

**STANDARDISASI KOMPETENSI MANAJERIAL JABATAN
(Studi terhadap penetapan standar kompetensi manajerial Eselon III
sebagai ketua kelompok kerja perancangan kebijakan di kementerian
pertahanan)**



**DANNY ZULKARNAEN
7647167456**

Disertasi yang ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar
Doktor

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2020**

STANDARDISASI KOMPETENSI MANAJERIAL JABATAN

(Studi terhadap penetapan standar kompetensi manajerial Eselon III sebagai ketua kelompok kerja perancangan kebijakan di kementerian pertahanan)

Danny Zulkarnaen
Noreg. 7647167456

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah, untuk melaksanakan evaluasi program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan pegawai, khususnya pada penerapan kompetensi manajerial pegawai Eselon III, yang dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan rancangan kebijakan. Pegawai pada organisasi pemerintah dituntut harus profesional dalam rangka penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan, sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan nasional. Program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan, merupakan implementasi dari kebijakan nasional yang telah menetapkan kompetensi manajerial pegawai. Kompetensi manajerial pegawai dalam lingkup dan tingkat penguasaan yang tepat, sebagai bagian dari standar kompetensi jabatan sangat dibutuhkan untuk mendukung produktivitas dan aktivitas agar tugas dan fungsi organisasi pemerintah dapat dilaksanakan dengan baik.

Pendekatan kualitatif dengan model evaluasi CIPP digunakan dalam penelitian. Evaluasi dilaksanakan meliputi 1) tujuan, dasar kebijakan, sasaran; 2) pengelola program, pegawai sebagai target penerima manfaat program; 3) proses pelaksanaan; dan hasil yang akan dicapai. Pengumpulan data dilaksanakan melalui kuisisioner, pengamatan, wawancara secara mendalam dan diskusi terfokus. Pemilihan narasumber dilaksanakan secara purposive. Pelaksanaan analisis data dilaksanakan, melalui tahapan pengumpulan informasi, pengelompokan data, analisis dan pembahasan hasil penelitian, diskusi sebagai rekomendasi pada tahapan pelaksanaan program, khususnya pada penyusunan standar kompetensi manajerial jabatan pegawai Eselon III, pada program yang sedang dilaksanakan, dan penggunaan standar kompetensi manajerial sebagai syarat pegawai.

Kebijakan nasional memerlukan keterlibatan para pemangku kepentingan dalam perumusannya, sehingga sesuai dengan kebutuhan dari para pelaksana dan penggunanya. Tim sebagai pelaksana memerlukan kemampuan anggotanya dalam pelaksanaan kegiatan program. Selain kemampuan dalam melaksanakan proses identifikasi kompetensi manajerial dengan baik, juga memerlukan pengetahuan dan pengalaman berbagai bidang tugas yang dilaksanakan pada organisasi pemerintah. Identifikasi kompetensi manajerial jabatan pada pegawai Eselon III yang dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan rancangan kebijakan, menunjukkan lingkup dan tingkat penguasaan yang diperlukan, yaitu Integritas-4, Kerjasama-4, Komunikasi-5, Orientasi pada Hasil-4. Kompetensi manajerial dan tingkat penguasaan, berhubungan dengan efektifitas pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya, dan sebagai prioritas dalam pelatihan dan pengembangannya.

Kata kunci: evaluasi program, kompetensi manajerial, pegawai, organisasi pemerintah

EMPLOYMENT MANAGERIAL COMPETENCY STANDARDIZATION
(Study of managerial competencies standard setting for the third echelon public sector employee as chairman of the policy design working group in the ministry of defense)

Danny Zulkarnaen
Regno. 7647167456

ABSTRACT

The objectives of this research is to evaluate of the managerial competency standardization program for public sector employee, especially for third echelon employees managerial competency application, in their involvement in the process of formulating policy draft. Government organization employees, are required to be professional in the context of carrying out government functions, as the national policy mandated. Employee managerial competencies standardization program is the implementation of national policies, that have determined employee managerial competencies. Employee managerial competency in the right scope and level of mastery, as part of the job competency standards is needed to support productivity and activities so that the duties and functions of government organizations can be carried out properly.

This research used qualitative approach and the CIPP evaluation model. The program evaluation consist of 1) objectives, policies, regulations, aims; 2) resources used in program implementation, employees as the target beneficiaries of the program; 3) the implementation process; and the results to be achieved. The data collection techniques through questionnaires, observations, in-depth interviews with the informants purposively selection, and focus group discussion. The data analysis was carried out, through the following stages: information gathering; data grouping; analysis and discussion of research results; discussion as a recommendation for program implementation stages, on the managerial competency standards for the on going program, especially in the preparation of third echelon employees managerial competency standards for positions in the program being implemented, and the use of managerial competency standards as employee requirements.

National policy requires the involvement of stakeholders in its formulation, so that it is in accordance with the needs of the implementers and users. The team as executor requires the ability of its members in implementing program activities. In addition to the ability to carry out the process of identifying managerial competencies properly, it also requires knowledge and experience in various fields of work carried out in government organizations. Identification of the managerial competence of positions in Echelon III employees who are actively involved in the process of formulating policy drafts, showing the required scope and level of control, Integrity-4, Cooperation-4, Communication-5, Orientation to Results-4. Managerial competence and level of mastery relate to the effectiveness of employees in carrying out their work, and as a priority in training and development.

Keywords: employees, managerial competency, program evaluation, government organization

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. R. Madhakomala, M.pd
Tanggal: 20 November 2020

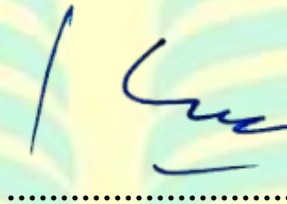
Dr. Mukhtadi, MM.
Tanggal: 19 Nov 2020

NAMA

TANDA TANGAN

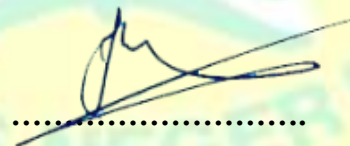
TANGGAL

Prof. Dr. Komarudin, M.Si
(Ketua)¹



04-12-2020

Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd
(Sekretaris)²



22-11-2020

Nama : Danny Zulkarnaen

No. Registrasi : 7647167456

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : 28 Januari 2021

¹Rektor Universitas Negeri Jakarta

²Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI DAN RISTEK
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA PROGRAM PASCA SARJANA**

**Kampus UNJ Rawamangun, Jakarta Timur, KodePos :13220 Telp :
(021) 4772 1340, Fax: (021) 4897047**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun dengan judul Standardisasi Kompetensi Manajerial Jabatan (Studi terhadap penetapan standar kompetensi manajerial Eselon III sebagai ketua kelompok kerja perancangan kebijakan di kementerian pertahanan), sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penelitian disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah, dan etika penelitian ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan, seluruh atau sebagian disertasi ini bukan karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, November 2020



**Danny Zulkarnaen
NPM. 7647167456**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Danny Zulkarnaen
NIM : 7647167456
Fakultas/Prodi : Pascasarjana / Ilmu Manajemen
Alamat email : zoenavy1967@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi Tesis Disertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

STANDARDISASI KOMPETENSI MANAJERIAL JABATAN

(Studi terhadap penetapan standar kompetensi manajerial Eselon III sebagai ketua kelompok kerja perancangan kebijakan di Kementerian Pertahanan)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 29 Januari 2021

Penulis

(Danny Zulkarnaen)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke Hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan disertasi yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Judul yang diangkat dalam disertasi ini adalah Standardisasi Kompetensi Manajerial Jabatan (Studi terhadap penetapan standar kompetensi manajerial Eselon III sebagai ketua kelompok kerja perancangan kebijakan di kementerian pertahanan).

Judul tersebut terilhami dari perbincangan dan arahan dari Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd (sebagai Promotor), saat ini sebagai staf pengajar di Pascasarjana Universitas Jakarta. Berawal dari pengalaman peneliti, pada saat bekerja di salah satu organisasi TNI AL, terdapat tugas yang tidak dapat dilaksanakan, karena kebijakan nasional yang memberikan tugas tersebut tidak terhubung atau bersesuaian dengan kebijakan nasional lainnya, sehingga tidak dapat diimplementasikan, dan hal serupa kemudian ditemukan peneliti di berbagai bidang. Beliau menekankan pentingnya suatu kebijakan sebagai dasar pelaksanaan tugas, khususnya dilingkungan pemerintahan, sehingga kompetensi para penyusun rumusan rancangan kebijakan, untuk membuat suatu kebijakan yang dapat dilaksanakan menjadi pertimbangan.

Kompetensi manajerial sangat penting untuk dimiliki oleh pegawai yang terlibat dalam penyusunan kebijakan. Untuk menetapkan suatu kebijakan, mulai dari tahap pertama proses rancangan rumusan, pembahasan, sampai dengan tahap pembahasan di tingkat tertinggi, para penyusun rumusan kebijakan dan yang akan menetapkannya, melakukan interaksi pada suatu kelompok, yang terdiri dari anggota dari berbagai profesi, berbagai organisasi dengan berbagai perbedaan latar belakang. Untuk dapat merumuskan rancangan kebijakan yang baik, perlu didukung sumber daya manusia yang kompeten. Peneliti memutuskan untuk meninjau program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan pegawai pemerintah, khususnya pegawai struktural Eselon III, karena keterlibatannya secara aktif dalam perumusan rancangan suatu kebijakan.

Peneliti berharap semoga disertasi ini dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dan memberikan sumbangan bidang akademik, sebagai referensi bagi akademisi yang akan melakukan penelitian dalam bidang yang sama, dan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menetapkan dan membuat standar kompetensi manajerial pada para pegawai dilingkungan pemerintahan, khususnya di Kementerian Pertahanan.

Akhir kata, peneliti memohon budi baik pembaca untuk memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka proses penulisan disertasi ini dan penelitian berikutnya.

Jakarta, Januari 2020
Peneliti

Danny Zulkarnaen
NPM. 7647167456

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul	i
Lembar persetujuan dewan ujian terbuka	ii
Abstrak	iii
Pernyataan bebas plagiat	iv
Kata pengantar	v
<i>Acknowledgment</i>	vi
Daftar isi	viii
Daftar tabel	xiii
Daftar gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar belakang	1
B. Pembatasan penelitian	11
C. Masalah penelitian	12
D. Rumusan masalah	13
E. Tujuan penelitian	13
F. Signifikansi penelitian	14
G. Kebaharuan penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Latar belakang teori	16
1. Evaluasi program	16
2. Model evaluasi program	21
3. Implementasi kebijakan	23
4. Kompetensi	26
5. Jenis kompetensi	29
6. Kompetensi manajerial	34
7. Standar kompetensi jabatan	39

8.	Pemetaan kompetensi	42
9.	Pelatihan dan pengembangan	44
B.	Program pembuatan standar kompetensi jabatan	47
1.	Latar belakang program	47
2.	Tujuan program	48
3.	Dasar kebijakan	50
4.	Sasaran program	51
5.	Organisasi dan sumber daya manusia	53
6.	Hasil yang diharapkan	59
C.	Penelitian yang relevan	59
D.	Model dan kriteria evaluasi	72
1.	Model evaluasi CIPP	72
2.	Kriteria evaluasi	77
BAB III	METODE PENELITIAN	80
A.	Tempat dan waktu penelitian	80
B.	Pendekatan penelitian	81
C.	Penyusunan instrumen atau alat penelitian	82
D.	Data, sumber data, narasumber, dan teknik pengumpulan data	84
E.	Analisis dan pemeriksaan keabsahan data	90
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	97
A.	Hasil penelitian	97
1.	Gambaran umum tempat penelitian	97
2.	Program standardisasi kompetensi manajerial jabatan pegawai	100
a.	Konteks	100
1)	Tujuan	100
2)	Dasar hukum	101
3)	Sasaran	104

b.	Masukan	105
1)	Pengelola program	105
2)	Pegawai	108
c.	Proses	119
d.	Hasil	124
1)	Rencana penetapan standar kompetensi manajerial jabatan pegawai Eselon III	124
2)	Identifikasi kompetensi manajerial pegawai Eselon III sebagai ketua panitia dalam kelompok kerja pembahasan rumusan rancangan kebijakan	127
B.	Pembahasan	136
1.	Konteks	136
a.	Tujuan	136
b.	Dasar hukum	138
c.	Sasaran	140
2.	Masukan	141
3.	Proses	146
4.	Hasil	151
a.	Kompetensi manajerial pegawai Eselon III sebagai ketua kelompok kerja pembahasan rumusan rancangan kebijakan	151
b.	Perbandingan empat kompetensi manajerial menonjol dengan standar kompetensi manajerial jabatan pegawai Eselon III	165
BAB V	KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	171
A.	Kesimpulan	171
1.	Konteks	171
a.	Tujuan	171
b.	Dasar hukum	172
c.	Sasaran	173

2. Masukan	174
3, Proses	177
4. Hasil	178
B. Implikasi	179
1. Konteks	179
2. Masukan	181
3, Proses	182
4. Produk	183
C. Rekomendasi	184
1. Aspek konteks, tujuan, dasar hukum, dan sasaran	184
2. Aspek masukan, pengelola dan pegawai	185
3, Aspek proses, pelaksanaan pembuatan, pelatihan dan pengembangan kompetensi manajerial	187
4. Aspek produk, standar kompetensi manajerial jabatan Eselon III	189
Daftar pustaka	191
Lampiran	206
Lampiran 1 Pedoman wawancara dan observasi	206
Lampiran 2 Pengelompokan data dan kesimpulan pelaksanaan program pembuatan standar kompetensi manajerial	211
Lampiran 3 Reduksi wawancara analisis pekerjaan	227
Lampiran 4 Reduksi wawancara umum dan terkait	232
Lampiran 5 Reduksi wawancara penelitian awal	248
Lampiran 6 Reduksi pengamatan	250
Lampiran 7 Uraian tugas dan daftar sementara kompetensi manajerial pegawai Eselon III sebagai ketua kelompok kerja perumusan rancangan kebijakan	255
Lampiran 8 Pendapat 80 pegawai Eselon III satker lain	259
Lampiran 9 Konfirmasi dan Validasi atasan struktural	262
Lampiran 10 Validasi <i>focus group discussion</i>	300
Lampiran 11 Catatan lapangan wawancara	339

Lampiran 12	Catatan lapangan wawancara penelitian awal	384
Lampiran 13	Kuisisioner analisis jabatan	397
Lampiran 14	Pengamatan kegiatan development center	458
Lampiran 15	Surat selesai penelitian di Kementerian Pertahanan	462
Lampiran 16	Surat selesai penelitian di PT. Pelnis	463
Lampiran 17	Surat selesai penelitian di Komando Lintas Laut Militer	465
Lampiran 18	Surat ijin penelitian di Pusat Sejarah TNI	466
Lampiran 19	Surat pembentukan panitia internal kementerian	467
Lampiran 20	Surat undangan pelaksanaan kegiatan panitia Interkem .	470
Lampiran 21	Notulen Sarasehan Panitia HUT Kolinlamil 2017	474
Lampiran 22	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara	489



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penghapusan kebijakan nasional.....	5
Tabel 1.2 Kebijakan nasional bidang pertahanan	6
Tabel 2.1 Dimensi kompetensi spencer dan spencer	31
Tabel 2.2 Kompetensi manajerial aparatur negara di Indonesia.....	38
Tabel 2.3 Kriteria evaluasi	79
Tabel 3.1 Jadwal penelitian	81
Tabel 3.2 Kisi-kisi instrumen evaluasi	83
Tabel 4.1 Eselon jabatan struktural TNI di Kementerian Pertahanan	109
Tabel 4.2 Eselon jabatan struktural PNS di Kementerian Pertahanan	110
Tabel 4.3 Penetapan kompetensi manajerial jabatan Eselon III struktural pada Permenpan Nomor 38 Tahun 2017	111
Tabel 4.4 Standar kompetensi manajerial jabatan pegawai Eselon III	114
Tabel 4.5 Program kerja penyusunan rancangan rumusan kebijakan kebijakan Ditwihan	118
Tabel 4.6 Rencana penetapan standar kompetensi manajerial pegawai Eselon III kementerian pertahanan.....	125
Tabel 4.7 Daftar sementara kompetensi manajerial ketua panitia	129
Tabel 4.8 Pendapat pegawai Eselon III pada satuan kerja lain	132
Tabel 4.9 Perbandingan hasil proses identifikasi tingkat kepentingan kepemilikan kompetensi manajerial pegawai Eselon III sebagai ketua panitia internal kementerian	133
Tabel 4.10 Konfirmasi dan validasi tingkat penguasaan kompetensi manajerial pada Atasan 1 dalam struktural.....	134
Tabel 4.11 Konfirmasi dan validasi tingkat penguasaan kompetensi manajerial pada Atasan 2 dalam struktural.....	134
Tabel 4.12 Validasi diskusi terfokus	135
Tabel 4.13 Empat kompetensi manajerial menonjol	136
Tabel 4.14 Evaluasi tujuan, dasar hukum dan sasaran	141
Tabel 4.15 Evaluasi masukan	145

Tabel 4.16 Evaluasi proses	151
Tabel 4.17 Model tingkat penguasaan kompetensi Dreyfus	153
Tabel 4.18 Hasil pelaksanaan program penyusunan rumusan rancangan kebijakan Tahun 2019 Satker tempat penelitian	164
Tabel 4.19 Perbandingan empat kompetensi manajerial menonjol hasil identifikasi dengan standar kompetens manajerial lama dan dengan penetapan standar kompetensi manajerial	166
Tabel 4.20 Evaluasi hasil	170
Tabel 5.1 Rekomendasi kompetensi manajerial	189



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Tahapan penelitian	80
Gambar 3.2 Proses analisis data	91
Gambar 3.3 Triangulasi data yang sama dengan sumber yang berbeda	95
Gambar 3.4 Triangulasi data yang berbeda dengan sumber yang sama	96
Gambar 4.1 Struktur organisasi kementerian pertahanan	99
Gambar 4.2 Keanggotaan panitia internal kementerian	116
Gambar 4.3 Tingkat kepentingan dan penggunaan kompetensi manajerial ketua panitia	132