

**PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI KOTA BATAM PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

Putri Afrida Tampubolon
NPP 29.0326

*Asal Pendaftaran Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor
Publik*

Email: putriafrida15@gmail.com

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): Placement in a structural position must pay attention to the competence of the employee. The placement of employees in competency-based structural positions must be in accordance with the principle of "the right man on the right place" to optimize employee performance and improve skills and knowledge in order to produce work performance. **Purpose:** to find out how the placement of structural officials at BKPSDM Batam City, Riau Islands Province and what are the inhibiting factors and efforts made in overcoming the problems in the placement. **Methods:** this study uses qualitative research, with descriptive methods and inductive approaches. Sources of data using primary and secondary data sources. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Then for data analysis techniques using data reduction, data presentation and drawing conclusions. **Results/Findings: Results:** showed that the placement of structural officials in the Agency for Personnel and Human Resources Development of Batam City, Riau Islands Province was not fully in accordance with this competence, indicated by the fact that there were still some employees who held certain positions that were not in accordance with their educational background. **Conclusion:** the placement of structural officials in the Personnel and Human Resources Development Agency of Batam City, Riau Islands Province is not fully in accordance with competence. This is due to the lack of employees who meet the requirements to be placed in structural positions. The inhibiting factor is the limited number of employees who have competence and the implementation of training and education that has not been fulfilled for structural officials caused by the transfer of budgets in handling COVID-19. Efforts are being made to overcome these problems by increasing the competence of structural officials through online education and training and optimizing supervision in the context of employee development to be used in determining training needs planning. The researcher's suggestion is to recruit competent employees in the fields required for structural positions, immediately carry out training and education in an effort to increase employee competence and be consistent and firm in carrying out a policy.

Keywords: Competence, Placement, Structural Position

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penempatan dalam jabatan struktural harus memperhatikan kompetensi dari pegawai tersebut. Penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi harus sesuai dengan dengan prinsip “the right man on the right place” untuk mengoptimalkan kinerja pegawai serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan guna untuk menghasilkan prestasi kerja. **Tujuan:** untuk mengetahui bagaimana penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau serta apa saja faktor penghambat dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan pada penempatan tersebut. **Metode:** penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Sumber data menggunakan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian untuk teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi ini ditunjukkan dengan masih ada beberapa pegawai yang menduduki jabatan tertentu belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya. **Kesimpulan:** penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural. Adapun faktor penghambatnya adalah terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi dan pelaksanaan diklat yang belum terpenuhi bagi pejabat struktural yang diakibatkan oleh pengalihan anggaran dalam penanganan covid-19. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah meningkatkan kompetensi pejabat struktural melalui pendidikan dan pelatihan secara daring serta mengoptimalkan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan diklat. Saran peneliti adalah untuk merekrut pegawai yang berkompeten dalam bidang yang diperlukan pada jabatan struktural, segera melaksanakan diklat dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai serta konsisten dan tegas dalam menjalankan suatu kebijakan.

Kata kunci: Kompetensi, Penempatan, Jabatan Struktural

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk diterapkan dalam penataan sumber daya manusia yang tepat pada suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang dilakukan dengan tujuan untuk memasukkan orang-orang yang tepat pada posisi dan jabatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dari organisasi atau perusahaan tersebut (A.F. Stoner dalam Rusby, 2016:1). Selaras dengan ide reformasi birokrasi, dimana pemerintah Indonesia berupaya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (Good Governance) dan melakukan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan mengenai aspek-aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan termasuk sumber daya manusia (<https://www.kemerkopmk.go.id/RB/profil>).

Penempatan pegawai yang tepat merupakan penempatan pegawai pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Penempatan setiap pegawai pada suatu jabatan dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (Rusby, 2016:53). Dalam hal ini penempatan pegawai harus memperhatikan kemampuan, keahlian, pengalaman sebelumnya serta latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai untuk ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan.

Kesalahan penempatan pegawai pada jabatan atau pekerjaan tertentu akan mendapat hasil yang kurang baik. “Kesalahan dalam menempatkan seseorang bukan pada tempat yang tepat akan menyebabkan kehancuran, kebodohan, kemiskinan dan kemolorotan yang tidak mudah untuk dihentikan” (Simangunsong, 2017:146). Ketidaktepatan dalam menempatkan pegawai tentunya akan mempengaruhi produktifitas instansi atau organisasi dan juga berefek pada kurangnya semangat kerja pegawai, rendahnya prestasi kerja, serta pegawai akan merasa kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini prinsip “The Right Man On The Right Place” yang berarti menempatkan seseorang di posisi yang tepat, harus diterapkan dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan guna untuk menghasilkan prestasi kerja.

Penempatan pegawai di Kota Batam sampai saat ini khususnya penempatan pejabat struktural masih belum sesuai dengan prinsip “The Right Man On The Right Place”. Dimana dalam penempatan pegawai di Kota Batam masih banyak ditemukan ketidaksesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan jabatan yang diembannya. Salah satunya, seorang pejabat struktural dengan latar belakang pendidikan S-1 jurusan Dakwah menjadi Kepala Dinas pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Batam (BKPSDM, 2021). Dimana yang seharusnya menduduki jabatan tersebut diemban oleh seorang yang memiliki disiplin ilmu perpustakaan. Berdasarkan data yang didapatkan peneliti bahwa terdapat beberapa pejabat struktural Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menduduki jabatan tertentu namun diasumsikan ada ketidaksesuaian antara jabatan dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Berdasarkan uraian permasalahan yang terdapat pada latar belakang diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam dengan judul penelitian “Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam”.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Manajemen Pegawai Negeri Sipil diharapkan menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang profesional. Dimana untuk menduduki suatu jabatan tertentu harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Jenjang pendidikan atau disiplin ilmu sebagai salah satu tuntutan atau kriteria dalam menduduki jabatan tertentu. Berdasarkan informasi yang didapatkan bahwa terdapat beberapa pejabat struktural yang menduduki jabatan tertentu namun diasumsikan ada ketidaksesuaian antara jabatan dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Salah satunya pada pejabat Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan yang seharusnya dijabat oleh pegawai yang memiliki latar belakang disiplin ilmu pemerintahan namun pada kenyataannya ditempati oleh pegawai yang memiliki latar belakang disiplin ilmu tata buku.

Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi pada pejabat struktural lainnya seperti seorang Analis Penegakan Integritas dan Disiplin Sumber Daya Manusia Aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan sastra Jepang. Fenomena ini sudah sering terjadi seperti pola lama yang terus bergulir dan berjalan tanpa adanya kesadaran untuk mencari solusi dan jalan keluar yang tepat guna mengentaskan praktik penempatan pegawai yang masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan. Padahal latar belakang pendidikan seseorang akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya. Karena kemampuan yang dimiliki oleh seseorang berasal dari proses pembelajaran yang ditempuh selama pendidikan. Maka dari itu penempatan pegawai semestinya dapat disesuaikan dengan latar belakang pendidikan hal ini bertujuan supaya kinerja yang dihasilkan dari pegawai tersebut dapat maksimal karena memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai dari apa yang telah ia pelajari selama menjalani pendidikan, dan meminimalisir adanya kesalahan-kesalahan saat melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting dalam membantu penulisan ini sebagai bahan untuk menjadi acuan dalam mengembangkan penulisan serta agar terarah dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu yaitu dalam konteks penempatan pegawai berbasis kompetensi.

Pertama, Almira Devita Putri, Entang AM, Candradewini (2017) dengan judul Penempatan Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung. Metode penelitian yang digunakan yakni deskriptif kualitatif, penelitian ini menggunakan indikator Job Specification, Job Description, kemampuan dan kebutuhan untuk penempatan. Adapun hasil penelitian yaitu penempatan pegawai belum dipertimbangkan dengan baik dimana Job Specification belum menetapkan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pegawai secara merata, Job Description juga demikian serta analisis kebutuhan pegawai belum sepenuhnya di pertimbangkan dalam melakukan penempatan pegawai. Dasar penempatan yang sudah dipertimbangkan dengan baik yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut.

Kedua, Sri Maryanti dan Arief Rifa'i H (2017) yang berjudul Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru. Metode Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, penelitian ini menggunakan indikator Pendidikan, masa kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan Pendidikan, masa kerja, kompetensi, Pendidikan dan pelatihan, keangkatan untuk penempatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai sudah dilaksanakan dengan optimal, tetapi berdasarkan data yang didapat ternyata masih ditemukan ada hal-hal yang menjangkal dalam pelaksanaan penempatan pegawai. Dimana dalam penempatan pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru tidak melihat sisi pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dan golongan yang dimiliki pegawai tersebut. Yang mana tidak mempertimbangkan pengalaman kerja dalam menduduki jabatan struktural dan masih ada pegawai yang masa kerjanya tidak disenioritaskan dan masih ada pegawai yang memiliki golongan yang tinggi tetapi masih menduduki bagian staff.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki informan yang lebih luas serta kekhususan permasalahan yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam yang tentu berbeda dengan daerah lain, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam. Aktor yang menjadi objek penelitian berfokus kepada Sumber Daya Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam.

1.5. Tujuan.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor apa saja yang menghambat dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya apa saja yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengatasi permasalahan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan dekriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan induktif dikarenakan pendekatan kualitatif mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diharapkan dapat menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi. Dalam penelitian ini, peneliti menghimpun data dengan melakukan wawancara (*interview*), observasi (*observation*), dan dokumentasi (*taking notes*). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi

Penempatan pegawai harus dipertimbangkan dengan baik untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Prinsip penempatan *the right man and the right place* di Kota Batam belum dilakukan dengan tepat, karena penempatan pegawai ditentukan oleh kepala OPD masing-masing. Dimana penempatan dilakukan dengan melihat kinerja, kompetensi, kepribadian dan perilaku pegawai yang bersangkutan.

Penempatan seorang pegawai pada suatu jabatan tertentu harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki serta mempertimbangkan persyaratan penempatan pegawai dengan baik khususnya pada jabatan struktural. Dalam proses penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kota Batam berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sistem manajemen yang diterapkan adalah sistem merit dimana sistem manajemen ASN dilaksanakan berdasarkan kompetensi pegawai dan bukan karena aspek subjektif tertentu. Dengan begitu, penyelenggaraan pemerintahan dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan dan bebas dari KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme).

A. Persyaratan Administratif

Penempatan seseorang dalam suatu posisi jabatan struktural tertentu harus memperhatikan persyaratan administratif terlebih dahulu. Persyaratan yang dimaksud berupa pangkat dan golongan, serta diklat kepemimpinan yang pernah atau sudah diikuti.

- Pangkat dan Golongan

Pangkat dan golongan menjadi salah satu syarat dalam mempertimbangkan penempatan seseorang. Penempatan seorang pegawai di dalam suatu jabatan untuk pengisian jabatan struktural khususnya adalah sudah memenuhi syarat kepangkatan. Misalnya kepala bidang pangkat dasarnya minimal pangkatnya III/c. Dan untuk eselon IV itu minimal pangkat dasarnya III/b idealnya III/c. Penempatan pejabat di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam sesuai dengan pangkat dan golongannya.

- Diklat Kepemimpinan

Pengangkatan pejabat struktural diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Berdasarkan peraturan tersebut dijelaskan bahwa pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural harus sudah mengikuti dan lulus dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi jabatan tersebut. Untuk menduduki jabatan Eselon IV harus mengikuti Diklat PIM IV begitupun dengan jabatan Eselon III harus mengikuti Diklat PIM III dan Diklat PIM II untuk persyaratan menduduki jabatan Eselon II. Penempatan pejabat struktural secara aturan harus mengikuti Diklat PIM sebelum menduduki jabatan Struktural atau mengikuti Diklat PIM setahun setelah menduduki jabatan Struktural. Persyaratan Diklat Kepemimpinan masih banyak yang belum pernah mengikuti Diklat PIM sesuai dengan eselonnya. Pemenuhan syarat akan diklat PIM

bagi pejabat struktural belum tercapai karena belum ada sanksi yang jelas dan tegas bagi yang belum melakukan diklat PIM sehingga pelaksanaannya dilakukan dengan mengikuti diklat kemudian menduduki jabatan atau dengan menduduki jabatan terlebih dahulu baru melakukan diklat. Selain itu, pengadaan Diklat Pim tidak ada disebabkan oleh wabah covid-19 yang melanda seluruh dunia sehingga banyak refocusing anggaran salah satunya anggaran untuk pengadaan Diklat PIM.

B. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang pernah dilalui seseorang akan mempengaruhi tingkat kemampuannya sesuai dengan disiplin ilmu yang pernah dipelajarinya. Prestasi akademis diperoleh pada saat menjalani Pendidikan formal atau diperoleh pada saat sudah menjadi pegawai dilihat dari kinerjanya. Latar belakang Pendidikan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi pada kualitas kinerja seseorang. Sehingga perlu untuk mempertimbangkan latar belakang pendidikan dengan jabatan yang akan diduduki. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, proses penempatan pegawai di BKPSDM belum sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Meskipun demikian, para pejabat struktural mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Karena bukan hanya latar belakang Pendidikan yang diperhatikan tapi, kinerja, kemampuan, dan pengalaman pegawai itu sendiri.

C. Pengalaman

Pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak akan menciptakan kompetensi dirinya secara tidak langsung. Pegawai yang ditempatkan pada suatu jabatan yang sebelumnya memiliki pengalaman dibidang tersebut akan lebih mudah dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya. Pegawai yang sudah memiliki banyak pengalaman tidak akan kelawahan dengan tugas-tugas baru pada jabatan yang baru. Sehingga dengan pengalaman tersebut seorang pegawai dapat bekerja secara professional.

Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman pada suatu bidang akan dipertimbangkan dalam proses penempatan. pegawai yang sudah memiliki banyak pengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

D. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan pegawai sangat dipertimbangkan dalam penempatan. Kesehatan pegawai merupakan salah satu aspek pendukung dalam bekerja. Selaian kondisi fisik pegawai yang diperhatikan tetapi juga kondisi psikologi pegawai tersebut, karena untuk menduduki suatu jabatan haruslah yang sehat jasmani dan rohani. Kondisi kesehatan juga dapat dilihat dari tingkat kehadiran yang tinggi dan jarang absen karena sakit. Hal tersebut juga dipertimbangkan karena akan berpengaruh pada hasil kinerja pegawai yang menduduki jabatan tertentu.

E. Motif

Dalam dimensi ini pegawai pegawai harus mampu mengendalikan, mengarahkan bahkan mempunyai konsistensi dalam berpikir. Dalam penempatan motif pegawai penting khususnya jabatan struktural agar setiap pekerjaan yang dilakukan dengan optimal.

F. Sifat

Sifat yaitu terkait dengan sifat percaya diri, kontrol diri dan bagaimana aparatur merespon, tetap tekun dan sabar dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Pegawai di BKPSDM Kota Batam memiliki respons terhadap situasi atau informasi yang baik dimana mereka selalu tanggap dan loyal terhadap perintah pimpinan serta semangat yang baik dalam melakukan pekerjaannya. sifat percaya diri para pegawai di BKPSDM Kota Batam sangat tinggi, selama melaksanakan penelitian apabila ada kegiatan para pegawai langsung siap untuk ikut serta. Mereka juga cepat merespon apabila ada pegawai lain yang ingin melakukan urusan di BKPSDM Kota Batam.

G. Konsep Diri

Konsep diri adalah sikap, nilai - nilai, atau citra diri seseorang. Sikap pegawai dalam bekerja

dapat dipengaruhi oleh hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan bahkan dengan tugas yang dimilikinya. Dalam melaksanakan pekerjaan tentunya dibutuhkan suatu tujuan yang jelas atau nilai-nilai yang diyakini agar bisa meraih tujuan yang telah ditetapkan dan bisa bekerja secara lebih optimal. Sisi lain untuk menilai sikap pegawai juga bisa dari loyalitas. Loyalitas merupakan kepatuhan dan kesetiaan pegawai kepada atasan dan tugas yang diberikan. Hubungan antara atasan dan bawahan sangat fleksibel sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas. Hubungan sesama pegawai juga sangat baik dimana pegawai yang lebih berpengalaman tidak sungkan untuk membagi ilmu dan pengalamannya kepada pegawai yang masih baru, sehingga ada rasa saling membutuhkan antar pegawai.

H. Pengetahuan

Pengetahuan bisa didapatkan seseorang melalui pendidikan dan pengalaman yang telah dijalani. Melalui pendidikan, pengetahuan dapat bertambah sehingga akan lebih mudah memahami atau menjelaskan suatu masalah. Sedangkan melalui pengalaman pengetahuan yang diperoleh seseorang dari kegiatan-kegiatan yang pernah dilakukannya sehingga jika ada kegiatan yang sama maka orang tersebut akan lebih tahu apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Apabila seseorang mempunyai pengetahuan berdasarkan latar pendidikannya akan mempermudah dalam memahami pekerjaannya. Selain itu, pengetahuan yang didapat melalui pengalaman yang didapat juga akan mempercepat seseorang dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.

I. Keterampilan

Keterampilan merupakan salah satu faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi pegawai. Keterampilan mempengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Keterampilan diperoleh dari pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti pegawai. Pegawai dan para pejabat struktural di BKPSDM Kota Batam memiliki keterampilan yang dapat menciptakan inovasi baru dalam membantu dan memperlancar pekerjaannya.

3.2 Faktor Penghambat Dalam Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi Kompetensi

A. Kurangnya Pegawai Yang Memiliki Kompetensi

Kualifikasi pendidikan dan jenis pelatihan merupakan persyaratan jabatan yang tercantum dalam pasal 4 ayat (3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi ASN. Ketidaksiesuaian jabatan dengan kualifikasi pendidikan disebabkan karena terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Faktor penghambat dalam penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kota Batam salah satunya ialah kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi. Namun, dalam pelaksanaan tugas masih dapat berjalan dengan efektif sesuai dengan rencana hanya saja memerlukan waktu sedikit lebih lama.

B. Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Belum Terpenuhi

Pengangkatan pejabat struktural diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Berdasarkan peraturan tersebut dijelaskan bahwa pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural harus sudah mengikuti dan lulus dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi jabatan tersebut. Dalam penempatan jabatan proses pelaksanaan Diklat PIM ada yang dilakukan sebelum menduduki jabatan dan ada juga yang melaksanakan diklat PIM setelah menduduki jabatan. Namun, diklat belum bisa diselenggarakan karena keterbatasan anggaran dari pemerintah untuk pemenuhan diklat.

3.3 Upaya Yang Dilakukan Dalam Mengatasi Permasalahan Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi

A. Meningkatkan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu kebutuhan serta hak pegawai dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Kebutuhan diklat setiap pegawai berbeda-beda terlihat dari hasil assesment yang telah dilakukan, kekurangan-kekurangan kompetensi setiap pegawai berbeda, maka kekruangan tersebut menjadi pertimbangan dalam penentuan diklat yang akan diikuti.

Upaya yang dilakukan BKPSDM Kota Batam untuk meningkatkan kompetensi pegawai yaitu dengan melakukan pengiriman pegawai untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis. Pengiriman tersebut diberikan kepada pegawai yang sesuai dengan kebutuhan bidangnya masing-masing. Namun penyelenggaraan diklat tersebut masih sulit dan belum dilaksanakan karena kendala keterbatasan anggaran. Tetapi untuk meningkatkan pengembangan kompetensi para pegawai BKPSDM sudah meminta agar pegawai dapat meningkatkan kompetensi dengan mengikuti Diklat baik dari BKN, PERMENPAN dan lain-lain secara daring yang dikirimkan lewat grup-grup pegawai.

B. Pengoptimalan Pengawasan Dalam Rangka Pembinaan Pegawai

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya secara langsung merupakan salah satu upaya yang membantu dalam rangka pembinaan pegawai. Pengawasan ini dilakukan supaya setiap pegawai terutama pejabat struktural melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing tidak elek-elek tapi mampu melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Hal positif yang dihasilkan dari pengawasan tersebut, para pegawai selalu menunjukkan sikap baik dalam melakukan pekerjaannya serta saling mendukung antar sesama pegawai. Pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai dilakukan agar pimpinan mengetahui langsung kinerja daripada pegawainya, serta pimpinan dapat melihat pegawai yang mampu yang mempunyai kompetensi serta mengetahui kebutuhan diklat apa saja yang dibutuhkan para pegawainya.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Almira Devita Putri, Entang AM, Candradewini (2017) dengan judul Penempatan Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung. Adapun hasil penelitian yaitu penempatan pegawai belum dipertimbangkan dengan baik dimana Job Spesification belum menetapkan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pegawai secara merata, Job Description juga demikian serta analisis kebutuhan pegawai belum sepenuhnya di pertimbangkan dalam melakukan penempatan pegawai. Dasar penempatan yang sudah dipertimbangkan dengan baik yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut.

Sri Maryanti dan Arief Rifa'i. H (2017) yang berjudul Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai sudah dilaksanakan dengan optimal, tetapi berdasarkan data yang didapat ternyata masih ditemukan ada hal-hal yang menjanggal dalam pelaksanaan penempatan pegawai. Dimana dalam penempatan pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Pekanbaru tidak melihat sisi pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dan golongan yang dimiliki pegawai tersebut. Yang mana tidak mempertimbangkan pengalaman kerja dalam menduduki jabatan struktural dan masih ada pegawai yang masa kerjanya tidak disenioritaskan dan masih ada pegawai yang memiliki golongan yang tinggi tetapi masih menduduki bagian staff.

Pembaharuan penelitian ini dari penelitian sebelumnya yakni penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural. Adapun

faktor penghambatnya adalah terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi dan pelaksanaan diklat yang belum terpenuhi bagi pejabat struktural yang diakibatkan oleh pengalihan anggaran dalam penanganan covid-19. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah meningkatkan kompetensi pejabat struktural melalui pendidikan dan pelatihan secara daring serta mengoptimalkan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan diklat.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis tentang pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek maka kesimpulan yang dapat di ambil dan ditarik adalah sebagai berikut :

1. Penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kota Batam belum sepenuhnya berdasarkan pada kompetensi serta belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural.
2. Faktor penghambat yang dihadapi dalam penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi di BKPSDM Kota Batam adalah sebagai berikut: kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi; kebutuhan pendidikan dan pelatihan belum terpenuhi
3. Upaya yang dilakukan BKPSDM Kota Batam dalam mengatasi faktor penghambat dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di BKPSDM Kota Batam adalah meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara daring, dan pengoptimalan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan pegawai.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada lokus yang telah ditetapkan sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat pendapat Bedjo Siswanto tentang teori penempatan dan pendapat Spencer and Spencer tentang Kompetensi.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih serta penghargaan sebesar- besarnya kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam serta jajaran, seluruh dosen pengajar, pembimbing dan penguji juga seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Bedjo, Siswanto. 2005. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional Edisi Revisi. Jakarta Timur : Bumi Aksara
- Nazir, Mohammad. 2011. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nurdin, Ismail dan Hartati. 2019. Metodologi Penelitian Sosial. Surabaya : Media Sahabat Cendikia
- Sedarmayanti. 2018. Perencanaan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan

Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja. Bandung : PT. Refika Aditama
Simangunsong, Fernandes. 2017. Kapita Selekta Manajemen Sumber Daya Aparatur. Bandung
: Alfabeta

_____. Fernandes. 2017. Metodologi Penelitian Pemerintahan. Bandung: Alfabeta
Sudarmanto. 2019. Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi

Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. 2020. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Bandung : Alfabeta

Rusby, Zulkifli. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pekanbaru : Pusat Kajian
Pendidikan Islam FAI UIR

Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja (edisi kelima). Jakarta : Rajawali Pers

