

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Program adalah suatu rangkaian kegiatan sebagai bentuk implementasi dari suatu kebijakan. Menurut pengertian secara umum, program diartikan sebagai rencana yang akan dikerjakan oleh seseorang atau suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Dalam hal program dikaitkan dengan evaluasi program, program didefinisikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang (Akbar, 2016, hal. 52). Implementasi suatu kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar suatu kebijakan dapat mencapai tujuannya, implementasi merupakan tahapan penting dalam kebijakan sebagai pelaksanaannya, setelah dilakukan formulasi dan perumusan, rencana adalah 20% keberhasilan, implementasi adalah 60%, dan 20% sisanya adalah bagaimana kita mengendalikan implementasi tersebut (Nugroho, 2014b, hal. 664). Implementasi kebijakan lebih penting dari pembuatan kebijakan, kebijakan hanya merupakan impian atau rencana yang bagus dan tersimpan rapi dalam arsip, jika tidak diimplementasikan. Implementasi dalam ranah kebijakan publik, merupakan tahapan yang memiliki keterkaitan penting dengan rencana awal dari pembuatan kebijakan.

Program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan pada organisasi pemerintahan, merupakan implementasi dari kebijakan nasional. Dalam program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan, sebagai implementasi kebijakan, proses penetapan keputusan penting untuk didasarkan atas perbandingan secara hati-hati terhadap data yang diperoleh dengan menggunakan standar tertentu yang telah dibakukan (Ramadhan, 2019, hal. 44). Suatu program memerlukan evaluasi untuk mengetahui

efektifitas komponennya dalam mendukung pencapaian tujuan program. Evaluasi program merupakan kegiatan sistematis dalam pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian dengan menggunakan pendekatan, model, metode dan teknik ilmiah. Evaluasi program dilakukan sebagai kegiatan pengumpulan data untuk memperoleh informasi yang akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan (Stufflebeam & Coryn, 2014, hal. 265), dengan mengetahui bagaimana tingkat keberhasilan yang akan dicapai dari kegiatan pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan melalui evaluasi. Oleh sebab itu, perlu diketahui efektivitas komponen program dalam mendukung pencapaian tujuan (Frye & Hemmer, 2013, hal. 3).

Pendekatan identifikasi kompetensi dalam program pembuatan standar kompetensi jabatan pegawai dilaksanakan melalui analisis jabatan/pekerjaan untuk memetakan kompetensi. Kompetensi yang diperoleh digunakan sebagai standar bagi seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, pendekatan analisis jabatan/pekerjaan berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang tepat, fokus pada kompetensi yang dimiliki seseorang yang akan mengerjakan pekerjaan itu (Graham, 2009, hal. 29). Seiring dengan perkembangan waktu, sumber daya manusia pada suatu jabatan atau suatu organisasi akan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi, karena itu diperlukan suatu kompetensi yang fleksibel sehingga dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Sumber daya manusia merupakan aset utama, karena sumber daya manusia dan potensi yang dimilikinya merupakan kunci sukses (Haslinda, 2009, hal. 180). Sumber daya manusia merupakan kunci utama dan memiliki peran penting dalam pembangunan setiap bangsa dan negara. Sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas sangat dibutuhkan untuk mendukung produktivitas dan aktivitas agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Setiap organisasi, baik privat maupun pemerintahan akan

berupaya mencapai tujuan secara efektif. Pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada baik buruknya sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Pentingnya profesionalisme aparatur pemerintah disampaikan dalam Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan pada pasal 11, bahwa pegawai berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional.

Aparatur pemerintah dituntut harus profesional dan berkompeten dalam rangka penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan. Semakin disadari akan pentingnya memiliki sumber daya manusia pegawai sebagai faktor utama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah berimplikasi pada tuntutan profesionalisme pegawai pemerintah, yang dijabarkan lebih lanjut sampai dengan dibuat dan diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Kementerian Pertahanan sebagai lembaga negara bertugas membantu presiden sebagai unsur pelaksana di bidang pertahanan, dipimpin oleh menteri berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden untuk menyelenggarakan perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan nasional di bidang pertahanan. Menteri pertahanan merupakan salah satu dari tiga menteri yang disebutkan secara tegas dalam UUD 1945 (Pasal 8 Angka 3). Dalam penyusunan rumusan kebijakan, diperlukan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan pekerjaannya, sehingga suatu kebijakan dapat disusun dan ditetapkan sesuai dengan tujuannya.

Dalam penelitian awal dan penelitian lanjutan, serta melalui berbagai literatur dan media, diketahui dan ditemukan kebijakan yang tidak dapat dilaksanakan, penghapusan sebagian bahkan secara keseluruhan suatu kebijakan kerap terjadi. Penghapusan kebijakan pada berbagai tingkatan karena bertentangan dengan konstitusi, tidak adanya pengaturan lebih lanjut, bertentangan atau tidak berkesuaian dengan kebijakan lain. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan dibatalkan pada Maret 2010, karena mempunyai banyak kelemahan baik secara yuridis, kejelasan maksud dan keselarasan dengan kebijakan lain (Asp/anw, 2010). Kapitalisasi koperasi yang seharusnya bernafaskan gotong royong dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian dibatalkan pada Mei 2014 (Susilo & Maryati, 2014). Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air, memberikan keleluasaan sedemikian besar bagi pihak swasta untuk mengelolanya dibatalkan pada Februari 2013 (ASH, 2015), Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2013 tentang Administrasi Kependudukan, tidak mengakui dan tidak memberi hak hukum bagi para pengikut beberapa kepercayaan warga suku asli, dibatalkan pada November 2017 (Is, 2017). Penghapusan kewenangan DPR untuk memanggil paksa seseorang dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2018 tentang MPR, DPR, DPD dan DPRD (Suwarno, 2018). Penghapusan kewenangan Menteri dan Gubernur untuk membatalkan suatu peraturan daerah pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada April 2017 (Alamwijaya, 2017). Demikian banyak kebijakan lainnya yang dibatalkan secara menyeluruh, atau beberapa ketentuannya (Kejaksaaan RI, 2019).

**Tabel 1.1**  
**Penghapusan Kebijakan Nasional**

No.	Keputusan	Tahun	Tentang
1.	Sidang DPR RI	2019	RUU Minerba Tidak disahkan, terlalu berpihak pada pengusaha tanpa memperhatikan masyarakat
2	MK No. 16/PUU-XVI/2018	2018	Judicial Review Undang-Undang No. 2 Tahun 2018 tentang MPR, DPR, DPD dan DPRD Membatalkan kewenangan memanggil paksa Majelis Kehormatan Dewan
3.	MK No. 80/PUU-XV/2017	2017	Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Berberapa pasal bertentangan dengan UUD 1945
4.	MK No. 56/PUU-XIV/2016	2016	Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Membatalkan kewenangan Mendagri untuk membatalkan perda
5.	MK No.43/PUU-XIII/2015	2015	Judicial Review Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 tentang Kekuasaan Kehakiman Pembatalan kewenangan KY dalam pengangkatan hakim pengadilan
6.	MK No. 1-2/PUU-XII/2014	2014	Pembatalan UU Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi. Bertentangan dengan UUD 1945
7.	MK No. 28/PUU-XI/2013	2013	Pembatalan UU Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian Kapitalisasi koperasi
8.	MK No. 45/PUU-IX/2011	2012	Judicial Review UU No. 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan Tidak berpihak pada rakyat
9.	MK. No. 55/PUU-VIII/2010	2011	Judicial Review UU No. 18 Tahun 2004 tentang Perkebunan Tidak berpihak pada rakyat
10.	MK No. 11-14-21-126-136/PUU-VII/2009	2010	Pembatalan UU No. 9 Tahun 2009 Tentang Badan Hukum Pendidikan Tidak menjamin tercapainya tujuan pendidikan nasional

Diolah dari berbagai sumber

Dibidang pertahanan, tidak terkecuali, sebagai contoh kebijakan nasional yang berkaitan dengan pembinaan potensi angkutan laut nasional (Anglanas) untuk kepentingan pertahanan merupakan kebijakan yang belum dapat diimplementasikan (Notulen Sarasehan HUT ke 56 Kolinlamil, lampiran 21 hal. 474). Dalam penelitian lanjutan, menurut narasumber, bahwa kebijakan yang belum atau tidak dapat dilaksanakan menurut peneliti, hanya salah satunya saja (Sumber Kasubditbangdik, Dirturdang, lampiran 4 hal. 247), terdapat beberapa isi dari kebijakan nasional yang tidak atau belum dapat dilaksanakan, proses penyusunan yang terhenti atau terhambat, belum terdapat kesepakatan, dan sebagainya sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Kebijakan Nasional Bidang Pertahanan**

No.	Kebijakan Nasional	Status	Keterangan
1.	Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1997 tentang Peradilan Militer	Dalam proses perubahan/revisi	Terdapat pasal yang belum/ tidak bisa dilaksanakan
2.	RUU Komponen Pendukung dan Komponen Cadangan	Pembahasan mulai tahun 2002	Dikembalikan pemerintah berubah menjadi PSDN dan disahkan September 2019
3.	Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2014 Tentang Penataan Wilayah Pertahanan	Pembahasan mulai tahun 2008	Disahkan tahun 2014
4.	R.Perpres tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional dan Objek Vital Nasional Strategis	R. Perpres akan mencabut Revisi Keputusan Presiden Nomor 63 Tahun 2004 tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional.	Belum ada kesepakatan antar Kementerian
5	Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi TNI	Disempurnakan Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi TNI	Proses Revisi Beberapa Pasal belum/ tidak bisa dilaksanakan

Sumber rekapitulasi regulasi biro turdang kemhan

Kementerian pertahanan merupakan pemrakarsa kebijakan nasional dibidang pertahanan, sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan. Kebijakan itu sendiri disusun dan ditetapkan melalui beberapa tahapan dalam proses yang bertingkat, mulai dari tahap pertama dilingkungan pemrakarsa sampai dengan tingkat tertinggi dalam pembahasannya (Undang-undang nomor 12 tahun 2011 tentang pembentukan peraturan perundang-undangan, 2011). Tahapan tersebut merupakan tahapan yang kompleks dan tidak terpisahkan antara satu dengan lainnya, karena satu tahap akan mempengaruhi tahap berikutnya (Dunn, 2014, hal. 43). Kementerian Pertahanan, dalam penyusunan rumusan suatu kebijakan, membentuk kepanitiaan dalam pembahasannya. Kepanitiaan tersebut terbagi dalam tiga tingkatan, yaitu Tim Teknis, Panitia Internal Kementerian dan

Panitia Antarkementerian dan dalam bahasa sehari-hari disebut kelompok kerja (Peraturan Menteri Pertahanan nomor: 19 tahun 2014 tentang tata cara mempersiapkan rancangan peraturan perundang-undangan di lingkungan kementerian pertahanan dan tentara nasional Indonesia, 2014). Tim Teknis dibentuk sebagai kelompok kerja beranggotakan pegawai yang berasal dari lingkungan dalam kementerian, dan apabila diperlukan melibatkan narasumber untuk merancang rumusan sebagai draft awal rancangan rumusan kebijakan, serta merencanakan berbagai persiapan untuk pembahasan lebih lanjut pada tahap berikutnya. Panitia Internal Kementerian dibentuk untuk menyempurnakan rancangan rumusan kebijakan, beranggotakan para pegawai dari sub bagian organisasi lain di lingkungan kementerian pertahanan dengan melibatkan kementerian, organisasi, dan lembaga terkait. Panitia Antarkementerian selanjutnya dibentuk sebagai tahapan pembahasan lebih lanjut sampai dengan tahap pembahasan harmonisasi bersama kementerian hukum dan ham (Peraturan Menteri Pertahanan nomor: 19 tahun 2014 tentang tata cara mempersiapkan rancangan peraturan perundang-undangan di lingkungan kementerian pertahanan dan tentara nasional Indonesia, 2014). Berbeda dengan organisasi induk, dimana garis hubungan antara atasan, sejajar dan bawahan, garis kordinasi tugas, fungsi dan tanggung jawab mempunyai batasan yang tegas, dengan berbagai konsekuensi bagi para pelaksananya, organisasi ini memerlukan kemampuan untuk melakukan interaksi secara bijak dan ditentukan oleh kemampuan masing-masing anggotanya.

Dalam penyusunan kebijakan, menjadi suatu fakta bahwa kebijakan itu dirumuskan oleh penguasa dalam suatu sistem politik, kelompok yang terlibat dalam proses kebijakan publik adalah pemeran serta resmi seperti agen-agen pemerintah yang meliputi eksekutif, legislatif maupun yudikatif (Winarno, 2014), para pejabat terlibat dalam masalah sehari-hari dalam suatu sistem politik, mempunyai tanggung jawab, dan

bertindak dalam batas-batas peran yang diharapkan, diterima secara mengikat dalam waktu yang panjang (Zhang et al., 2012). Untuk merumuskan kebijakan diperlukan sumberdaya manusia yang kompeten dibidangnya.

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan himpunan dari upaya, keterampilan atau kemampuan (Joshi, 2013, hal. 8) dengan memberikan kontribusi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki (Armstrong, 2011, hal. 164). Selanjutnya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan itu dinamakan kompetensi. Kompetensi itu sendiri mempunyai konsep yang berbeda (Le Deist & Winterton, 2005, hal. 29). Untuk mencapai sukses, dalam berbagai bidang pekerjaan, berbagai upaya dilakukan untuk menentukan kompetensi yang diperlukan (Young & Chapman, 2010, hal. 1), dan bisa dikembangkan melalui pendidikan atau pelatihan (Sedarmayanti, 2016, hal. 151). Tidak terkecuali di bidang penyusunan kebijakan, dengan meningkatnya kompleksitas masalah kebijakan, sangat diharapkan kapasitas dalam membuat kebijakan, yang dapat diimplementasikan secara efektif (Wu et al., 2017, hal. 1). Menurut Gleeson, kapasitas dalam pembuatan kebijakan di Inggris dipelopori bukan oleh pejabat publik, melainkan oleh para politikus, yang dalam kesimpulannya disampaikan metode modern dalam pembuatan kebijakan yang berkualitas memerlukan kompetensi dasar (Gleeson et al., 2011, hal. 4).

Kompetensi manajerial merupakan tipe spesifik dari kompetensi individu, berkaitan dengan karakteristik individu pada suatu organisasi. Berbagai teori dan penelitian menyampaikan kompetensi manajerial tertentu berhubungan dengan suksesnya manajer dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi ini dapat ditentukan pada para manajer di berbagai tingkatan (Rao & Palo, 2009, hal. 59), dengan perbedaan peran dan kompleksitas pekerjaan (Grobler, 2005, hal. 21). Dalam penelitian, diketahui kompetensi manajerial bagi pegawai yang dilibatkan dalam perumusan

rancangan kebijakan belum mendapat perhatian, sebagaimana disampaikan pejabat *assessment centre* kemhan (sumber kasubagsiskar, lampiran 4 hal 244). Terdapat masalah yang berhubungan dengan perilaku anggota panitia internal kementerian, dalam melakukan interaksi pada panitia internal kementerian, dalam merumuskan suatu kebijakan (sumber Durturdang, lampiran 4 hal. 245), walaupun secara teknis sesungguhnya sebagian dari anggota kelompok, menguasai dalam bidang teknik perumusan maupun substansi penyusunan suatu kebijakan. Perilaku apresiasi yang belum tepat, jalinan komunikasi, kerjasama yang belum berjalan dengan baik menjadi ciri khas forum diskusi (Sumber Reduksi Pengamatan, lampiran 6 hal. 250).

Efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang baik, dapat dilakukan dengan menempatkan manusia dengan perilaku yang tepat pada posisinya, dapat dilatih dan dikembangkan guna meningkatkan produktivitas. Dengan diberlakukannya standardisasi kompetensi, diikuti dengan pengembangan organisasi yang menuntut peningkatan profesionalisme pegawai, maka pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi semakin dibutuhkan. Pelatihan dan pengembangan kompetensi manajerial merupakan bagian pembinaan pegawai untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, sehingga mendukung tujuan organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dalam pencapaiannya. Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang didesain untuk membantu meningkatkan pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan dan meningkatkan sikap, perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik yang menjadi tanggung jawabnya (Noe, 2017, hal. 7–8). Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, yang bertujuan agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat memberi kontribusi sebesar-besarnya pada organisasi. Pelatihan dan pengembangan merupakan proses kegiatan pembelajaran antara

pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang diharapkan (Hidayat & Nurasyiah, 2017, hal. 75).

Kesesuaian individu pada suatu kelompok atau organisasi dalam bekerja menjadi perhatian beberapa peneliti secara teori dan praktik, berkaitan dengan karakteristik individu pada suatu organisasi, kesesuaian terjadi ketika pengetahuan, keterampilan dan sumber daya lainnya dari individu sesuai dengan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi (Wang & Zhu, 2018, hal. 118). Standar kompetensi merupakan identifikasi pengetahuan dan keterampilan esensial pegawai yang harus dimiliki, dan menerangkan tingkat kinerja yang harus mereka capai, menunjukkan suatu kompetensi pada suatu pekerjaan atau fungsi tertentu (Tripathi & Agrawal, 2014, hal. 352). Standar kompetensi manajerial pegawai pemerintah dibuat dan ditetapkan, untuk diimplementasikan pada seluruh pegawai organisasi pemerintah, dengan maksud sebagai standardisasi kompetensi manajerial sesuai dengan tingkatannya. Pembuatan standar kompetensi manajerial ini kemudian menjadi kewajiban dan program setiap organisasi pemerintah dalam pembuatan standar kompetensi jabatan.

Pendekatan identifikasi kompetensi dalam program, dilaksanakan melalui analisis jabatan/pekerjaan. Kompetensi yang diperoleh digunakan sebagai standar bagi seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, pendekatan analisis jabatan berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang tepat, fokus pada kompetensi yang dimiliki seseorang yang akan mengerjakan pekerjaan itu (Graham, 2009, hal. 29). Seiring dengan perkembangan waktu, suatu jabatan atau suatu organisasi akan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi, karena itu diperlukan suatu kompetensi yang fleksibel sehingga dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik dan ingin mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan yang sedang berlangsung, khususnya dikaitkan dengan kompetensi manajerial yang diperlukan bagi pegawai Eselon III kementerian pertahanan, sebagai ketua pelaksana dalam kegiatan penyusunan rancangan rumusan kebijakan.

## **B. Pembatasan penelitian**

Program standardisasi kompetensi manajerial jabatan, merupakan implementasi dari ketetapan kompetensi manajerial jabatan dalam kebijakan nasional. Program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan, dilaksanakan dan ditujukan kepada seluruh pegawai kementerian pertahanan yang juga tersebar di daerah-daerah dengan tahapan prioritas. Mengingat besarnya organisasi, penelitian pelaksanaan program pembuatan standar kompetensi manajerial, dilaksanakan pada salah satu satuan kerja di kompleks perkantoran pusat yang terletak di jalan Medan Merdeka Barat No. 13-14 Jakarta Pusat. Prioritas pelaksanaan penyusunan standar kompetensi manajerial jabatan, disusun dan diputuskan melalui mekanisme rapat pembahasan berjenjang, sampai dengan menjadi program kerja suatu satuan atau sub satuan kerja. Karena keterbatasan waktu, penelitian secara menyeluruh pada suatu program berjalan, dalam penyusunan standar kompetensi manajerial jabatan, tidak dapat dilaksanakan, merunut dari awal perencanaan hingga menjadi suatu program sampai dengan selesai.

Penetapan standar kompetensi manajerial jabatan, peneliti hubungkan dengan kompetensi manajerial yang diperlukan pegawai Eselon III sebagai ketua kelompok kerja, dalam penyusunan rumusan kebijakan yang merupakan tanggung jawab pemrakarsa. Pembahasan penyusunan rancangan rumusan kebijakan dilaksanakan dengan melibatkan pegawai berbagai eselon, dan sebagai pelaksana utama adalah pegawai pada jabatan Eselon III. Dalam penelitian awal ditemukan, bahwa permasalahan

kompetensi lebih dominan pada pegawai pada jabatan Eselon III, dan hal ini diperkuat dengan keterangan dalam wawancara penelitian lanjutan. Penunjukan ketua panitia sebagai pelaksana utama dalam pembahasan rancangan rumusan pada kegiatan panitia internal kementerian merupakan pegawai pada Eselon III. Kompetensi manajerial bagi pegawai pemerintah, telah ditentukan dalam peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, terdiri dari delapan kompetensi manajerial dan satu kompetensi perekat kebangsaan.

Identifikasi kompetensi dilaksanakan untuk memperoleh kompetensi manajerial pegawai Eselon III, dalam keterlibatannya sebagai ketua panitia internal kementerian. Pemetaan kompetensi pegawai Eselon III, pada tahap pertama proses pembahasan rancangan rumusan kebijakan dalam panitia internal kementerian, dilaksanakan dengan berpedoman pada Kamus Kompetensi Manajerial Permenpan dan RB (Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara, 2017) dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (Peraturan Kepala BKN nomor 7 tahun 2013 tentang pedoman penyusunan standar kompetensi manajerial pegawai negeri sipil, 2013) mengenai Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, mengingat peraturan ini dibuat untuk digunakan sebagai pedoman secara nasional

### **C. Masalah penelitian**

Dari uraian latar belakang di atas, maka peneliti memilih fokus penelitian pada proses program pembuatan standar kompetensi manajerial pegawai, pada salah satu satuan kerja kementerian pertahanan, yang dilibatkan pada tahap pertama proses penyusunan kebijakan, dalam hal:

1. Tujuan, dasar hukum dan kebijakan, serta sasaran program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan

2. Pengelola program dan pegawai sebagai sasaran program standardisasi.
3. Proses pembuatan standardisasi kompetensi manajerial jabatan.
4. Penerapan standar kompetensi manajerial pegawai Eselon III sebagai ketua kelompok kerja dalam pembahasan rumusan rancangan kebijakan.

#### **D. Pertanyaan penelitian atau rumusan masalah**

Dari uraian permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, apa saja kompetensi manajerial yang diperlukan ketua panitia internal kementerian, sebagai pegawai Eselon III kementerian pertahanan dalam proses rancangan rumusan kebijakan di kementerian pertahanan, meliputi:

1. Bagaimana tujuan, dasar kebijakan, serta sasaran program standardisasi kompetensi manajerial jabatan?
2. Bagaimana sumber daya manusia sebagai pelaksana, dan sasaran program standardisasi kompetensi manajerial jabatan?
3. Bagaimana proses pelaksanaan pembuatan standardisasi kompetensi manajerial jabatan?
4. Bagaimana hasil dari penerapan standar kompetensi manajerial pegawai Eselon III dihadapkan pada fakta kebutuhan kompetensi manajerial pegawai Eselon III sebagai ketua kelompok kerja dalam pembahasan rumusan rancangan kebijakan.

#### **E. Tujuan penelitian**

Hasil penelitian ditujukan untuk memberikan:

1. Refensi tambahan dalam pengambilan keputusan lebih lanjut mengenai program pembuatan standar kompetensi manajerial jabatan dengan penetapan kebijakan yang telah ditentukan.

2. Informasi masukan dalam perbaikan atau peningkatan program pada masa yang akan datang.
3. Informasi masukan untuk dijadikan pertimbangan bagi seluruh pihak yang memiliki keterkaitan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaannya, sehingga suatu kebijakan dapat dirumuskan, ditetapkan dan diimplementasikan sesuai dengan tujuannya.

#### **F. Signifikansi Penelitian**

Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, memberikan kontribusi akademik, serta sebagai pertimbangan penyusunan standar kompetensi manajerial jabatan di kementerian pertahanan, khususnya yang diperlukan pegawai Eselon III, yang dilibatkan sebagai pelaksana dalam pembahasan rancangan rumusan kebijakan, serta sebagai referensi bagi akademisi yang akan melakukan penelitian dalam bidang terkait dengan obyek formal yang berbeda.

Secara praktis penelitian ini diharapkan bisa memberikan rekomendasi, sebagai pertimbangan, referensi bagi pimpinan program, dan pejabat personalia di Kementerian Pertahanan dalam rencana penyusunan standar kompetensi manajerial, khususnya bagi pegawai kementerian pertahanan, dalam posisi jabatannya terkait dengan kegiatan pembahasan penyusunan rancangan rumusan kebijakan, sehingga pegawai yang dilibatkan dalam penyusunan rumusan kebijakan, merupakan pegawai yang tepat pada setiap setiap posisinya.

#### **G. Kebaharuan Penelitian (*state of the art*)**

Penelitian mengenai pelaksanaan program standarisasi kompetensi manajerial, khususnya kompetensi manajerial bagi pegawai yang terlibat dalam kegiatan pembahasan penyusunan rumusan kebijakan dilingkungan kementerian pertahanan, baru pertama kali

dilakukan. Kompetensi manajerial bagi para pegawai yang dilibatkan secara aktif dalam pembahasan penyusunan rumusan kebijakan belum mendapat perhatian dan selanjutnya akan menjadi perhatian Kementerian Pertahanan (sumber kabaglem, lampiran 10 FGD hal. 336). Penentuan lingkup kompetensi dan tingkat penguasaan kompetensi manajerial yang diperlukan pegawai Eselon III, sebagai ketua panitia internal kementerian. Lingkup kompetensi dan tingkat penguasaan kompetensi manajerial untuk dijadikan pertimbangan sebagai pembanding dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, peneliti memperhatikan teori yang banyak digunakan sebagai rujukan dalam penelitian, yaitu kompetensi dari Spencer, dan berbagai penelitian mengenai identifikasi kompetensi sebagaimana teori Seema Sanghi, yang banyak mengambil dari teori Palan, kedua teori ini digunakan sebagai rujukan dalam berbagai penelitian kompetensi.

Kementerian Pertahanan, merupakan salah satu institusi pemerintah yang diberikan tugas dan fungsi sebagai pemrakarsa kebijakan terkait dengan pertahanan, dengan dampak yang luas. Dalam praktek, ditemukan berbagai kebijakan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan dilapangan, terhambat, ditunda, atau dalam proses revisi. Rancangan rumusan kebijakan sebagai produk prakarsa yang disusun, dalam pembahasannya memerlukan pegawai yang memiliki kompetensi pada tingkatannya, sehingga diharapkan hasil penyusunan produk tersebut dapat segera ditindak lanjuti dan dilaksanakan dengan dampak positif. Kompetensi manajerial bagi pegawai yang dilibatkan pada pembahasan penyusunan rancangan rumusan kebijakan merupakan hal yang sangat penting, karena terkait dengan kepentingan nasional.