Tabel 4.39 Tabel Hasil Uji Simultan (F-Test).....	189

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Hubungan Kausal/Causal Relationships	53
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir Penelitian	72
Gambar 4.1	Histogram	164
Gambar 4.2	P-Plot	164
Gambar 4.3	Uji Heteroskedasitas	169

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR LAMPIRAN

- | | |
|------------|----------------------------------|
| Lampiran 1 | Instrumen Penelitian (kuesioner) |
| Lampiran 2 | Tabulasi Data |
| Lampiran 3 | Uji Validitas dan Realibilitas |
| Lampiran 4 | Deskripsi |
| Lampiran 5 | Uji Normalitas |
| Lampiran 6 | Uji Multikolinearitas |
| Lampiran 7 | Uji Heteroskedastisitas |
| Lampiran 8 | Uji T |
| Lampiran 9 | Uji F |

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu hal yang penting bagi suatu organisasi atau instansi khususnya bila dikaitkan dengan keberhasilan suatu organisasi. Dalam ruang lingkup kajian manajemen dan organisasi kata “kinerja” bukan kata yang sama sekali baru dan dewasa ini telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi atau perusahaan dan semua orang yang terlibat didalamnya. Dapat disimpulkan bahwa istilah kinerja sudah lama dikenal masyarakat sejak zaman pra modern.

Terdapat setidaknya dua (2) alasan mengapa kinerja menjadi “*center of gravity*” atau “*pusat daya tarik*” berbagai kalangan. **Pertama**, perubahan lingkungan yang sangat dinamis, turbulen dan tidak menentu menyebabkan tingkat persaingan organisasi semakin hari semakin tajam dan bahkan mengarah pada situasi yang oleh D’Aveni (1994) disebut sebagai “*hyper-competition*”. **Kedua**, ketertarikan berbagai kalangan terhadap isu kinerja terutama karena kinerja merupakan alat ukur yang bisa diandalkan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi. Lebih dari itu, peran kinerja bukan hanya penting bagi kehidupan organisasi tetapi juga bagi kehidupan masyarakat pada umumnya. Masyarakat bahkan tidak hanya peduli

terhadap kinerja organisasi tetapi juga peduli terhadap proses untuk menghasilkan kinerja tersebut. Karena itu pula kinerja menjadi faktor penting dalam kehidupan organisasi atau instansi serta perusahaan dan sekaligus bagi kehidupan masyarakat.

Salah satu upaya pemerintah dalam rangka menciptakan pemerintahan yang *good governance* adalah melakukan pembaharuan serta perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien. Salah satu perubahan yang dilakukan adalah dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Tujuan dikeluarkannya Peraturan Presiden tentang reformasi birokrasi tersebut adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Adapun yang menjadi visi dari reformasi birokrasi yang tercantum dalam *lembaran Grand Design Reformasi Birokrasi* adalah “terwujudnya pemerintahan kelas dunia”. Visi tersebut dijadikan sebagai acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegrasi tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui penataan

pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Sedangkan yang menjadi salah satu misi reformasi birokrasi adalah “melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mindset, dan *cultural set*. Salah satu upaya yang dilakukan dalam menjalankan misi reformasi birokrasi adalah dengan melakukan langkah-langkah perubahan pada Sembilan (9) area perubahan. Salah satu area perubahan yang menjadi titik berat dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintahan adalah terletak pada sumber daya manusia aparatur. Hal tersebut sesuai dengan sasaran dan hasil yang akan dihasilkan yaitu menciptakan sumber daya manusia aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Dalam rangka usaha pemerintah guna mempercepat pencapaian hasil area perubahan reformasi birokrasi tersebut, maka pemerintah menetapkan sembilan (9) Program Percepatan Reformasi Birokrasi. Program percepatan ini sekiranya akan dijadikan sebagai acuan bagi seluruh instansi pemerintah untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi masing-masing baik Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah. Dari sembilan Program Percepatan Reformasi Birokrasi tersebut, terdapat program yang bertitik tolak kepada kinerja aparatur yaitu ”Peningkatan Integritas Akuntabilitas Kinerja Aparatur”. Salah satu upaya pemerintah dalam mencapai percepatan hasil reformasi birokrasi terkait peningkatan kinerja

aparatur adalah dengan melakukan manajemen sumber daya manusia dan manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyatakan bahwa: “Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme”. Sedangkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, menyatakan bahwa “Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dengan adanya upaya pemerintah dalam melakukan manajemen pegawai negeri sipil, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia aparatur yang tinggi.

Instansi, Lembaga, dan Kementerian tentu memiliki sebuah tujuan layaknya sebuah organisasi swasta. Tujuan yang dimaksud adalah bagaimana menggerakkan seluruh komponennya dalam hal ini seluruh sumber daya yang dimiliki kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan menjadi sasaran kerja yang telah dirumuskan sebelumnya baik sasaran kinerja instansi maupun sasaran kinerja pegawai.

Tabel 1.1
8 area perubahan

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber: Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025

Pemerintah dalam menjalankan program manajemen pemerintahan yang *good governance*, memiliki peranan penting dalam menciptakan sistem manajemen pemerintah yang baik. Sistem manajemen pemerintahan diharapkan memiliki fokus pada peningkatan akuntabilitas serta peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*). Oleh sebab itu, pemerintah telah menetapkan kebijakan untuk penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas, teratur, dan efektif yang biasa kita kenal dengan sebutan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang

didalamnya menyebutkan bahwa SAKIP merupakan rangkaian sistematik dari berbagai aktivitas alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan, pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja pemerintah. Sehingga dapat disimpulkan adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) digunakan untuk mengukur tingkat kinerja instansi pemerintah apakah memiliki kinerja tinggi atau tidak selama periode pemerintahan yang dijalankan.

Dalam mengukur setiap kinerja pegawai negeri sipil, dibutuhkan tidak hanya penilaian terhadap sikap atau perilaku PNS (kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan) akan tetapi juga perlu menilai hasil kerja secara nyata. Penilaian prestasi kerja PNS adalah proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan dan penilaian terhadap perilaku pegawai. Hal ini sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2011 pada pasal (1) dalam ketentuan umum, menjelaskan definisi dari Penilaian Prestasi Kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku PNS. Sistem penilaian terhadap kerja Pegawai Negeri Sipil yang berlaku pada saat ini adalah penjumlahan dari nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan penilaian Perilaku Kerja. Sasaran Kerja pegawai ini adalah merupakan jawaban atas melihat dari banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian PNS dalam

bentuk Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3), sekaligus sebagai pengejawantahan pasal 12 dan pasal 20 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.

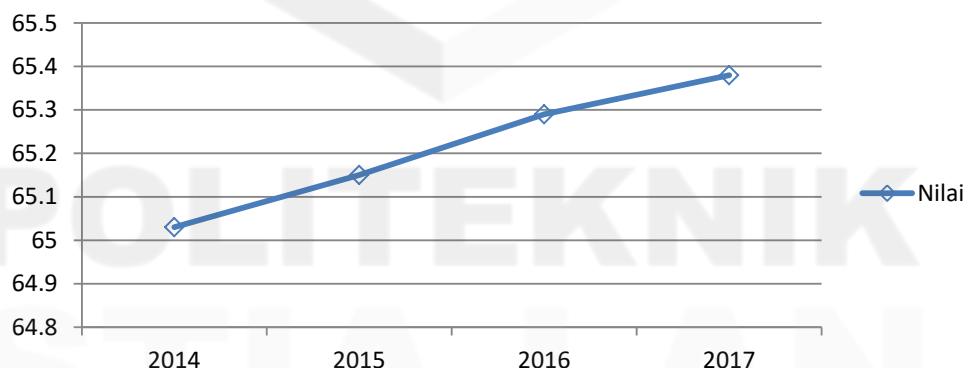
Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS, serta dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja.

Keberhasilan dan keutamaan dari sebuah instansi dalam meningkatkan kinerjanya dapat diperoleh bila pegawainya dapat menjalankan peran dengan baik dalam menjalankan strategi organisasi atau instansi. Pegawai yang dibutuhkan instansi adalah pegawai yang memiliki kompetensi dibidang tugasnya. Kompetensi pegawai yang memadai dan sesuai dengan tuntutan organisasi atau instansi dapat mendorong tercapainya kinerja dan tujuan organisasi dengan lebih baik. Oleh sebab itu Sumber Daya Manusia menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi atau instansi dan jelas juga bahwa kompetensi serta komitmen pegawai sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau instansi tersebut.

Kinerja organisasi atau instansi sering kali menjadi tidak maksimal karena beberapa hal antara lain kurangnya dukungan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Tabel 1.2
Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
U.O. Kemhan Tahun 2018

Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
Kemhan Tahun 2014 s.d. Tahun 2017



Dilihat dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Unit Organisasi Kementerian Pertahanan Tahun 2018, dapat disimpulkan bahwa semenjak tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 telah terjadi peningkatan kinerja namun demikian prosentase peningkatan yang terjadi tidak terlalu signifikan. Berdasarkan analisa peningkatan kinerja organisasi, salah satu yang menjadi pokok permasalahan adalah kurangnya kompetensi dan keterampilan dari pegawai yang menduduki suatu jabatan.

Pada kondisi ini masih banyak pegawai negeri sipil yang merasa bahwa tugas dan tanggung jawabnya tidak sesuai dan sepadan dengan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan yang telah ditempuh, pekerjaan, minat, serta pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai serta kompleksitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sering kali tidak menjadi pertimbangan dan tidak diperhitungkan oleh pimpinan dalam hal ini pejabat pembina kepegawaian dalam menempatkan pegawai pada jabatan dan tugas tertentu. Penempatan pegawai yang tidak memadai ini dapat memicu rendahnya produktivitas pegawai dan akan mengalami kesulitan dalam mencapai kinerja pegawai yang tinggi dan lebih baik.

Oleh sebab itu Biro Kepegawaian Setjen Kemhan dalam hal ini adalah penanggung jawab dalam penyediaan pegawai negeri sipil di Kementerian Pertahanan, dituntut agar mampu menghasilkan pegawai negeri yang profesional. Upaya menciptakan peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil guna menghasilkan tenaga profesional melalui kompetensi tersebut dapat diperoleh instansi dengan cara mengembangkan sumber daya manusia agar dapat berkontribusi bagi peningkatan kinerja. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki kompetensi dan sikap profesional dalam bekerja, akan sangat mungkin dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan. Kompetensi yang meningkat mendorong kinerja pegawai yang semakin tinggi atau meningkat.

Selain upaya mengembangkan sumber daya manusia agar dapat berkontribusi bagi peningkatan kinerja, perlu juga adanya upaya penyesuaian penempatan pegawai yang memiliki kompetensi dengan bidang pekerjaannya. Sehingga untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas seperti yang dimaksud diatas, maka perlu adanya suatu proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien serta tepat sasaran.

Pegawai Negeri Sipil akan selalu dituntut agar dapat bekerja secara profesional dengan cara apabila pegawai tersebut ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan, serta kesesuaian dengan pengalaman kerja, minat terhadap pekerjaan, serta didukung oleh kebijakan instansi yang dapat memacu pegawai dalam bekerja. Penempatan Pegawai atau *placement* merupakan proses memanfaatkan kompetensi yang dimiliki pegawai (pengetahuan, keterampilan dan keahlian) dengan menempatkannya pada bidang tugas yang dianggap sesuai serta mendistribusikan pegawai berdasarkan potensi-potensi yang dimiliki pegawai untuk berhasil pada pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam mendapatkan pegawai yang profesional serta sesuai dengan bidang penempatan kerjanya, diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien khususnya terhadap aparatur atau pegawai negeri sipil.

Dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur yang menjadi penekanan dan faktor penting adalah pelaksanaan dalam pengangkatan dan penempatan dalam jabatan baik jabatan struktural dan jabatan fungsional. Proses seleksi yang menjadi bagian dari proses pengangkatan pegawai merupakan langkah awal bagi suatu organisasi untuk dapat memperoleh pegawai yang berpestasi dan berkualitas, sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi dengan baik.

Proses seleksi Pegawai Negeri Sipil dalam pengangkatan jabatan yang dilaksanakan dengan baik dan benar akan menciptakan dan menghasilkan penyelenggaraan kepegawaian organisasi yang sehat. Namun demikian sebaliknya, apabila proses pelaksanaan seleksi dilakukan tanpa mempertimbangkan faktor prestasi dan kualitas serta tidak tepat sasaran apalagi terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, tentu akan mengakibatkan dampak yang tidak sehat. Dampak dari pelaksanaan seleksi yang tidak tepat, maka akan berdampak secara langsung pada efektifitas dan efisiensi organisasi seperti tidak tercapainya tujuan organisasi, hubungan kerja antar pegawai yang tidak sehat atau tidak harmonis, menimbulkan kecemburuan sosial antar pegawai, menghasilkan cara kerja yang kurang efektif dan efisien, bahkan tidak menutup kemungkinan bahwa dampak terburuk dari penyelenggaraan kepegawaian dalam hal ini adalah pelaksanaan seleksi yang tidak tepat dan sehat adalah dapat menimbulkan konflik antar pegawai dalam suatu organisasi baik secara vertikal dan horizontal.

Pelaksanaan seleksi yang benar serta tepat sasaran dalam pelaksanaannya, akan mendapatkan aparatur sipil negara yang benar-benar sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi. Aparatur Sipil Negara yang dikategorikan sesuai menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah 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. Dalam hal ini pegawai yang dipilih melalui proses seleksi yang tepat, maka pegawai tersebut akan mendapatkan kepuasan apabila mereka ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing. Dengan penempatan pegawai yang sesuai dengan posisinya, pegawai akan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi. Apabila pelaksanaan seleksi yang dilaksanakan benar dan tepat, maka akan terjadi kesesuaian dalam penempatan pegawai. Selain dapat menimbulkan kepuasan bagi pegawai itu sendiri, pelaksanaan seleksi yang tepat sasaran juga dapat berdampak kepada kinerja dari individu pegawai tersebut dan secara otomatis akan mampu meningkatkan kinerja instansi atau lembaga dimana pegawai tersebut berada.

Penempatan yang dilakukan organisasi terhadap pegawai yang telah sesuai dengan kemampuan dan kualitas yang dimilikinya, tentu akan semakin mudah juga bagi organisasi dalam melihat kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa penempatan pegawai merupakan faktor penting dalam organisasi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yaitu adanya peningkatan kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga akan menjadi sumber daya yang produktif.

Pelaksanaan kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai maupun calon pejabat dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Sebelum pegawai tersebut dinyatakan terpilih untuk menempati jabatan yang sesuai dengan jabatannya, maka terlebih dahulu dilakukan proses seleksi yang sangat ketat sesuai dengan ketetapan undang-undang yang berlaku. Terdapat beberapa metode seleksi pegawai antara lain dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah. Metode seleksi secara ilmiah adalah cara seleksi yang mendasarkan pada data yang diperoleh dari *job specification* serta dilakukan dengan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh pegawai yang berkompeten dengan penempatan yang tepat. Sedangkan Metode seleksi secara non ilmiah adalah

seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.

Salah satu metode seleksi pegawai yang bisa diterapkan untuk menilai seorang pegawai apakah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan adalah dengan menggunakan metode penilaian individu pegawai yang berbasis pada metode *Assessment Center*. Sehingga dengan penilaian individu pegawai dengan menggunakan metode *Assessment Center*, maka organisasi akan mudah untuk menilai pegawai tersebut apakah memiliki kompetensi atau tidak. Sehingga penempatan pegawai yang diharapkan akan menghasilkan pegawai yang berkualitas dan berkinerja dapat tercapai dan terlaksana dengan menggunakan metode penilaian *Assessment Center*.

Proses seleksi yang benar dan tepat akan mempengaruhi efektivitas penempatan kerja, dimana apabila penempatan kerja yang dilakukan sudah sesuai dengan kompetensi dan bidang pekerjaannya maka akan terciptanya efektifitas dan efisiensi dari organisasi tersebut, istilah ini dikenal dengan istilah konsep “*The Right Man In The Right Place*”. Hal ini dapat contohkan apabila seorang pegawai yang memahami dan memiliki kompetensi dibidang keuangan dan anggaran harus ditempatkan sesuai dengan jabatan yang memiliki tugas pokok dan fungsi sesuai dengan kemampuannya. Sehingga

efektifitas dan efisiensi organisasi khususnya terkait peningkatan kinerja akan dapat tercapai.

Manajemen ASN yang prakteknya merupakan Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat didefinisikan sebagai “suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian fungsi kepegawaian mulai dari rekruitmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan individu serta informasi lain yang ditetapkan dalam persyaratan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mencapai kinerja organisasi”.

Perencanaan sumber daya aparatur merupakan unsur utama dalam keberhasilan suatu proses manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu faktor terpenting dalam perencanaan sumber daya aparatur adalah pelaksanaan pengangkatan dan penempatan dalam jabatan. Kesalahan dalam tahap pengangkatan jabatan pimpinan akan menimbulkan hambatan terhadap penyelenggaraan organisasi tersebut, seperti halnya dapat diberikan contoh bahwa apabila tidak dilakukan proses pengangkatan dan penempatan pegawai secara benar akan menimbulkan kecurigaan satu sama lain, kurang adanya jalinan komunikasi, kerjasama yang kurang harmonis, sering terjadinya ketegangan atau konflik antar pimpinan dan bawahan sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan keadaan seperti itu akan menghambat proses kerja yang efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam rangka pengelolaan suatu

organisasi terhadap pengangkatan dalam jabatan merupakan satu diantara langkah-langkah didalam keseluruhan proses pengelolaan sumber daya manusia.

Pejabat pembina kepegawaian dalam hal ini Biro Kepegawaian Setjen Kemhan memiliki tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pengangkatan pegawai baik pengangkatan calon pegawai negeri sipil (CPNS), pengangkatan jabatan struktural serta fungsional. Pelaksanaan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek dan beberapa hal seperti mempertimbangkan faktor-faktor pendidikan dan pelatihan, kompetensi, masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan dalam jabatan sebagai alat ukur untuk peningkatan pegawai sesuai dengan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 26 Tahun 2010 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pertahanan.

Dari hasil pengamatan yang ditemukan dilapangan menggambarkan bahwa dalam pengangkatan dan penempatan PNS dalam jabatan tertentu seringkali tidak hanya murni berdasarkan penilaian atas bobot tugas, tanggung jawab dan wewenang, melainkan ada juga pengangkatan yang dilakukan berdasarkan kedekatan secara individu antara seorang pegawai dengan pimpinan. Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengangkatan dan penempatan pegawai dalam prakteknya sering tidak sesuai prosedur dan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait kepegawaian.

Atas dasar tersebut diatas itulah yang sering menimbulkan permasalahan terkait kepegawaian, antara lain adanya rasa ketidaksenangan yang timbul dengan pejabat yang diangkat karena pengangkatan yang tidak sesuai prosedur dan perundang-undangan dan ada rasa kekecewaan bagi pegawai lain dan merasa ada ketidakadilan dalam perlakuan antar pegawai. Adanya rasa ketidaksenangan ini sering berdampak pada menurunnya semangat kerja pegawai dan tingkat kerjasama antar pegawai dengan pegawai dan pimpinan dengan pegawai, dan sehingga pada akhirnya pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bersama antara pimpinan dan bawahan tersebut menjadi terhambat penyelesaiannya dan menimbulkan hasil pekerjaan yang kurang baik sehingga mengakibatkan menurunnya prestasi kerja pegawai.

Kompetensi adalah menjadi faktor penting dan perlu menjadi faktor yang harus diperhatikan dalam peningkatan kinerja dalam suatu instansi atau lembaga baik instansi atau lembaga pemerintahan maupun swasta. Dalam beberapa instansi pemerintah khususnya di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, masih banyak dijumpai Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas dan pekerjaannya tidak sesuai dengan latar belakang ilmu serta pengalaman kerjanya sebagai mana mestinya. Kompetensi PNS dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya serta dalam memberikan pelayanan masih belum mencerminkan standar harapan publik. Hal ini yang menjadi dasar Ombudsman dalam memberikan nilai yang kurang baik (*zona merah*) kepada Kementerian Pertahanan pada tahun 2017 terkait penilaian

kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik, dimana perhatian lembaga Ombudsman tertuju pada persyaratan pelayanan, kepastian waktu dan biaya, prosedur, alur pelayanan, sarana pengaduan, dan kualitas pelayanan terkait bahan peledak. Namun demikian setelah ditelusuri lebih lanjut oleh pihak Kemhan bahwa terdapat kesalahan pemahaman antara keterbukaan informasi yang umum dan yang dikecualikan. Pada konteks informasi bahan peledak memang menjadi bagian keterbukaan informasi publik yang dikecualikan karena dapat berdampak dan berpotensi terhadap keamanan suatu negara. Kesimpulannya adalah terdapat pegawai yang kurang berkompeten dan kurang memenuhi standar pelayanan dalam memberikan pelayanan dan informasi kepada lembaga Ombudsman tersebut.

Salah satu kendala yang ditemukan dalam upaya mencapai standar pelayanan dan pencapaian tujuan tersebut adalah belum maksimalnya kinerja pegawai yang berkaitan dengan penyelesaian beberapa pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditetapkan dan kurangnya aparatur yang berkompeten dengan kegiatan yang bersifat teknis sehingga mempengaruhi mutu kegiatan serta masih banyak PNS yang berada pada posisi yang kurang tepat dengan keahlian atau kompetensinya, sehingga posisi pegawai yang tidak tepat mengakibatkan kurang optimalnya pegawai dalam mengerjakan apa yang menjadi tugasnya.

Fakta yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat PNS di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang

memiliki semangat dan disiplin kerja yang rendah dan sering meminta ijin dan meninggalkan kantor pada saat jam kerja, masih terdapat pegawai yang bekerja tidak sesuai antara kompetensi dengan bidang pekerjaannya, serta terjadi penurunan minat pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam bidang pekerjaannya misalnya saja minimnya peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan berbasis pengetahuan teknis. Perilaku negatif tersebut tentu saja dapat berdampak kepada kinerja pegawai, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam upaya mengukur tingkat kemampuan kompetensi pegawai dalam bidang jabatannya khususnya di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan, Biro Kepegawaian telah melaksanakan kegiatan Uji Kompetensi Teknis pada tahun 2017 melalui unit *Assessment and Development Center* sebagai pelaksananya. Unit *Assessment and Development Center* itu sendiri diresmikan oleh Menteri Pertahanan pada tahun 2013. Pelaksanaan kegiatan program Uji Kompetensi Teknis itu sendiri memiliki target pengujian kepada seluruh pejabat struktural eselon IV di lingkungan Kementerian Pertahanan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kesesuaian antara kompetensi pejabat struktural eselon IV dengan penempatan bidang tugasnya. Hasil dari pengujian ini menjadi dasar Biro Kepegawaian dalam rangka menentukan kebijakan apa yang akan diambil guna peningkatan kinerja organisasi.

Dari hasil pengujian terhadap kompetensi pegawai Kementerian Pertahanan khususnya bagi pejabat struktural eselon IV yang telah menjabat kurang lebih selama dua (2) tahun, terdapat fakta bahwa masih banyak pejabat struktural eselon IV yang kurang menguasai atau tidak berkompeten pada bidang tugasnya. Hal ini dapat dilihat dari hasil pelaksanaan Uji Kompetensi Teknis (UKT) yang dilaksanakan bagi pejabat struktural eselon IV di lingkungan Kementerian Pertahanan pada tahun 2017. Dari hasil Uji Kompetensi Teknis (UKT) tersebut didapatkan hasil bahwa lebih dari 70 % pejabat struktural yang ada di lingkungan Kementerian Pertahanan tidak sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan pegawai tersebut. Hal ini menjadi kekhawatiran tersendiri bagi organisasi dalam hal ini adalah Kementerian Pertahanan terhadap upaya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kinerja instansi atau lembaga.

Permasalahan diatas dapat menggambarkan bahwa masih terdapat pejabat struktural eselon IV yang ditempatkan tidak berdasarkan kesesuaian antara kompetensi dengan bidang tugasnya. Sebagai contoh saja, saat ini masih terdapat pegawai yang berlatar Sarjana Keuangan yang notabenenya memahami seluk beluk dari keuangan ditempatkan pada bagian diluar dari bidang pendidikannya. Hal tersebut menjadi salah satu faktor penghambat dari produktifitas kerja seorang pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Pertahanan itu sendiri. Peningkatan dalam efektivitas penempatan pegawai

negeri dalam tugas dan pekerjaan PNS khususnya di Kementerian Pertahanan, sangat penting dalam meningkatkan serta mendukung terciptanya *good governance*.

Tabel 1.3

**Rekapitulasi Hasil Penilaian
Uji Kompetensi Teknis Pejabat Struktural Eselon IV
di Lingkungan Kementerian Pertahanan TA. 2017**

No	Satker/Sub Satker	Nilai Uji Kompetensi				Jumlah Es IV
		Rendah	Cukup	Baik	Baik Sekali	
1	Sekretariat Jenderal	27	35	14	0	76
2	Inspektorat Jenderal	17	7	0	0	24
3	Ditjen Renhan	6	7	28	24	65
4	Ditjen Strahan	13	98	13	0	124
5	Ditjen Pothan	1	26	43	1	71
6	Ditjen Kuathan	9	55	9	0	73
7	Balitbang	33	22	0	0	55
8	Badiklat	30	17	0	0	47
9	Baranahan	34	36	10	0	80
10	Bainstranas	7	12	0	0	19
11	Pusku	3	3	10	0	16
12	Pusdatin	3	8	5	0	16
13	Puskom Publik	6	8	2	0	16
14	Pusrehab	6	15	0	0	21
15	Unhan	10	40	1	0	51
Total		205	389	135	25	754
Persentase		27,2%	51,6%	17,9%	3,3%	100%

Sumber: Data Rekapitulasi Hasil UKT Unit Assessment and Development Center

Berdasarkan hasil Uji Kompetensi Teknis yang telah dilaksanakan tersebut diatas dan beberapa permasalahannya, perlu dilakukan penelitian tentang **“Pengaruh Penempatan Pegawai Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan”**.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Penempatan Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?
2. Apakah Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?
3. Apakah Penempatan Pegawai dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu dari latar belakang masalah dan perumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Penempatan Pegawai dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan atau khazanah pengetahuan dalam mengkaji dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk dipraktekkan secara nyata dan mengambil manfaat atas hasil akhir dari penulisan tesis ini.
2. Bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan oleh organisasi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan tentang pengelolaan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja atau kinerja.
3. Bagi Akademisi dan praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan pemahaman mengenai Pengaruh Penempatan Pegawai dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pada bab ini adalah merupakan akhir dari rangkaian analisis dan kajian terhadap masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Sebagai bagian akhir, maka bab ini akan menyajikan benang merah terhadap bab-bab sebelumnya yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari hasil penghitungan bobot pada deskripsi jawaban responden, terdapat nilai tertinggi dan terendah dari masing masing variabel, yaitu:
 - a. Variabel Penempatan Pegawai (X1)
 - 1) Nilai tertinggi terdapat pada indikator “Posisi yang Saudara jabat saat ini menuntut Saudara untuk bisa mengoperasionalkan komputer“.
 - 2) Nilai terendah terdapat pada indikator “Saudara mudah lelah ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang banyak“.
 - b. Variabel Kompetensi (X2)

1) Nilai tertinggi terdapat pada indikator “Berusaha bertindak dan berkata jujur dalam melaksanakan pekerjaan“.

2) Nilai terendah terdapat pada indikator “Saudara sering menghadiri kegiatan keagamaan sebagai penunjang tugas Saudara“.

c. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

1) Nilai tertinggi terdapat pada indikator “Saudara dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan diberikan“.

2) Nilai terendah terdapat pada indikator “Saudara selalu merasa kualitas kerja Saudara semakin baik“.

2. Dilihat dari hasil analisis regresi diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

a. Variabel Penempatan Pegawai (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menghasilkan nilai positif (+) dengan persamaan regresi

$$Y=21,877+0,697X$$

b. Variabel Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menghasilkan nilai positif (+) dengan persamaan regresi

$$Y=3,575+0,872X$$

c. Variabel Penempatan Pegawai (X1) dan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama

menghasilkan nilai positif (+) dengan persamaan regresi

$$Y=2,130+0,127X1+0,780X2$$

B. Saran

Dari hasil kesimpulan diatas dimunculkan saran-saran agar terjadi peningkatan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan dapat dilakukan yang berkaitan dengan penempatan pegawai dan kompetensi antara lain sebagai berikut:

1. Dengan melihat dari hasil jawaban responden pada variabel penempatan pegawai (X1) terdapat indikator yang menghasilkan nilai terendah yaitu “Saudara mudah lelah ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang banyak“, dari indikator tersebut sikap yang harus dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan adalah sebagai berikut:
 - a. Membuat laporan Analisis Beban Kerja (ABK) dari semua jabatan yang ada di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan secara berkelanjutan guna menghindari terjadinya peningkatan beban kerja yang disebabkan oleh perubahan organisasi dan sebagainya.
 - b. Melakukan pemenuhan Daftar Susunan Personel (DSP) yang masih kosong disesuaikan dengan perhitungan ABK.

- c. Melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang didasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta minat pekerjaan.
 - d. Memperbarui data personel secara berkala yang ada pada aplikasi Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) guna pemanfaatan dalam system penempatan pegawai.
 - e. Memberikan penghargaan serta insentif kepada pegawai yang diberikan pekerjaan atau tugas tambahan diluar dari beban kerja yang seharusnya.
2. Dengan melihat dari hasil jawaban responden pada variabel kompetensi (X2) terdapat indikator yang menghasilkan nilai terendah yaitu “Saudara sering menghadiri kegiatan keagamaan sebagai penunjang tugas Saudara“, dari indikator tersebut sikap yang harus dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan adalah sebagai berikut:
 - a. Melakukan pemetaan terkait jenis-jenis kegiatan penunjang yang dibutuhkan oleh masing-masing pegawai yang sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaannya (diklat, kursus, workshop, seminar, ceramah, dsb).
 - b. Mengikutsertakan dan mendorong para pegawai dalam program atau kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang

pelaksanaan tugas dan pekerjaannya (diklat, kursus, workshop, seminar, ceramah, dan sebagainya).

- c. Melakukan program enrichment yaitu program penambahan tugas dan tanggung jawab pada posisi yang sama namun dengan pekerjaan yang lebih menantang atau lebih banyak dari sebelumnya.
- d. Melakukan uji kompetensi kepada seluruh pegawai yang ada di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan guna mengetahui dan mendapatkan informasi terkait tingkat pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.
- e. Melakukan rotasi pegawai dari satu bagian ke bagian yang lain dalam satu kerja yang sama agar pegawai mendapatkan pengalaman baru dalam pekerjaan yang dapat berdampak pada kompetensinya.

- 3. Dengan melihat dari hasil jawaban responden pada variabel kinerja pegawai (Y) terdapat indikator yang menghasilkan nilai terendah yaitu “Saudara selalu merasa kualitas kerja Saudara semakin baik“, dari indikator tersebut sikap yang harus dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas pekerjaannya.
- b. Memberikan pekerjaan-pekerjaan yang menantang kepada pegawai agar mendapatkan pengalaman dan pengembangan diri dari setiap permasalahan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Mardiana, Nova. 2014. “*Pengaruh Penempatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. ASDP (Persero) Cabang Bakauheni*”. Proseding Seminar Bisnis dan Teknologi.
- Afrilyan, Bram. 2017. “*Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi PT. Wahana Meta Riau di Pekanbaru*”. jurnal JOM Fekon, Vol. 4 No. 1.
- Iskandar. 2012. “*Hubungan Penempatan Pegawai dan Kompetensi Jabatan dengan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Lampung*”.
- Apridayanti. 2012. “*Pengaruh Kompetensi dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Lampung Utara*”.
- Naliebrata, Anita. 2007. “*Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor)*”.
- Vina Yuthadiana, R. 2015. “*Analisa Kebutuhan Program Pelatihan dan Pengembangan Berdasarkan Kompetensi pada Talents bank BJB Cabang Hasyim Ashari*”.
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. “*Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*”. Tesis di Universitas Widayatama Bandung.
- Ismail. 2010. “*Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector*”.
- Vathanophas. 2007. “*Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector Contemporary Management Research*”. Pages 45-70, Vol 3, No. 1, March 2007.
- Azmi. 2009. “*The Effect of Competency Bases Career Development and Performance Management Practices on Service Quality: Some evidence from Malaysian Public Organizations*”.

- Falalo. 2014. *“Effectiveness of Training And Development on Employees’ Performance And Organization Competitiveness in The Nigerian Banking Industry”*.
- Markos. 2010. *“Employee Engagement: The Key to Improving Performance International Journal of Business and Management”*. Vol. 5, No. 12; December.
- Hasibuan, M. SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Pengertian dan Masalah*, PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hariandja, Marihot T.E. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Munasef. 2005. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*; Penerbit CV. Alfabeta; Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Santoso, Singgih. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.

- Uma, Sekaran. 2006. *Research Methods For Business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*. Edisi empat buku 1. Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Siswanto, Bedjo. 1989. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung. Sinar Baru.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*.
- Sedamayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Bandung. PT. Refika Aditama.
- Agus Dwiyanto. 2008. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Suwatno. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*
- Henry, Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. ALFABETA
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia : Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

Siagian, Sondang., P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama). Jakarta: Binapura Aksara.

Undang-Undang

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.
4. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
5. Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 26 Tahun 2010 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pertahanan.