

**PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL BERDASARKAN KOMPETENSI  
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)  
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

IRMA RAHMAYANI  
NPP. 30.1190

*Asdaf Provinsi Sulawesi Selatan  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email:

[irmarahmayanixxx@gmail.com](mailto:irmarahmayanixxx@gmail.com)

Pembimbing Skripsi : Prof. Dr. Tjahya Supriatna, SU

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP)** : (Contains the background behind the research). Competence is a quality that must be possessed by every employee, because competence is one of the elements that greatly affects a person's performance. An apparatus can function properly and professionally with competence. Appropriate employee placement is placing employees in positions or positions that are in accordance with their competencies. **Purpose:** The Purpose of this research is to find out and analyze the placement of structural officials at the Regional Staffing Agency of South Sulawesi Province, what are the inhibiting factors and efforts to overcome the obstacles that occur in the placement of structural officials at the Regional Staffing Agency of South Sulawesi Province. **Method:** used is qualitative research using descriptive methods with an inductive approach. For data collection techniques using interviews, observation and documentation. Meanwhile, data analysis techniques used by data reduction, data presentation and conclusion drawing. Informants in this study were determined using purposive sampling technique. **Results:** The results of this study indicate that the placement of structural officials in the Regional Staffing Agency of South Sulawesi Province is still not in accordance with competence. **Conclusion** : The lack of human resources and the lack of education and training needs for structural officials are the main obstacles. Efforts in overcoming these obstacles are to improve employee competence through education and training in accordance with the training requirements with the position they occupy.

**Keywords:** Placement, Structural Officials, Competence

## ABSTRAK

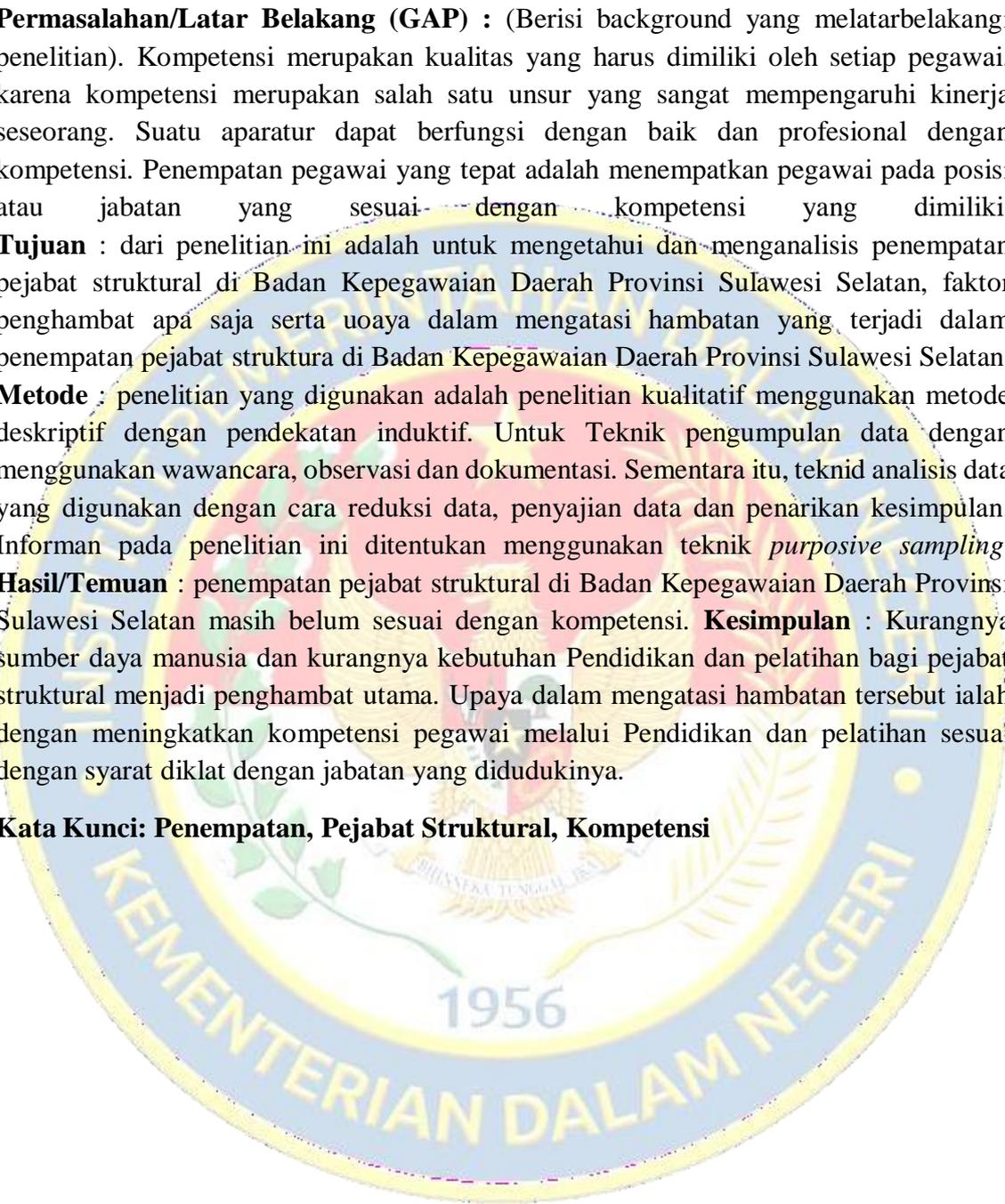
**Permasalahan/Latar Belakang (GAP) :** (Berisi background yang melatarbelakangi penelitian). Kompetensi merupakan kualitas yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, karena kompetensi merupakan salah satu unsur yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Suatu aparatur dapat berfungsi dengan baik dan profesional dengan kompetensi. Penempatan pegawai yang tepat adalah menempatkan pegawai pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

**Tujuan :** dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, faktor penghambat apa saja serta upaya dalam mengatasi hambatan yang terjadi dalam penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

**Metode :** penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Untuk Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sementara itu, teknik analisis data yang digunakan dengan cara reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Informan pada penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*.

**Hasil/Temuan :** penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan masih belum sesuai dengan kompetensi. **Kesimpulan :** Kurangnya sumber daya manusia dan kurangnya kebutuhan Pendidikan dan pelatihan bagi pejabat struktural menjadi penghambat utama. Upaya dalam mengatasi hambatan tersebut ialah dengan meningkatkan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan syarat diklat dengan jabatan yang didudukinya.

**Kata Kunci: Penempatan, Pejabat Struktural, Kompetensi**



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia sangat penting diterapkan dalam penataan sumber daya manusia pada suatu organisasi. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia organisasi akan lebih terbantu dalam menempatkan orang-orang yang tepat sesuai jabatannya. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 yang merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa Manajemen Pegawai Negeri Sipil diharapkan menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang professional. Untuk menduduki suatu jabatan tertentu harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Latar belakang dan jenjang Pendidikan sebagai salah satu kriteria dalam menduduki suatu jabatan tertentu. Untuk menduduki suatu jabatan tertentu harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Latar belakang dan jenjang Pendidikan sebagai salah satu kriteria dalam menduduki suatu jabatan tertentu. Maka dengan itu, penempatan pegawai haruslah sesuai persyaratan yang ditentukan sesuai perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi merupakan kualitas yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, karena kompetensi merupakan salah satu unsur yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, dan kemampuan (Sedarmayanti 2017:150). Suatu aparatur dapat berfungsi dengan baik dan profesional dengan kompetensi. “Kesalahan dalam menempatkan seseorang bukan pada tempat yang tepat akan menyebabkan kehancuran, kebodohan, kemiskinan dan kemolorotan yang tidak mudah untuk dihentikan” (Simangunsong, 2017:146). Karena rendahnya kompetensi dan kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam penyelenggaraan pemerintahan, penempatan pegawai yang tidak tepat seringkali menjadi permasalahan yang dikeluhkan oleh instansi atau kantor. Persoalan ini banyak terjadi diseluruh penyelenggara pemerintah daerah di Indonesia khususnya di Provinsi Sulawesi Selatan. Penempatan pegawai khususnya pejabat struktural pada Organisasi Pemerintahan Daerah yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan kompetensi dengan menggunakan prinsip “*the right man on the right place*” belum sesuai dan efektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya karena terbatasnya sumber daya manusia yang dimiliki, kebutuhan Pendidikan dan pelatihan pegawai khususnya pejabat struktural belum terpenuhi, serta informasi syarat jabatan yang masih kurang menyebabkan beberapa posisi jabatan yang ditempati namun belum sesuai. Berdasarkan dengan masalah yang penulis cantumkan pada latar belakang penulis mengambil judul penelitian yaitu “**PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL BERDASARKAN KOMPETENSI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI SULAWESI SELATAN**”

## 1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penempatan pegawai yang tidak sesuai seringkali menjadi permasalahan yang dikeluhkan oleh badan instansi atau kantor, karena rendahnya kompetensi dan kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam penyelenggaraan pemerintahan, penempatan pegawai yang tidak tepat seringkali menjadi permasalahan yang dikeluhkan. Latar Belakang Pendidikan ASN merupakan komponen penting yang harus diperhatikan. Kinerja pegawai dapat maksimal dan terlaksana dengan baik jika latar belakang pendidikannya sesuai dengan jabatan yang diembannya. Hal ini dilakukan supaya pegawai khususnya pejabat struktural nyaman dalam bekerja dan mengerti akan tugas yang diberikan. Dalam hal ini prinsip *“the right man on the right place”* atau menempatkan seseorang di posisi yang tepat sangat berperan penting untuk mengoptimalkan prestasi kerja.

## 1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks penempatan pegawai maupun kompetensi pegawai. Penelitian pertama oleh Isra Yuliana, Djumadi dan Paranoan (2015) dengan judul “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda” (Isra Yuliana, Djumadi dan Paranoan 2015), menemukan bahwa penempatan pegawainya secara implementasi kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan, atau kurang selaras antara formasi/bidang pekerjaan dengan kapasitas dan kompetensi pegawai.

Penelitian kedua oleh Taufiq Kurrahman (2015) dengan judul “Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Jabatan Struktural pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur” (Taufiq Kurrahman 2015), menemukan bahwa sejumlah pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, baik ditinjau dari segi latar belakang pendidikan, kompetensi pegawai, keterampilan dan keahlian berdasarkan golongan/jabatan maupun berdasarkan pengalaman kerja. Penelitian ketiga oleh Wilfridus Djaga Ngebu, Desak Ketut Sintaasih, Made Subudi (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai” (Wilfridus Djaga Ngebu, Desak Ketut Sintaasih, Made Subudi 2018), menemukan bahwa kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni penempatan pejabat struktural berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Sumber data dilakukan dengan Teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Selain itu konsep/indicator yang digunakan dalam penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Wahyudi dalam Yuniarsih dan Suwatno (2013) yang menyatakan bahwa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan penempatan pegawai diantaranya Pendidikan, Pengetahuan Kerja, Keterampilan Kerja dan Pengalaman Kerja.

#### **1.5 Tujuan**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk mengetahui dan menganalisis penempatan pejabat struktural berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja penghambat pelaksanaan penempatan pejabat struktural berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan serta menganalisis upaya apa saja yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan penempatan pejabat struktural berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

### **II. METODE**

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data bersifat induktif/kualitatif meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik yang digunakan ialah Teknik *Purposive Sampling*. Teknik *purposive sampling* ini dipilih peneliti karena setelah mengetahui data yang ingin diperoleh maka selanjutnya peneliti menentukan informan-informan yang dibutuhkan. Penentuan informannya juga sesuai dengan kemampuan dan kualitas yang dimilikinya demi memperoleh data yang jelas dan terpercaya saat melakukan penelitian serta menganalisis Penempatan Pejabat Struktural Berdasarkan Kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penulis menganalisis penempatan pejabat struktural berdasarkan kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

### **3.1 Penempatan Pejabat Struktural Berdasarkan Kompetensi Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

Penempatan merupakan bagian dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.. Penempatan sangat identik dengan prinsip *“the right man in the right place”* karena dimana penempatan pegawai yang tepat akan mengoptimalkan kinerja dan potensi organisasi. Menempatkan pegawai pada tempat yang tepat bukan hanya impian organisasi, tetapi juga keinginan pegawai. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan dapat memahami ruang lingkup pekerjaan yang digelutinya sehingga dapat meningkatkan semangat dan disiplin kerja pegawai yang bersangkutan.

#### **1. Pendidikan**

Dalam menempatkan pegawai untuk melaksanakan tugas kerja, menjalankan wewenang dan tanggung jawab, penting untuk mempertimbangkan prestasi akademis yang dimiliki. Latar belakang Pendidikan pun wajib menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai. Latar belakang Pendidikan ini dimaksudkan untuk menempatkan pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat pula sehingga kinerja organisasi/instansi tersebut meningkat menjadi lebih baik. Kesesuaian latar belakang Pendidikan dengan jabatan yang dimiliki seorang pegawai akan memudahkan untuk menjalankan tugas nya dengan beban wewenang dan tanggung jawab pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Untuk memenuhi tujuan organisasi atau instansi yang dibutuhkan pegawai atau pejabat yang memiliki kompetensi, yaitu dalam hal Pendidikan, pengetahuan dan pengalaman kerja sebelumnya. Pendidikan merupakan faktor kunci dalam proses menjalankan pemerintahan. Terlepas dari kenyataan bahwa Pendidikan mereka tidak memadai, pengalaman bertahun-tahun telah memungkinkan mereka untuk menjadi lebih mahir dalam bidang keahlian mereka, yang tidak menghalangi mereka untuk menjalankan tugas yang telah diberikan.

#### **2. Pengetahuan Kerja**

Penempatan pegawai, khususnya pejabat struktural, harus memperhatikan pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan didefinisikan sebagai informasi atau ilmu yang dimiliki atau dikelola oleh seseorang dalam bidang tertentu, untuk menempatkan seorang Pegawai Negeri Sipil khususnya pejabat struktural harus memperhatikan dan mempertimbangkan keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan seorang pegawai dapat ditentukan oleh tingkat Pendidikan formal dan non formal nya, semakin tinggi tingkat pendidikannya maka semakin banyak pula pengetahuan yang dimilikinya, begitu pula sebaliknya. Akan lebih mudah untuk menempatkan seseorang pada suatu jabatan jika melihat latar belakang pendidikannya, karena dengan pengetahuan yang dimiliki seorang pegawai dapat melakukan kewajiban pekerjaannya dengan baik.

### **3. Keterampilan Kerja**

Keterampilan kerja yaitu kecakapan/keajlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. 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. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, persyaratan kecakapan terdapat dalam poin “Memiliki kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di Instansinya”. Standar kompetensi jabatan yang dipenuhi dengan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan atau biasa disingkat menjadi DIKLAT PIM sesuai dengan jenjang jabatan yang dimiliki. Para pegawai atau pejabat harus mengikuti Diklat PIM IV untuk dapat menduduki jabatan Eselon IV, begitupun untuk Eselon III dan II.

### **4. Pengalaman Kerja**

Pengalaman merupakan salah satu hal yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penempatan pegawai, pengalaman yang dimaksudkan disini adalah berkaitan dengan lamanya seorang bekerja, serta pengalaman bekerja di bidang lainnya. Dalam setiap jabatan yang pernah di duduki oleh seorang pegawai akan mendapatkan bekal pengetahuan yang baru terhadap tugas pekerjaan ataupun jabatan yang baru nantinya. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin terampil seseorang dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

#### **3.2 Hambatan Penempatan Pejabat Struktural Berdasarkan Kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

- Terbatasnya Sumber Daya Manusia (SDM), karena kurangnya sumber daya manusia untuk menempatkan pegawai dalam pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan kebutuhan pekerjaan mereka yang mengakibatkan banyak jabatan yang diisi oleh pegawai yang tidak memenuhi syarat jabatan yang dimilikinya.
- Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Belum Terpenuhi, selain terbatasnya sumber daya manusia adalah belum sesuainya syarat diklat atau kursus dengan jabatan yang di dudukinya sekarang. Dalam hal ini diklat kepemimpinan adalah syarat untuk menduduki jabatan struktural.
- Informasi Syarat Jabatan yang Kurang Jelas, karena terburu-buru dalam penyusunan analisis jabatan sehingga menyebabkan informasi pada syarat jabatan kurang jelas, serta dalam penyusunannya menyamakan dengan organisasi perangkat daerah yang lain sehingga menjadi kurang jelas untuk menempatkan pegawai sesuai dengan syarat jabatan.

### 3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Isra Yuliana, Djumadi dan Paranoan, berjudul “Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengelikaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda”. Adapun temuan penelitiannya yakni penempatan pegawainya secara implementasi kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan atau kurang selaras antara formasi/bidang pekerjaan dengan kapasitas dan kompetensi pegawai. Taufiq Kurrahman, berjudul “Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Jabatan Struktural Pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur”. Adapun temuan penelitiannya yakni kurang efektif dapat dilihat dari sejumlah pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, baik ditinjau dari segi latar belakang Pendidikan kompetensi pegawai, keterampilan dan keahlian berdasarkan golongan/jabatan maupun berdasarkan pengalaman kerja. Wilfridus Djaga Ngebu, Desak Ketut Sintaasih, Made Subudi, berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai”. Adapun temuan penelitiannya yakni kompetensi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan oleh penulis terkait penempatan pejabat struktural berdasarkan kompetensi, maka penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan pejabat struktural belum efektif disebabkan terdapat beberapa faktor yang menjadi penghambat maupun kendala pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yaitu: (a) Keterbatasan sumber daya manusia atau pegawai yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan; (b) Kebutuhan Pendidikan dan pelatihan pegawai khususnya pejabat struktural belum terpenuhi; (c) Informasi syarat jabatan yang masih kurang menyebabkan terdapat beberapa posisi jabatan yang ditempati namun belum sesuai. Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan untuk mengatasi kendala terkait Penempatan Pejabat Struktural Berdasarkan Kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yaitu: (a) Meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai dengan cara mengikuti Pendidikan dan pelatihan analisis jabatan sesuai dengan eselon dan jabatan yang dimilikinya; (b) pengoptimalan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan Pendidikan dan pelatihan bagi pejabat struktural; (c) melakukan koordinasi dan komunikasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terkait pelaksanaan analisis jabatan.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu wilayah saja sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Creswell. **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 Berdasarkan Kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi, seluruh dosen pengajar, pembimbing dan penguji juga seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Kurrahman, Taufiq, 2015 “Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Struktural Pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, *Jurnal Paradigma*, Volume 4. Nomor 4
- Ngebu, Wilfridus Djaga, Desak Ketut, dan Made Subudi 2018. “Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 7. Nomor 12
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama..
- Simangunsong, F. (2017). *Pengantar metodologi penelitian*. Halaman Moeka Publishing.
- Yuliana, Isra, Djumadi, dan Paranoan, 2015 “Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda’ *Jurnal Administrative Reform*, Volume 3. Nomor 4