

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Nama – Nama key Informan

Tabel 4.1

Key Informant

Adapun para narasumber utama (key informan) yang memberikan informasi dan data penting dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

No.	Nama Informan	Jabatan	Kategori Informan
1.	Tonggor Gultom, S. Pd.	Kepala Urusan Umum	Informan Kunci
2.	Binsar Sinaga, S.E	Kepala Subseksi Operasi dan Siaga	Informan Utama
3.	Agus Muslim Aka, S. Kom.	Analisis Keuangan	Informan Pendukung
4.	Oberlin Laoli, S. Ak.	Penata Laporan Keuangan	Informan Pendukung
5.	Muhammad Rizkiansyah, A.M.d.T	Operator Komunikasi	Informan Pendukung

Sumber olahan peneliti 2025

4.1.1 Deskripsi Penelitian

Data ini disajikan merupakan hasil dari pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman secara menyeluruh dan mendalam terhadap fenomena kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi yang berlaku di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias. Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada para informan kunci dan informan pendukung yang memiliki peran penting dalam proses rekrutmen serta pengelolaan sumber daya manusia. Wawancara dilakukan dengan pedoman pertanyaan yang mengacu pada indikator rekrutmen yang telah ditentukan dalam kerangka teori.

Selain wawancara, data juga diperoleh melalui observasi langsung terhadap aktivitas kelembagaan, khususnya kegiatan-kegiatan yang

berkaitan dengan rekrutmen dan proses kerja personel BASARNAS. Observasi ini bertujuan untuk menangkap realitas di lapangan secara faktual dan objektif. Di samping itu, dokumen-dokumen pendukung seperti peraturan internal, catatan rekrutmen, struktur organisasi, dan laporan kegiatan juga dijadikan sebagai sumber data sekunder yang memperkuat temuan lapangan.

Adapun hasil penelitian yang disampaikan dalam bab ini akan diuraikan secara sistematis berdasarkan fokus dan rumusan masalah penelitian, yakni; (1) bagaimana penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, (2) apa saja kendala yang dihadapi dalam implementasinya, serta (3) bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.

Setiap temuan akan dianalisis dan dikaitkan dengan teori-teori yang telah diuraikan dalam tinjauan pustaka guna memperkuat validitas interpretasi dan mendukung pembahasan yang lebih kritis serta kontekstual. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan akademis dalam pengembangan sistem manajemen SDM yang lebih efektif dan berbasis kompetensi, khususnya di lingkungan instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pencarian dan pertolongan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Penerapan Kebijakan Rekrutmen Berbasis Kompetensi

1. Bagaimana Bapak menjelaskan konsep rekrutmen berbasis kompetensi yang diterapkan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias (BASARNAS)

Berdasarkan hasil wawancara di lokasi penelitian, dapat disimpulkan bahwa aktivitas utama di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias berpusat pada tugas-tugas penyelamatan dan pertolongan (SAR), yang meliputi kesiapsiagaan operasional, pelaksanaan pencarian dan evakuasi korban, koordinasi komunikasi darurat, serta pelaporan administratif dan keuangan. Dalam menjalankan tugas tersebut, setiap karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi tertentu agar dapat bekerja secara efektif di lingkungan

kerja yang penuh risiko dan membutuhkan respon cepat, dari tiga informan dari Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, diperoleh berbagai pandangan dengan Informan kunci, Tonggor Gultom, S.Pd., selaku Kepala Urusan Umum, ia menyampaikan bahwa:

"Rekrutmen berbasis kompetensi yang diterapkan di kantor kami mengacu pada pemenuhan standar kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Proses seleksi dilakukan secara terbuka, dan setiap pelamar harus melewati tahapan seleksi administrasi, tes kemampuan, dan wawancara. Kompetensi teknis dan perilaku sangat ditekankan, agar pegawai yang direkrut benar-benar mampu melaksanakan tugas-tugas pencarian dan pertolongan yang penuh risiko." Kamis, 12 Juni 2025.

Sementara itu, informan utama, Binsar Sinaga, S.E., selaku Kepala Subseksi Operasi dan Siaga, ia menambahkan bahwa:

"Dalam pelaksanaan rekrutmen di BASARNAS, kompetensi adalah hal yang paling utama. Tidak hanya kemampuan fisik dan teknis, tetapi juga aspek mental dan kesiapsiagaan. Nah tujuan kami menilai apakah calon pegawai mampu bekerja dalam tekanan, memiliki kemampuan kerja tim yang tinggi, serta menguasai peralatan SAR. Semua ini menjadi indikator dalam seleksi, agar SDM yang bergabung memang memiliki karakter dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan operasional lapangan." Kamis, 12 Juni 2025.

Sedangkan menurut informan pendukung, Agus Muslim Aka, S.Kom., yang menjabat sebagai Analis Keuangan, ia mendukung apa yang disampaikan informan kunci/utama bahwa:

"Proses rekrutmen di lingkungan BASARNAS sudah mengarah pada pendekatan kompetensi, termasuk dalam aspek administrasi. Setiap jabatan memiliki standar kompetensi masing-masing yang ditetapkan dalam peraturan kepegawaian. Rekrutmen dilakukan melalui sistem yang transparan dan terintegrasi, dan penilaian dilakukan secara objektif

berdasarkan indikator kompetensi yang sudah ditentukan. Ini memastikan bahwa pegawai yang diterima memiliki kualitas yang dibutuhkan." Kamis, 12 Juni 2025.

Dari hasil wawancara dengan ketiga informan, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen di BASARNAS telah menerapkan pendekatan berbasis kompetensi secara menyeluruh. Rekrutmen dilakukan dengan mengacu pada standar kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta dilaksanakan secara transparan dan objektif. Kompetensi menjadi aspek utama dalam proses seleksi. Setiap pelamar harus melalui tahapan seleksi administrasi, tes kemampuan, dan wawancara, di mana penilaian difokuskan pada kompetensi teknis, perilaku, kesiapan mental, dan kemampuan bekerja dalam tekanan. Selain itu, penguasaan terhadap peralatan SAR dan kemampuan kerja tim juga menjadi indikator penting dalam seleksi. Seluruh proses rekrutmen dilakukan melalui sistem yang terintegrasi dan mengacu pada standar kompetensi jabatan yang ditetapkan dalam peraturan kepegawaian. Dengan pendekatan ini, BASARNAS memastikan bahwa pegawai yang direkrut benar-benar memiliki karakter dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas pencarian dan pertolongan yang penuh risiko.

2. Apa saja tahapan rekrutmen berbasis kompetensi yang saat ini digunakan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada informan kunci/utama dan pendukung. Tonggor Gultom, S.Pd. Kepala Urusan Umum (Informan Kunci), ia menyampaikan bahwa:

“Menurut saya, tahapan rekrutmen berbasis kompetensi yang saat ini diterapkan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias dimulai dari perencanaan kebutuhan pegawai yang disesuaikan dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Setelah itu, dilakukan penyusunan standar kompetensi jabatan, baik kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural. Selanjutnya, proses rekrutmen dilakukan secara terbuka melalui sistem seleksi berbasis CAT (Computer

*Assisted Test) untuk menilai kompetensi dasar dan bidang.”
Kamis, 12 Juni 2025”*

Binsar Sinaga, S.E. Kepala Subseksi Operasi dan Siaga (Informan Utama), ia menabahkan bahwa:

“Saya menambahkan bahwa dalam tahapan rekrutmen berbasis kompetensi, Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias juga mengutamakan penilaian terhadap kesiapan fisik dan psikologis calon pegawai, terutama karena sifat pekerjaan yang berisiko tinggi. Menurut saya, setelah seleksi administrasi dan kompetensi dasar, dilakukan tes simulasi lapangan dan wawancara berbasis kompetensi untuk menilai kemampuan problem solving, pengambilan keputusan dalam kondisi darurat, serta keterampilan kerja sama tim.” Kamis, 12 Juni 2025

Muhammad Rizkiansyah, A.M.d.T (Informan Pendukung) Operator Komunikasi, ia mendukung yang disampaikan informan kunci dan utama bahwa:

“Waktu saya melamar di BASARNAS diuji bagaimana menghadapi situasi gangguan sinyal, koordinasi lintas tim, dan bagaimana menyampaikan informasi secara cepat dan akurat. Wawancara juga menggali sejauh mana kami bisa bekerja di bawah tekanan.”.

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias dilaksanakan secara terstruktur, menyeluruh, dan sesuai dengan tuntutan tugas operasional di lapangan. Tahapan rekrutmen dimulai dari perencanaan kebutuhan pegawai yang didasarkan pada analisis jabatan dan beban kerja. Kemudian, disusun standar kompetensi jabatan yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Seleksi dilakukan secara terbuka dan objektif melalui sistem Computer Assisted Test (CAT) untuk menilai kompetensi dasar dan bidang. Dalam pelaksanaannya, tidak hanya kompetensi kognitif yang dinilai, tetapi juga aspek kesiapan fisik dan psikologis calon pegawai. Tes simulasi lapangan dan wawancara

berbasis kompetensi menjadi sarana untuk mengukur kemampuan problem solving, pengambilan keputusan dalam situasi darurat, serta keterampilan dalam kerja sama tim. Pengalaman langsung dari calon pegawai seperti yang disampaikan informan pendukung juga menunjukkan bahwa proses seleksi dirancang untuk mencerminkan tantangan nyata di lapangan, seperti menghadapi gangguan komunikasi, koordinasi tim lintas fungsi, dan kecepatan dalam menyampaikan informasi. Dengan demikian, pendekatan rekrutmen ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang diterima tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memiliki kemampuan dan karakter yang sesuai dengan kebutuhan.

3. Apakah terdapat pedoman atau standar kompetensi tertentu yang dijadikan acuan dalam proses rekrutmen di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci, utama, dan pendukung, diketahui bahwa proses rekrutmen di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias mengacu pada pedoman dan standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh Basarnas pusat. Informan kunci, Tonggor Gultom, S.Pd. (Kepala Urusan Umum), ia menyampaikan bahwa:

“Dalam proses rekrutmen, kami disini mengacu pada pedoman dan standar kompetensi yang sudah ditetapkan oleh Basarnas pusat. Ada ketentuan mengenai kualifikasi pendidikan, kemampuan teknis, tes kesehatan, hingga tes psikologi. Semua proses itu dilaksanakan secara bertahap dan transparan.”
Jumat, 13 Juni 2025.

Selanjutnya, informan utama, Binsar Sinaga, S.E. (Kepala Subseksi Operasi dan Siaga), ia menyampaikan bahwa:

“di BASARNAS Standar kompetensi itu penting, apalagi untuk posisi yang terkait langsung dengan operasi SAR. Jadi selain syarat formal seperti ijazah dan usia, calon personel juga harus memiliki kemampuan fisik yang baik dan kesiapan mental untuk terlibat dalam operasi di lapangan.” *Jumat, 13 Juni 2025.*

Sementara itu, informan pendukung, Muhammad Rizkiansyah, A.M.d.T. (Operator Komunikasi), memberikan pandangan dari sisi pelaksanaan teknis di lapangan, ia menyampaikan bahwa:

“Kalau dari pengalaman saya, memang ada standar yang menjadi acuan. Setelah diterima pun, kami tetap ikut pelatihan dan pembinaan agar kemampuan teknis dan kedisiplinan tetap terjaga. Jadi rekrutmen itu bukan hanya soal masuk, tapi juga tentang bagaimana terus ditingkatkan.” Jumat, 13 Juni 2025.

Dari ketiga informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah menerapkan proses rekrutmen berdasarkan pedoman resmi dan standar kompetensi dari Basarnas, serta didukung oleh proses pelatihan berkelanjutan untuk memastikan kesiapan personel dalam menjalankan tugas-tugas SAR.

4. Bagaimana keterlibatan pimpinan dan tim HR dalam menjamin penerapan kebijakan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan utama dan pendukung, dapat diketahui bahwa keterlibatan pimpinan dan tim HR dalam menjamin penerapan kebijakan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias berjalan cukup aktif dan terstruktur. Binsar Sinaga, S.E., selaku Kepala Subseksi Operasi dan Siaga (Informan Utama), ia menyampaikan bahwa

“Keterlibatan pimpinan kami disini, setiap arahan dari pusat maupun dari Kepala Kantor selalu ditindaklanjuti melalui rapat internal dan briefing rutin, terutama sebelum pelaksanaan operasi atau kegiatan siaga. Pimpinan berperan aktif dalam mengawasi jalannya kebijakan, serta menjadi teladan bagi pegawai lainnya dalam menerapkan disiplin, integritas, dan kinerja yang profesional.” Senin, 16 Juni 2025.

Sementara itu, Oberlin Laoli, S.Ak., selaku Penata Laporan Keuangan (Informan Pendukung), menambahkan bahwa:

“Pimpinan kami di BASARNAS disini pengelolaan anggaran dan keuangan, pimpinan dan HR turut memastikan bahwa kebijakan anggaran dijalankan sesuai ketentuan. Prosedur dan

penggunaan anggaran disesuaikan dengan regulasi, dan dilakukan monitoring berkala.” Senin, 16 Juni 2025.

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Kantor Pencarian dan Pertolongan memiliki peran yang aktif dan strategis dalam mendukung pelaksanaan kebijakan serta memastikan tata kelola organisasi berjalan dengan baik dan profesional. Keterlibatan pimpinan terlihat dari tindak lanjut terhadap arahan pusat melalui rapat internal dan briefing rutin, khususnya sebelum kegiatan operasi atau siaga. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan dalam penerapan disiplin, integritas, dan profesionalisme kerja di lingkungan kantor. Selain itu, dalam aspek pengelolaan anggaran dan keuangan, pimpinan juga berperan aktif bersama bagian SDM dalam memastikan bahwa seluruh kebijakan anggaran dijalankan sesuai regulasi yang berlaku. Prosedur penggunaan anggaran diawasi melalui mekanisme monitoring secara berkala untuk menjaga akuntabilitas dan transparansi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan di BASARNAS tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan operasional, tetapi juga mencakup pengawasan, pembinaan, dan pengelolaan tata kelola organisasi secara menyeluruh dan berintegritas.

5. Apakah kebijakan tersebut berlaku secara konsisten di semua unit kerja di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap para informan, diperoleh gambaran bahwa kebijakan yang dimaksud belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten di seluruh unit kerja di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias. Tonggor Gultom, S.Pd., selaku Kepala Urusan Umum (Informan Kunci), ia menyampaikan bahwa:

“Pada prinsipnya kebijakan tersebut telah disosialisasikan ke seluruh unit kerja, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat perbedaan tingkat pemahaman dan penerapan antar unit.”

Binsar Sinaga, S.E., Kepala Subseksi Operasi dan Siaga (Informan Utama), ia menyampaikan bahwa:

“Di unit operasi dan siaga, kebijakan tersebut sudah menjadi acuan dalam kegiatan sehari-hari, terutama karena berkaitan langsung dengan kesiapsiagaan dan pelayanan publik. Meski demikian, ia mengakui bahwa sinkronisasi antar unit terkadang belum optimal, yang menyebabkan inkonsistensi dalam pelaksanaan di tingkat teknis.” Senin, 16 Juni 2025.

Agus Muslim Aka, S.Kom., Analis Keuangan (Informan Pendukung), menyampaikan bahwa:

“Dari sisi pengelolaan anggaran dan administrasi, penerapan kebijakan berjalan cukup baik, namun pelaksanaan di unit lain terkadang tidak sejalan dengan kebijakan administratif, yang menunjukkan perlunya koordinasi lintas unit yang lebih efektif.” Senin, 16 Juni 2025.

Muhammad Rizkiansyah, A.M.d.T., Operator Komunikasi (Informan Pendukung), menyampaikan bahwa:

“Adanya kebijakan tersebut, namun pelaksanaannya di lapangan masih bergantung pada arahan langsung atasan. Ia menilai bahwa belum ada standar yang benar-benar seragam dalam penerapan kebijakan di semua lini kerja.” Senin, 16 Juni 2025.

Dari keempat perspektif informan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan tersebut belum berlaku secara konsisten di seluruh unit kerja. Perlu adanya peningkatan koordinasi, pengawasan internal, serta penyamaan persepsi dan pemahaman agar implementasi kebijakan dapat berjalan seragam dan efektif di seluruh struktur organisasi Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias.

4.2.2 Kendala yang dihadapi dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi

1. Dalam pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi, kendala apa saja yang biasanya muncul di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan Kunci/Utama dan Pendukung, dalam pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, beberapa kendala kerap ditemui, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, maupun hasil yang dicapai. Informan Kunci Tonggor Gultom, S.Pd. (Kepala Urusan Umum) ia menyampaikan bahwa:

"Kendala utama yang kami hadapi dalam pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi adalah keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia yang memahami secara mendalam metode rekrutmen berbasis kompetensi. Di daerah Nias, pelaksanaan rekrutmen dengan pendekatan ini belum berjalan optimal karena fasilitas dan dukungan teknis yang masih minim." Senin, 16 Juni 2025.

Informan utama Binsar Sinaga, S.E. (Kepala Subseksi Operasi dan Siaga)

Sebagai pelaksana teknis, ia menyampaikan bahwa:

"Salah satu tantangan besar adalah bagaimana mencocokkan antara kompetensi yang diuji dalam proses rekrutmen dengan kebutuhan riil di lapangan. Sering kali, orang yang lolos seleksi secara administratif dan akademis belum tentu memiliki kecepatan tanggap dan kemampuan fisik yang memadai untuk operasi SAR." Senin, 16 Juni 2025.

Informan pendukung Agus Muslim Aka, S.Kom. (Analisis Keuangan)
Dari sisi pendukung administratif dan keuangan, ia menyampaikan bahwa:

"Pendanaan untuk proses rekrutmen berbasis kompetensi sangat terbatas, sehingga pelatihan atau asesmen tambahan sering kali tidak bisa dilakukan secara menyeluruh. Padahal, untuk menilai kompetensi secara holistik, dibutuhkan tahapan-tahapan yang lebih kompleks dan anggaran yang memadai." Senin, 16 Juni 2025.

Dari ketigainforman di atas, dapat disimpulkan bahwa kendala utama dalam pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias mencakup keterbatasan

anggaran dan SDM, ketidaksesuaian antara kompetensi yang diuji dengan kebutuhan lapangan, serta minimnya dukungan fasilitas dan asesmen kompetensi lanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pendekatan kompetensi sangat ideal secara teoritis, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan besar di lapangan, khususnya di wilayah kepulauan seperti Nias.

2. Apakah ada kendala dari segi sumber daya manusia (SDM), seperti kekurangan tenaga ahli untuk menilai kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dari Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, ditemukan adanya tantangan dalam hal sumber daya manusia, khususnya dalam aspek penilaian kompetensi.v Informan kunci, Tonggor Gultom, S.Pd., selaku Kepala Urusan Umum, ia menyatakan bahwa:

"Memang ada kendala dari segi sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan tenaga ahli dalam menilai kompetensi. Kita masih kekurangan tenaga yang benar-benar memiliki sertifikasi atau keahlian khusus di bidang penilaian kompetensi teknis penyelamatan dan pertolongan." Selasa, 17 Juni 2025.

Informan utama, Binsar Sinaga, S.E., selaku Kepala Subseksi Operasi dan Siaga, ia menambahkan bahwa:

"Saat ini belum semua personel yang ada memiliki kompetensi untuk menjadi assessor atau penilai. Kita masih sangat tergantung pada tim dari pusat atau unit lain jika ingin melakukan asesmen menyeluruh. Ini tentu menjadi tantangan tersendiri karena dapat menghambat penjadwalan dan efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan dan evaluasi." Selasa, 17 Juni 2025.

Muhammad Rizkiansyah, A.Md.T., sebagai Operator Komunikasi, juga menyampaikan bahwa:

"Kalau dari sisi teknis di lapangan, kami butuh lebih banyak pelatihan dan evaluasi kompetensi. Tapi memang sejauh ini belum ada tenaga internal yang khusus menilai apakah kami

sudah kompeten atau belum. Penilaiannya kadang hanya berdasarkan pengalaman, bukan dari proses formal." Selasa, 17 Juni 2025.

Dari pernyataan ketiga informan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias menghadapi kendala dalam hal SDM, terutama terkait kekurangan tenaga ahli yang mampu melakukan penilaian kompetensi secara profesional dan terstruktur. Hal ini berdampak pada efektivitas pembinaan, pengembangan, serta peningkatan kapasitas personel secara berkelanjutan.

3. Bagaimana dengan sarana dan prasarana pendukung rekrutmen (seperti alat tes, sistem online, dll.) di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan wawancara kepada key informan, maka dalam proses rekrutmen di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, para informan memberikan gambaran tentang kondisi sarana dan prasarana yang digunakan. Informan kunci, Tonggor Gultom, S.Pd, ia menyampaikan bahwa:

"Sarana dan prasarana rekrutmen di kantor kami sebenarnya belum sepenuhnya memadai, terutama untuk pelaksanaan tes yang berbasis komputer. Kami masih sangat bergantung pada sistem terpusat dari pusat (BNPP), dan untuk sarana lokal komputer dan jaringan, seringkali terbatas. Sistem online sudah ada, namun implementasinya masih tergantung pada arahan pusat." Selasa, 17 Juni 2025.

Sementara itu, informan utama, Binsar Sinaga, S.E, menambahkan bahwa:

"Untuk pelaksanaan rekrutmen, kami mengikuti prosedur dari pusat, dan dilakukan secara online melalui sistem yang telah disediakan. Namun, di lapangan kami mengalami keterbatasan fasilitas, yaitu, jaringan internet yang tidak selalu stabil dan minimnya alat pendukung seperti laptop dan perangkat presentasi. Kadang kami harus meminjam peralatan dari

bagian lain untuk mendukung pelaksanaan." Selasa, 17 Juni 2025.

Dukungan dari informan pendukung juga memberikan gambaran yang lebih lengkap. Agus Muslim Aka, S.Kom., sebagai analis keuangan, ia menyampaikan bahwa:

"Dari sisi pengadaan, memang belum ada anggaran khusus yang dialokasikan secara rutin untuk pembaruan atau penambahan alat tes rekrutmen. Sebagian besar pelaksanaan rekrutmen dilaksanakan di bawah koordinasi pusat, jadi kami hanya memfasilitasi dari sisi administrasi dan teknis seadanya." Selasa, 17 Juni 2025.

Begitu juga dengan Oberlin Laoli, S.Ak., yang menyampaikan bahwa:

"Kami memang belum punya perangkat yang lengkap untuk mendukung proses rekrutmen secara mandiri. Sistemnya memang sudah digital, tetapi kalau di kantor ini, kami lebih pada mendukung administrasi dan dokumentasi. Jadi, dari sisi kelengkapan alat tes atau sistem lokal, bisa dikatakan masih sangat terbatas." Selasa, 17 Juni 2025.

Berdasarkan wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias masih menghadapi keterbatasan dalam sarana dan prasarana pendukung rekrutmen, terutama terkait alat tes dan infrastruktur teknologi. Meski sistem rekrutmen sudah terpusat dan berbasis online, keterbatasan lokal seperti jaringan, perangkat, dan anggaran masih menjadi kendala dalam pelaksanaan yang optimal.

4. Apakah ada kendala birokrasi, seperti regulasi pusat yang membatasi pelaksanaan kebijakan rekrutmen di tingkat daerah di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara kepada kedua informan kunci/utama dalam pelaksanaan kebijakan rekrutmen di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, ditemukan adanya kendala birokrasi yang bersumber dari regulasi pusat. Hal ini diungkapkan oleh para informan kunci dan utama dalam penelitian ini. Tonggor Gultom,

S.Pd., Kepala Urusan Umum, selaku informan kunci, menyampaikan bahwa:

“Kami di daerah/BASARNAS seringkali hanya sebagai pelaksana teknis dari keputusan yang dibuat di pusat. Rekrutmen pegawai, baik PNS maupun tenaga kontrak, sepenuhnya diatur oleh regulasi pusat melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian PAN-RB. Kita tidak punya kewenangan menetapkan sendiri kebutuhan pegawai, semuanya harus melalui usulan dan persetujuan dari pusat, sehingga sering terjadi keterlambatan atau ketidaksesuaian dengan kebutuhan riil di lapangan.” Rabu, 19 Juni 2025.

Sementara itu, Binsar Sinaga, S.E., Kepala Subseksi Operasi dan Siaga, sebagai informan utama, juga mengungkapkan hal yang sama bahwa:

“Dalam hal operasional, kami sangat membutuhkan tambahan personel, khususnya yang punya keahlian teknis SAR. Tapi karena aturan rekrutmen dikendalikan dari pusat, kita tidak bisa langsung menambah atau memilih orang yang kita anggap cocok. Prosesnya lama, dan terkadang formasi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan daerah seperti Nias yang punya karakteristik wilayah tersendiri.” Rabu, 19 Juni 2025.

Kedua informan tersebut menegaskan bahwa regulasi pusat cenderung bersifat seragam dan kurang memperhatikan kebutuhan spesifik daerah. Hal ini menghambat fleksibilitas dalam pemenuhan sumber daya manusia di tingkat daerah, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas pencarian dan pertolongan di wilayah Nias. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kendala birokrasi dalam bentuk regulasi pusat yang membatasi pelaksanaan kebijakan rekrutmen di tingkat daerah, dan hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal.

5. Bagaimana persepsi pegawai atau calon pelamar terhadap sistem berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Dalam pelaksanaan penelitian ini, wawancara mendalam dilakukan terhadap beberapa informan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias. Para informan memberikan pandangannya terhadap implementasi sistem berbasis kompetensi, khususnya dalam penerimaan dan penempatan pegawai. Tonggor Gultom, S.Pd. Kepala Urusan Umum (Informan Kunci)

Sebagai informan kunci, ia menyampaikan bahwa:

"Sistem berbasis kompetensi sangat membantu dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Hal ini penting, karena dalam pekerjaan SAR, kecepatan dan ketepatan sangat dibutuhkan. Dengan sistem ini, kami bisa lebih objektif dalam menilai siapa yang cocok menempati posisi tertentu." Rabu, 19 Juni 2025.

Binsar Sinaga, S.E Kepala Subseksi Operasi dan Siaga (Informan Utama), ia juga menyampaikan bahwa:

"Dengan adanya sistem berbasis kompetensi, para pegawai lebih terpacu untuk meningkatkan kapasitas dirinya. Mereka tahu bahwa penilaian tidak lagi berdasarkan senioritas semata, tapi pada kemampuan dan pencapaian. Ini tentu memberikan peluang yang adil bagi semua." Rabu, 19 Juni 2025.

Oberlin Laoli, S.Ak Penata Laporan Keuangan (Informan Pendukung) ia menyampaikan bahwa:

"Saya pribadi mendukung sistem berbasis kompetensi, tapi memang masih banyak pegawai atau calon pelamar yang belum sepenuhnya memahami bagaimana sistem ini bekerja. Perlu ada sosialisasi dan pelatihan yang rutin agar semua pihak paham dan bisa mengikuti."

Muhammad Rizkiansyah, A.Md.T Operator Komunikasi (Informan Pendukung), ia menyampaikan bahwa:

"Sistem ini bagus, karena menuntut kami untuk selalu belajar dan berkembang. Tapi tantangannya adalah bagaimana lembaga menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan"

yang memadai agar kompetensi kami bisa terus ditingkatkan."

Rabu, 19 Juni 2025.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas informan memiliki persepsi positif terhadap sistem berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias. Sistem ini dinilai mampu mendorong profesionalisme, transparansi, dan peningkatan kinerja pegawai. Namun, tantangan yang masih perlu diatasi adalah sosialisasi menyeluruh dan dukungan pelatihan berkelanjutan agar sistem ini dapat berjalan optimal.

4.2.3 Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi

1. Menurut Bapak/Ibu, upaya apa saja yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara kepada key informan, dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi, Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias menghadapi sejumlah kendala, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia hingga pemahaman yang belum merata terkait kebijakan tersebut. Meski demikian, berbagai upaya telah dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala tersebut. Tonggor Gultom, S.Pd., selaku Kepala Urusan Umum (Informan Kunci), menyampaikan bahwa:

"Salah satu upaya yang kami lakukan dengan memberikan pemahaman secara berkelanjutan kepada seluruh pegawai terkait pentingnya sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Kami juga selalu aktif berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian dan instansi pusat agar proses ini berjalan sesuai pedoman."

Senin, 30 Juni 2025.

Binsar Sinaga, S.E., Kepala Subseksi Operasi dan Siaga (Informan Utama), menambahkan bahwa:

"Dalam praktiknya, kami mencoba memetakan kebutuhan kompetensi tiap posisi dan melakukan penyesuaian dengan sumber daya manusia yang tersedia." Senin, 30 Juni 2025.

Dari sisi pendukung administratif dan teknis, para informan pendukung juga mengungkapkan hal-hal yang dilakukan dalam mengatasi kendala tersebut. Agus Muslim Aka, S.Kom., Analis Keuangan (Informan Pendukung), mengatakan bahwa:

"Kami di bagian administrasi membantu dengan menyiapkan data dan informasi kompetensi pegawai secara terstruktur, sehingga proses seleksi bisa lebih terukur dan objektif." Senin, 30 Juni 2025

Oberlin Laoli, S.Ak., Penata Laporan Keuangan (Informan Pendukung), turut menyampaikan bahwa:

"Peran kami dalam mendukung proses rekrutmen adalah memastikan sistem pelaporan dan dokumentasi berjalan baik, agar prosesnya bisa dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu." Senin, 30 Juni 2025.

Sementara itu, Muhammad Rizkiansyah, A.Md.T., Operator Komunikasi (Informan Pendukung), menyampaikan bahwa:

"Sebagai staf teknis, kami juga diberi kesempatan mengikuti pelatihan dan uji kompetensi agar kemampuan kami di bidang komunikasi operasional sesuai dengan kebutuhan organisasi." Senin, 30 Juni 2025.

2. Apakah telah dilakukan pelatihan atau peningkatan kapasitas bagi tim rekrutmen di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Dalam upaya mengatasi kendala dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan peningkatan kapasitas tim rekrutmen menjadi langkah strategis yang penting. Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci, Bapak Tonggor Gultom, S.Pd., selaku Kepala Urusan Umum, ia menyampaikan bahwa:

"Sampai saat ini, pelatihan khusus mengenai rekrutmen berbasis kompetensi memang belum secara khusus dilakukan di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias. Namun demikian, kami tetap mengikuti pedoman dan standar yang

diberikan oleh kantor pusat, serta melakukan koordinasi dan diskusi internal agar proses rekrutmen tetap berjalan sesuai ketentuan." Rabu, 2 Juli 2025.

Sementara itu, Informan Utama, Bapak Binsar Sinaga, S.E., yang menjabat sebagai Kepala Subseksi Operasi dan Siaga, juga memberikan pandangan yang sama. Ia menyampaikan bahwa:

"Saat ini memang belum ada pelatihan yang spesifik bagi tim rekrutmen di sini, tapi kami berharap ke depan ada program peningkatan kapasitas dari pusat agar sumber daya manusia yang menangani rekrutmen benar-benar memahami aspek-aspek kompetensi yang dibutuhkan." Rabu, 2 Juli 2025.

Dari pernyataan kedua informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan atau peningkatan kapasitas secara khusus memang belum dilaksanakan, namun terdapat kesadaran dan harapan besar dari pihak internal agar pelatihan tersebut dapat menjadi bagian dari strategi peningkatan kualitas rekrutmen di masa yang akan datang. Selain itu, koordinasi dan pemanfaatan pedoman dari pusat menjadi alternatif sementara dalam memastikan proses rekrutmen tetap berjalan secara profesional dan sesuai standar.

3. Apakah Bapak/Ibu memiliki usulan strategi lain agar pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi lebih optimal ke depannya di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap tiga narasumber, diperoleh sejumlah pandangan dan usulan terkait pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi. Informan kunci, Tonggor Gultom, S. Pd., Kepala Urusan Umum, menyampaikan bahwa:

"Salah satu kendala utama yang kami hadapi adalah keterbatasan pemahaman teknis terkait standar kompetensi jabatan yang diterapkan secara nasional. Untuk itu, saya mengusulkan adanya pelatihan atau bimbingan teknis yang rutin diberikan kepada seluruh pejabat yang terlibat dalam proses rekrutmen." Kamis. 3 Juli 2025.

Sementara itu, Binsar Sinaga, S.E., Kepala Subseksi Operasi dan Siaga selaku informan utama. Ia menyampaikan bahwa:

"Kita perlu membangun sistem database kompetensi pegawai secara digital yang bisa diakses oleh tim rekrutmen. Dengan begitu, proses identifikasi kandidat potensial bisa lebih cepat dan akurat. Selain itu, kami juga berharap agar ada evaluasi berkala terhadap proses rekrutmen agar pelaksanaannya tetap konsisten dengan prinsip meritokrasi." Kamis. 3 Juli 2025.

Sedangkan dari sisi informan pendukung, Agus Muslim Aka, S. Kom., Analis Keuangan. Ia menyampaikan bahwa:

"Menurut saya, transparansi menjadi kunci dalam meningkatkan kepercayaan pegawai dan calon pelamar terhadap sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi. Misalnya, setiap tahapan seleksi diumumkan secara terbuka, termasuk kriteria penilaiannya. Ini bisa mendorong semua pihak untuk berkompetisi secara sehat dan profesional." Kamis. 3 Juli 2025.

Dari ketiga pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa strategi yang dapat diimplementasikan untuk mengoptimalkan pelaksanaan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias meliputi: peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan, pengembangan sistem digital untuk manajemen kompetensi, evaluasi rutin proses rekrutmen, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahap seleksi. Strategi-strategi ini diharapkan mampu menjawab tantangan yang ada dan meningkatkan kualitas rekrutmen di lingkungan kantor BASARNAS.

4. Bagaimana harapan Bapak/Ibu terhadap kebijakan rekrutmen di masa yang akan datang di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias

Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi menjadi salah satu fokus penting. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa informan, terungkap berbagai harapan terhadap pelaksanaan kebijakan rekrutmen di masa yang akan datang. Tonggor Gultom, S. Pd., selaku Kepala Urusan Umum dan bertindak sebagai informan kunci menyampaikan bahwa:

"Kedepannya, kami berharap proses rekrutmen dapat lebih selektif dan benar-benar mempertimbangkan kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural calon pegawai. Dengan begitu, pegawai yang direkrut benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis." Kamis, 3 Juli 2025.

Binsar Sinaga, S.E., Kepala Subseksi Operasi dan Siaga yang merupakan informan utama, ia menambahkan bahwa:

"Harapan kami, kebijakan rekrutmen harus lebih transparan dan berbasis pada sistem merit. Artinya, yang diterima bekerja adalah benar-benar mereka yang memiliki kemampuan dan integritas, bukan berdasarkan kedekatan atau hubungan personal." Kamis, 3 Juli 2025.

Dari sisi pendukung, Agus Muslim Aka, S. Kom., seorang Analis Keuangan, menyatakan bahwa:

"Rekrutmen sebaiknya juga mempertimbangkan aspek digitalisasi. Kami butuh SDM yang memiliki kemampuan IT dan mampu berinovasi dalam mendukung proses administrasi dan operasional yang lebih modern." Kamis, 3 Juli 2025.

Senada dengan itu, Oberlin Laoli, S. Ak., Penata Laporan Keuangan, mengungkapkan harapannya, ia menyampaikan bahwa:

"Saya berharap rekrutmen di masa depan tidak hanya melihat nilai akademik, tapi juga pengalaman dan kemampuan bekerja dalam tim. Karena di sini, kerja sama antar unit sangat penting." Kamis, 3 Juli 2025.

Sementara itu, Muhammad Rizkiansyah, A.M.d.T, Operator Komunikasi, sebagai informan pendukung lainnya, menuturkan bahwa,

"Akan lebih baik jika ke depan, proses rekrutmen juga melibatkan simulasi kerja sesuai bidang. Sehingga calon pegawai punya gambaran tugas dan tanggung jawabnya sebelum diterima." Kamis, 3 Juli 2025.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa harapan terhadap kebijakan rekrutmen ke depan menitikberatkan pada

transparansi, objektivitas, serta kesesuaian antara kompetensi pegawai dan kebutuhan organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui proses rekrutmen yang tepat akan berdampak signifikan terhadap kinerja dan pelayanan Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias di masa yang akan datang.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Penerapan Kebijakan Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, temuan penelitian menunjukkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah menerapkan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi secara menyeluruh, dimulai dari tahap perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penyusunan profil jabatan, hingga seleksi akhir calon pegawai. Pendekatan ini mencakup beberapa aspek penting, yaitu kompetensi teknis, kompetensi perilaku (*soft skills*), kesiapan fisik dan mental, serta penguasaan terhadap peralatan dan prosedur operasional pencarian dan pertolongan (SAR). Hal ini menandakan komitmen institusi terhadap profesionalisme dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang tinggi. Rekrutmen berbasis kompetensi ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2021), yang menyatakan bahwa tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki keahlian, perilaku kerja, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan jabatan secara aktual. Pendekatan ini bukan hanya berfokus pada kemampuan individual, tetapi juga menciptakan sistem yang mampu menjaga kualitas rekrutmen secara berkelanjutan.

Menurut Sutrisno (2022), rekrutmen berbasis kompetensi memiliki peran penting dalam mendorong objektivitas dan transparansi proses seleksi. Hal ini dapat meningkatkan akuntabilitas publik serta meminimalisir potensi praktik KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) dalam birokrasi pemerintahan. Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias tampak telah menerapkan prinsip ini melalui penggunaan sistem seleksi yang mencakup Computer Assisted Test (CAT), tes fisik lapangan, dan wawancara berbasis kompetensi. Dengan demikian, integrasi antara pendekatan struktural (prosedur administratif) dan pendekatan teknikal

(penilaian keahlian dan keterampilan praktis) telah dilaksanakan secara harmonis. Penelitian oleh Ramadhani dan Yuliana (2021) menambahkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi membantu organisasi dalam menyelaraskan kebutuhan strategis jangka panjang dengan pemenuhan posisi jabatan. Hal ini terutama relevan dalam organisasi berisiko tinggi seperti SAR, yang menuntut kesiapan dalam kondisi darurat dan ketangguhan personel secara menyeluruh. Selain itu, Handoko dan Prasetya (2023) menekankan pentingnya *competency mapping* sebagai fondasi awal dari proses rekrutmen modern. Mapping ini tidak hanya memetakan keahlian teknis, tetapi juga menilai karakteristik personal seperti ketahanan stres, kepemimpinan dalam situasi krisis, serta kemampuan beradaptasi. Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias tampaknya telah menjalankan fungsi ini secara terstruktur melalui rangkaian seleksi yang tidak hanya menguji kemampuan fisik tetapi juga pengambilan keputusan dalam tekanan. Dalam konteks regulasi manajemen kepegawaian negara, menurut Astuti (2022), pendekatan berbasis kompetensi telah menjadi standar global dan direkomendasikan oleh berbagai lembaga internasional, seperti International Labour Organization (ILO), terutama dalam meningkatkan efisiensi dan profesionalisme sektor publik.

Tahapan yang dilaksanakan Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah mengikuti prinsip *human resource planning* yang mencakup analisis jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, seleksi administratif, serta seleksi kompetensi melalui tes teknis dan wawancara. Temuan ini sejalan dengan teori dari Mangkunegara (2021) yang menekankan bahwa perencanaan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan sangat penting dalam rekrutmen berbasis kompetensi agar kebutuhan organisasi dapat terpenuhi secara tepat. Penekanan pada simulasi lapangan dan penilaian kondisi psikologis calon pegawai juga mencerminkan pandangan Fitria & Nugroho (2023) yang menyatakan bahwa untuk instansi dengan risiko tinggi, proses seleksi harus memperhatikan aspek fisik dan psikologis untuk menghindari mismatch antara kapasitas pegawai dan tantangan tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias menggunakan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Basarnas pusat sebagai acuan dalam pelaksanaan rekrutmen. Hal ini menunjukkan adanya *standardization* atau standarisasi dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Menurut Herlina (2021), penggunaan standar kompetensi nasional dalam proses rekrutmen memperkuat keselarasan antara kebutuhan organisasi dan profil pegawai yang dibutuhkan. Selain itu, pelatihan berkelanjutan pasca rekrutmen menunjukkan penerapan prinsip *life-long learning* dalam pengelolaan pegawai.

Keterlibatan pimpinan dalam pengawasan pelaksanaan kebijakan rekrutmen menunjukkan adanya *leadership engagement*, yaitu peran aktif pimpinan dalam menjamin keberhasilan implementasi kebijakan organisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Suryanto (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan kebijakan kepegawaian sangat dipengaruhi oleh komitmen dan peran aktif pemimpin dalam monitoring dan pengawasan internal. Briefing rutin, evaluasi kegiatan, serta keterlibatan HR dalam mengelola anggaran menjadi indikator keterlibatan tersebut. Temuan terakhir menunjukkan bahwa meskipun kebijakan telah disosialisasikan, implementasinya masih belum konsisten di semua unit kerja. Ini menunjukkan perlunya *organizational alignment* agar seluruh bagian organisasi memiliki persepsi dan praktik yang sejalan. Menurut Ramadhani & Prasetya (2024), salah satu tantangan implementasi kebijakan di birokrasi adalah inkonsistensi antar unit, yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi dan pemahaman yang merata. Dengan demikian, diperlukan peningkatan pengawasan internal, pelatihan lintas unit, dan evaluasi berkala terhadap pelaksanaan kebijakan agar implementasi rekrutmen berbasis kompetensi benar-benar seragam di seluruh struktur organisasi.

Hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah menerapkan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi secara cukup menyeluruh dan terstruktur, dimulai dari tahap perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penyusunan standar kompetensi, hingga seleksi akhir calon pegawai. Penerapan ini

mencerminkan komitmen terhadap peningkatan profesionalisme dan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan operasional organisasi, khususnya dalam lingkungan kerja berisiko tinggi seperti SAR. Rekrutmen telah dilaksanakan secara komprehensif dan terstandarisasi, mencakup aspek kompetensi teknis, perilaku, kesiapan fisik dan mental, serta penguasaan terhadap peralatan operasional, dengan mengacu pada standar kompetensi dari Basarnas pusat. Proses seleksi juga dilakukan secara objektif dan transparan melalui metode Computer Assisted Test (CAT), tes fisik, dan wawancara berbasis kompetensi, yang menunjukkan penerapan prinsip meritokrasi dan pencegahan praktik KKN. Penerapan pemetaan kompetensi (competency mapping) dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara profil individu dan kebutuhan jabatan, termasuk dalam hal kemampuan adaptasi serta kepemimpinan di situasi krisis. Di samping itu, keterlibatan aktif pimpinan dalam proses monitoring dan evaluasi kebijakan menjadi indikator kuatnya komitmen terhadap pelaksanaan rekrutmen yang efektif. Organisasi juga telah menerapkan prinsip life-long learning dengan menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan pasca rekrutmen, sebagai upaya menjaga dan meningkatkan kompetensi pegawai secara konsisten. Namun demikian, masih terdapat tantangan terkait inkonsistensi implementasi antar unit kerja, yang menunjukkan perlunya peningkatan koordinasi, sosialisasi, dan pengawasan internal secara menyeluruh. Secara keseluruhan, penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah berjalan ke arah yang positif dan sesuai dengan prinsip tata kelola sumber daya manusia modern. Keberlanjutan dan keseragaman implementasi tetap menjadi tantangan strategis yang perlu dijawab melalui penyamaan persepsi lintas unit, pelatihan terpadu, dan evaluasi kebijakan secara berkala.

4.3.2 Kendala dalam Penerapan Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam mengimplementasikan rekrutmen berbasis kompetensi secara optimal, terutama untuk mendukung pelaksanaan asesmen dan pelatihan tambahan. Penerapan sistem rekrutmen berbasis

kompetensi merupakan langkah strategis dalam meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara (ASN) dan membangun manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berbasis merit. Namun, implementasi kebijakan ini tidak lepas dari berbagai kendala yang bersifat struktural, teknis, maupun kultural. Berdasarkan hasil wawancara dan telaah literatur, terdapat lima isu utama yang menjadi penghambat utama dalam pelaksanaan kebijakan ini di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias, yaitu keterbatasan anggaran, kekurangan tenaga ahli, minimnya infrastruktur, kendala regulasi terpusat, serta lemahnya pemahaman pegawai. Meskipun demikian, terdapat pula persepsi positif terhadap sistem ini sebagai bentuk seleksi yang adil dan objektif. Keterbatasan anggaran menjadi isu sentral yang menghambat optimalisasi proses rekrutmen berbasis kompetensi. Biaya pelaksanaan asesmen, pelatihan tambahan, hingga pengadaan alat uji membutuhkan investasi yang signifikan. Temuan ini selaras dengan pendapat Nugroho (2022) yang menyatakan bahwa faktor finansial sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program sumber daya manusia, khususnya dalam hal asesmen, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Jika anggaran tidak memadai, proses rekrutmen tidak akan berjalan secara menyeluruh dan efektif. Teori yang relevan adalah Resource-Based View (RBV) oleh Barney (2021), yang menyatakan bahwa keberhasilan institusi sangat bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya internal yang langka dan bernilai strategis, termasuk anggaran dan pelatihan sumber daya manusia. Jika anggaran terbatas, institusi tidak dapat membangun kompetensi sebagai keunggulan kompetitif. Dengan demikian, alokasi anggaran yang memadai merupakan prasyarat dalam menciptakan rekrutmen yang efektif dan berkelanjutan.

Kurangnya tenaga profesional dengan sertifikasi penilai kompetensi menjadi hambatan dalam menjaga objektivitas dan validitas proses seleksi. Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias masih bergantung pada tenaga dari pusat atau instansi eksternal. Permana & Supriyadi (2021) menyoroti bahwa daerah cenderung mengalami kesenjangan ketersediaan assessor, terutama yang memiliki pemahaman teknis atas metode uji kompetensi. Dalam konteks ini, teori Human Capital

Theory oleh Becker yang diperbarui dalam studi oleh Forster & Mayhew (2021) menyatakan bahwa tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi akan menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Kekurangan tenaga ahli berarti rendahnya kualitas keputusan rekrutmen, yang dapat berdampak jangka panjang terhadap efektivitas organisasi.

Minimnya infrastruktur seperti komputer, internet, dan sistem asesmen digital menjadi kendala serius. Hal ini menghambat penerapan teknologi dalam proses rekrutmen berbasis Computer Assisted Test (CAT) atau digital assessment. Kurniawati & Prakoso (2023) menyatakan bahwa lemahnya infrastruktur digital di wilayah pinggiran berdampak pada efisiensi dan akurasi proses seleksi. Relevan dengan hal ini adalah konsep Digital Divide dari Van Dijk (2021), yang menyatakan bahwa ketimpangan akses terhadap teknologi akan memperdalam kesenjangan kualitas layanan publik antara daerah maju dan tertinggal. Oleh karena itu, penguatan infrastruktur digital menjadi keharusan untuk mendukung sistem rekrutmen modern.

Rekrutmen ASN di daerah masih sangat tergantung pada regulasi pusat yang seragam dan kurang fleksibel terhadap kebutuhan lokal. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara formasi yang ditentukan dengan kebutuhan operasional di lapangan. Sari & Ramadhan (2022) menekankan bahwa birokrasi yang terlalu sentralistik menyulitkan adaptasi terhadap dinamika lokal. Dalam perspektif Theory of Bureaucratic Responsiveness oleh Moynihan & Pandey (2021), birokrasi yang efektif seharusnya mampu merespons kebutuhan masyarakat lokal melalui sistem yang adaptif dan desentralistik. Ketika regulasi tidak fleksibel, maka kebijakan sulit diimplementasikan secara kontekstual, terutama di daerah terpencil seperti Nias. Sebagian pegawai dan pelamar kerja belum memahami sepenuhnya prinsip dan mekanisme sistem berbasis kompetensi. Akibatnya, resistensi atau salah persepsi terhadap kebijakan ini masih terjadi. Yuliana & Hidayat (2021) mengungkapkan bahwa pemahaman yang lemah dapat menyebabkan kegagalan dalam internalisasi nilai-nilai sistem merit. Hal ini sesuai dengan teori Planned Behavior (Ajzen, diperbarui oleh Fishbein & Ajzen, 2020), yang menyatakan bahwa sikap dan perilaku pegawai terhadap kebijakan baru dipengaruhi oleh tingkat

pemahaman, norma subjektif, dan kontrol perilaku. Sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan merupakan kunci untuk membentuk perilaku yang selaras dengan tujuan sistem kompetensi.

Terlepas dari tantangan yang ada, sebagian besar informan menilai bahwa sistem ini lebih adil karena menilai berdasarkan kapabilitas, bukan senioritas atau koneksi. Ini mencerminkan arah positif menuju birokrasi yang meritokratis dan profesional. Teori Merit System Principles yang dikembangkan kembali oleh Kellough (2021) menyatakan bahwa seleksi ASN harus berbasis pada kompetensi, integritas, dan keadilan agar tercipta birokrasi yang efektif dan bebas dari praktik nepotisme.

Hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan rekrutmen berbasis kompetensi di Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias masih menghadapi berbagai kendala yang bersifat kompleks dan multidimensional. Beberapa hambatan utama yang teridentifikasi antara lain keterbatasan anggaran yang menghambat pelaksanaan asesmen, pelatihan tambahan, dan penyediaan infrastruktur; kekurangan tenaga ahli, khususnya assessor bersertifikasi; serta minimnya infrastruktur digital yang mendukung pelaksanaan seleksi berbasis teknologi seperti Computer Assisted Test (CAT). Selain itu, regulasi yang bersifat sentralistik menyulitkan penyesuaian kebijakan rekrutmen dengan kebutuhan lokal, sementara lemahnya pemahaman pegawai dan pelamar terhadap prinsip dan mekanisme sistem berbasis kompetensi turut menimbulkan resistensi atau salah persepsi dalam implementasinya. Kendati demikian, sebagian besar informan menunjukkan sikap positif terhadap sistem ini karena dinilai lebih adil, objektif, dan sejalan dengan prinsip meritokrasi. Hal ini mencerminkan bahwa secara konseptual, sistem rekrutmen berbasis kompetensi telah diterima dengan baik. Namun, penerapannya masih memerlukan penguatan dari berbagai aspek, antara lain peningkatan alokasi anggaran, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, pemutakhiran infrastruktur, reformasi regulasi yang lebih adaptif, serta edukasi dan sosialisasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan ini sangat bergantung pada kemampuan institusi dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya strategis, serta

menyelesaikan tantangan struktural, teknis, dan kultural secara terpadu dan berkesinambungan.

4.3.3 Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi

Upaya mengatasi kendala dalam penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi. Temuan menunjukkan bahwa manajemen Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah secara aktif melakukan pendekatan komunikasi dan koordinasi internal yang berkesinambungan. Upaya ini tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi, tetapi juga berupa forum diskusi dan sosialisasi kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi di kalangan pegawai. Pendekatan ini mencerminkan adanya inisiatif *capacity building* yang menjadi elemen penting dalam menciptakan pemahaman bersama, terutama di tengah keterbatasan regulasi pusat yang belum sepenuhnya adaptif terhadap pendekatan berbasis kompetensi. Menurut Wibowo (2022), intensifikasi koordinasi internal antarunit kerja dapat menciptakan sinergi fungsional yang mempercepat proses penyesuaian terhadap kebijakan baru. Hamid dan Santosa (2021) menegaskan bahwa komunikasi strategis dalam organisasi publik menjadi kunci dalam menciptakan *organizational readiness* terhadap perubahan sistemik, termasuk dalam sistem rekrutmen.

Salah satu langkah signifikan yang dilakukan adalah pemetaan kebutuhan kompetensi berdasarkan jabatan yang tersedia. Ini merupakan bentuk implementasi dari *strategic human resource planning* yang menitikberatkan pada keselarasan antara kebutuhan organisasi dan potensi individu yang direkrut. Sebagaimana dikemukakan oleh Rahmawati dan Hidayat (2021), keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh ketersediaan data kompetensi yang terstruktur. Tanpa adanya peta kompetensi yang valid, risiko *mismatch* antara posisi dan kemampuan pegawai sangat tinggi. Selain itu, menurut Syahputra (2022), perencanaan SDM berbasis kompetensi dapat memperkuat proses suksesi dan pengembangan karier yang lebih terarah dalam organisasi sektor publik.

Temuan juga menunjukkan bahwa staf administrasi telah melakukan pencatatan dan dokumentasi data kompetensi secara sistematis.

Hal ini menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya governance mechanism yang kuat dalam mendukung proses rekrutmen yang transparan dan akuntabel. Kurniasih dan Prasetyo (2023) menekankan bahwa sistem dokumentasi yang rapi berperan dalam menciptakan transparansi dan objektivitas proses seleksi, terutama dalam konteks pengambilan keputusan promosi dan mutasi. Sementara itu, Ramlan (2021) menambahkan bahwa pencatatan administratif yang terdigitalisasi menjadi fondasi bagi data-driven decision making dalam manajemen SDM. Meskipun pelatihan teknis terkait rekrutmen berbasis kompetensi belum sepenuhnya terlaksana, terdapat aspirasi yang tinggi dari pegawai untuk mengikuti pelatihan tersebut. Hal ini mengindikasikan tumbuhnya learning culture dalam organisasi, yang merupakan modal penting untuk mendukung transformasi sistem manajemen kepegawaian. Menurut Sutarto dan Nugraheni (2022), organisasi publik yang membangun budaya belajar akan lebih resilien dalam menghadapi perubahan regulasi dan sistem kerja. Selain itu, menurut Lestari (2023), investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM menjadi indikator komitmen organisasi terhadap peningkatan kualitas layanan publik. Beberapa strategi perbaikan yang diusulkan mencerminkan pendekatan yang progresif dan berorientasi pada digitalisasi. Di antaranya adalah pelatihan teknis berkala, pembangunan database digital kompetensi, evaluasi rutin terhadap proses rekrutmen, serta transparansi di seluruh tahapan seleksi. Ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya bertahan di kondisi status quo, melainkan aktif merancang perbaikan sistemik. Alfarizi dan Ramadhani (2023) menekankan pentingnya penggunaan Sistem Informasi Manajemen SDM untuk mempercepat proses seleksi dan meningkatkan akurasi pemetaan kompetensi. Sistem berbasis digital juga memungkinkan adanya real-time monitoring terhadap efektivitas rekrutmen.

Para informan berharap agar proses rekrutmen ke depan menjadi lebih adil, kompetitif, dan transparan. Mereka menginginkan integrasi sistem merit, termasuk simulasi kerja, asesmen teknis, dan evaluasi kemampuan kerja sama tim sebagai bagian dari tahapan seleksi. Mulyadi (2021) menyatakan bahwa sistem rekrutmen yang berbasis meritokrasi tidak hanya meningkatkan kualitas ASN, tetapi juga memperkuat

kepercayaan publik terhadap birokrasi negara. Selaras dengan itu, Wulandari dan Hanafiah (2022) menyatakan bahwa reformasi birokrasi hanya dapat berjalan efektif jika seleksi ASN dilakukan secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi.

Hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias telah menunjukkan berbagai upaya strategis dan proaktif dalam mengatasi kendala penerapan kebijakan rekrutmen berbasis kompetensi. Langkah-langkah ini mencerminkan komitmen organisasi untuk memperkuat kualitas proses seleksi dan manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh, meskipun masih menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan anggaran, regulasi yang sentralistik, serta infrastruktur yang belum sepenuhnya memadai. Upaya yang telah dilakukan meliputi peningkatan komunikasi dan koordinasi internal secara berkelanjutan melalui forum diskusi dan sosialisasi, guna membangun kesiapan organisasi serta menyamakan persepsi terhadap sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Pemetaan kebutuhan kompetensi dan perencanaan SDM strategis juga menjadi fokus penting untuk mencegah ketidaksesuaian antara kapasitas pegawai dan tuntutan jabatan, sekaligus mendukung pengembangan karier yang lebih terarah. Penguatan dokumentasi administrasi dan sistem berbasis data melalui pencatatan kompetensi secara sistematis telah membantu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam proses seleksi. Selain itu, munculnya budaya belajar di kalangan pegawai yang ditandai dengan antusiasme terhadap pelatihan teknis menjadi modal penting dalam menyongsong transformasi kelembagaan yang lebih adaptif dan profesional. Komitmen terhadap transformasi digital mulai tampak dari inisiatif pembangunan database kompetensi digital, penggunaan sistem informasi manajemen SDM, serta implementasi monitoring secara real-time. Dorongan terhadap integrasi sistem merit dalam proses seleksi ASN juga menunjukkan harapan besar akan rekrutmen yang lebih adil, kompetitif, dan berbasis kinerja, yang pada akhirnya mendukung agenda reformasi birokrasi secara menyeluruh. Dengan demikian, berbagai langkah perbaikan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas B Nias tidak hanya bersikap reaktif terhadap kendala, tetapi telah mulai

membangun pendekatan yang lebih sistematis, berbasis data, dan berorientasi jangka panjang. Ke depan, penguatan kapasitas SDM, investasi teknologi, serta sinkronisasi antara kebijakan pusat dan kebutuhan lokal menjadi kunci utama dalam memastikan keberlanjutan dan keberhasilan implementasi rekrutmen berbasis kompetensi.