

ANALISIS KOMPETENSI APARATUR PADA JABATAN STRUKTURAL DAN FUNGSIONAL DI BADAN PENELITIAN PENGEMBANGAN DAN PERENCANAAN KABUPATEN POLEWALI MANDAR PROVINSI SULAWESI BARAT

Ahmad Naufal

NPP. 30.1566

*Asdaf Kabupaten Polewali Mandar, Provinsi Sulawesi Barat
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email : ahmadnaufal48id@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Dr. Dra. Rusmiyati, M.Hum

ABSTRACT

Problems Statement/Background (GAP): Basically individual competence or human resources is the most important basis that must be possessed by someone to be able to occupy a position in government. However, in practice, the right placement of employees according to their skills and competencies based on the principle of "the right man in the right place" can be said to have not been fully realized. **Purpose:** This research was conducted with the aim of knowing the procedures for placing employees based on the competence of the apparatus along with the obstacles and efforts made in the process of implementing the placement of employees. Researchers use the theory of competence by Spencer in Moeheriono (2010: 13). **Method:** This study used a qualitative research method with a descriptive approach. The researcher uses a qualitative approach because the problems under study are considered vague, in dynamic and complex social situations as in the focus of the research that the researcher raises. **Results/Findings:** The results of this study found that the Placement of Civil Servants in structural and functional positions within the Research and Development and Planning Agency of Polewali Mandar Regency was not fully in accordance with the competence of the employee apparatus and had not proceeded according to the applicable regulations because there were still obstacles such as political intervention in employee placement process. **Conclusion:** Considering that the process of placing employees is not fully in accordance with the competence of the apparatus, the efforts made by the Polewali Mandar Regency Government are to carry out open selection and competency tests to occupy positions and improve employee competence by providing education and training then carry out supervisory activities to the fullest and must be consistent in implementing labor regulations.

Keywords: Competency, Employee Placement, Structural and Functional Positions

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pada dasarnya kompetensi individu atau sumber daya manusia merupakan dasar yang paling utama yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat menduduki suatu jabatan dalam pemerintahan. Akan tetapi pada praktiknya, Penempatan pegawai yang tepat yaitu sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki berdasarkan prinsip "the right man in the right place" dapat dikatakan belum sepenuhnya terwujud. **Tujuan:** Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui prosedur penempatan pegawai berdasarkan kompetensi aparatur beserta hambatan dan upaya apa saja yang dilakukan dalam proses

pelaksanaan penempatan pegawai. Peneliti menggunakan teori kompetensi oleh Spencer dalam Moeheriono (2010:13). **Metode:** Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan yang diteliti dinilai samar-samar, berada pada situasi sosial yang dinamis dan kompleks seperti dalam fokus penelitian yang peneliti angkat. **Hasil/Temuan:** Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi aparatur pegawai serta belum berjalan sesuai dengan Peraturan yang berlaku karena masih adanya hambatan seperti masih adanya intervensi politik dalam proses penempatan pegawai. **Kesimpulan:** Mengingat proses penempatan pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi aparatur, maka upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar adalah dengan melakukan seleksi terbuka dan uji kompetensi untuk menduduki jabatan serta meningkatkan kompetensi pegawai dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kemudian melaksanakan kegiatan pengawasan secara maksimal dan harus konsisten dalam menjalankan peraturan ketenagakerjaan.

Kata Kunci: Kompetensi, Penempatan Pegawai, Jabatan Struktural dan Fungsional

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya untuk mencapai sistem pemerintahan yang baik dibutuhkan sumber daya manusia yang juga baik dan profesional. Dalam hal ini aparatur sebagai peran utama dalam jalannya birokrasi di Indonesia harus memiliki kualitas dan kuantitas yang mumpuni untuk menunjang percepatan dalam mencapai sistem pemerintahan yang diharapkan. Pendidikan dan kompetensi yang relevan dengan tugas jabatan yang diemban merupakan komponen penting untuk melahirkan aparatur yang profesional. Hal tersebut dapat terwujud apabila diiringi dengan perencanaan kebutuhan pegawai yang baik dan efisien sehingga kebutuhan organisasi terpenuhi dan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Saat ini penerapan kebijakan reformasi dalam birokrasi telah dilaksanakan dan diimplementasikan disetiap sektor dalam pemerintahan. Berbagai upaya yang telah dan sedang berjalan untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan salah satunya melalui reformasi terhadap cara berpikir (mindset), cara bertindak (behavior) melalui perubahan paradigma (paradigma shift) yang dilakukan pegawai negeri sipil itu sendiri. Aparatur Sipil Negara yang kemudian menjadi motor penggerak pemerintah yang terjun langsung melayani masyarakat sebagai pengejawantahan bentuk pelayanan publik dalam menjalankan visi dan misi dari pemerintahan untuk pengelolaan di daerah.

Dalam dunia manajemen sumber daya manusia, istilah “*the right man in the right place*” bukan lagi sebuah hal yang baru dan perlu untuk dipertanyakan. Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya mampu menjadikan sebuah organisasi bergerak lebih cepat dan efektif. Sama halnya dengan pemerintahan, menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dibidangnya mampu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui penyediaan pelayanan yang mudah, pastidan bersih kepada seluruh masyarakat. Dalam penempatan pegawai kriteria “baik” saja belum cukup untuk menjadi representasi potensi dan kualitas pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan dan pelatihan. Hal ini berkaitan erat dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang juga berpedoman pada RPJPN 2005-

2025 yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 menegaskan bahwa dalam penempatan pegawai beban kerja dan jabatan harus sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerja serta dalam pengangkatan pegawai kedepan harus menghilangkan isu senioritas untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang lebih berorientasi terhadap kualitas dan terjamin dalam mutu, kompetensi dan keahlian sebagai seorang pegawai.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil bukan hanya dipengaruhi oleh satu variabel seperti disiplin kerja seperti sikap, mental, tanggung jawab moral, loyal, dan semangat bekerja namun juga dipengaruhi oleh penguasaan terhadap suatu ilmu pengetahuan, profesional dan kompetensi bekerja baik dalam tanggung jawab untuk bekerja maupun penguasaan terhadap pengelolaan serta pengoperasian teknologi informasi sebagai bentuk pelaksanaan tugasnya. Berangkat dari itu maka diperlukan adanya pengembangan kompetensi melalui pemberian pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan dan meningkatkan aparatur pemerintah yang berkompeten, berintelekt dan berkualitas.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Saat ini penempatan pegawai yang tepat yaitu sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki berdasarkan prinsip "*the right man in the right place*" dapat dikatakan belum sepenuhnya terwujud. Hal ini diakibatkan oleh penempatan pegawai yang masih menjalankan sistem kedekatan, aparat yang tidak jujur, dan tidak profesional dalam bidangnya. Banyak pegawai dengan kompetensi khusus yang keliru dalam penempatan sehingga memunculkan asumsi negatif masyarakat terhadap aparatur pemerintah. Asumsi negatif tersebut kemudian menurunkan angka kepercayaan dan kepuasan masyarakat mengenai penempatan PNS sebagai nuansa politik yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak tanpa mengedepankan nilai integritas, keadilan dan kejujuran. Untuk menduduki suatu jabatan atau menjalankan sebuah pekerjaan maka seseorang harus memiliki *basic skill* dalam mengemban jabatan dan melaksanakan pekerjaan tersebut. Ini kemudian dikenal dengan kompetensi individu. Kompetensi individu juga harus memenuhi syarat dalam jabatan sehingga tercipta keselarasan antara kompetensi jabatan dan kompetensi individu.

Berdasarkan peraturan Bupati Polewali Mandar Nomor 49 Tahun 2017 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Susunan Organisasi Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar, kedudukan Balitbangren adalah unsur penunjang tugas Pemerintah Kabupaten dalam bidang penelitian, pengembangan dan perencanaan yang dipimpin oleh Kepala yang berada dibawah dan tanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dengan tugas yang strategis tersebut maka diperlukan aparatur yang berkompeten untuk menunjang pelaksanaan tugas tiap-tiap bidang di badan tersebut.

Badan Penelitian Pengembangan dan perencanaan Kabupaten Polewali Mandar pada kenyataannya masih mengalami kekeliruan dalam hal pengisian jabatan dan penempatan pegawai. Berdasarkan data pejabat struktural dan fungsional yang peneliti dapatkan dari website Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar diketahui bahwa masih terdapat latar belakang pendidikan pegawai yang tidak sesuai dengan standar kompetensi jabatannya. Masih adanya beberapa pegawai negeri sipil yang telah menduduki jabatan struktural dan fungsional yang notabene sudah memiliki fokus khusus dalam pelaksanaan setiap pekerjaan tetapi belum sesuai antara jabatan yang diemban dengan latar belakang pendidikan.

Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan-permasalahan yang telah peneliti uraikan sebelumnya

juga terjadi di Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar utamanya tentang penempatan jabatan struktural dan fungsional yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya dengan berbagai faktor yang mempengaruhi. Sedangkan untuk menuju dan membangun sebuah instansi yang baik dan ideal diperlukan kesesuaian hal-hal dasar seperti aspek pendidikan dan kompetensi dengan jabatan dan beban kerja yang diemban.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sebuah pembandingan serta menjadi inspirasi bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini yang nantinya dapat mempermudah peneliti dalam proses penulisan penelitian. Penelitian terdahulu pertama oleh Yuliana, Joko Sabtohadhi, dan Rahim Abdullah tahun 2018 yang berjudul “Analisis Penempatan Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sebulu di Kabupaten Kutai Kartanegara”. Penelitian ini dilandasi oleh masalah dari hasil pemetaan pada Kantor Kecamatan Sebulu. Masalah yang ditemukan yaitu masih ada pegawai yang menempati jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki seperti dari sisi tingkat pendidikan lulusan Sarjana pendidikan menduduki jabatan yang dipersyaratkan untuk S1 Ekonomi, serta Sarjana Pertanian yang menduduki jabatan di Bagian Keuangan. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 5 dimensi yang dijadikan sebagai indikator dalam pengukuran penelitian yaitu keahlian, kecakapan, pendidikan, kemampuan fisik dan pengalaman berada pada tataran baik dengan skor rata-rata berada pada interval kelas baik.

Penelitian kedua yang dijadikan referensi dan inspirasi oleh peneliti yaitu penelitian dari Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra tahun 2019 yang berjudul “Analisis Penempatan Pegawai Pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta”. Penelitian yang berlokasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta ini memiliki tujuan yaitu untuk menganalisis persepsi dan pemikiran pegawai terkait prosedur pelaksanaan penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta apakah sudah sesuai dengan dokumen analisa jabatan dan analisa beban kerja, formasi jabatan serta standar kompetensi jabatan. Hasil dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta selain mempertimbangkan kebutuhan instansi namun juga telah mempertimbangkan aspek aspek lain seperti salah satunya adalah dokumen di atas. Namun dalam praktiknya, penempatan pegawai yang ditempatkan masih terdapat banyak ketimpangan, yaitu sebanyak 54,2% responden menyatakan bahwa dalam penempatan pegawai di instansinya masih terdapat kesenjangan. Sebanyak 93,2% responden menyatakan bahwa penempatan pegawai pada instansi memiliki peran vital terhadap kinerja instansi/organisasi.

Penelitian ketiga yang juga menjadi referensi bagi peneliti adalah penelitian oleh Dadang Supriatna tahun 2020 yang berjudul “Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana penempatan pegawai yang dilandasi dengan penerapan merit system serta untuk mengetahui hambatan yang terjadi selama proses penempatan pegawai dan kemudian untuk membuat model penempatan pegawai yang relevan dengan keadaan di lingkungan BKPP Kabupaten Sumedang. Hasil dari penelitian ini yaitu proses penempatan pegawai di lingkungan BKPP Kabupaten Sumedang sudah berjalan dengan baik, namun masih ada hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses penempatan pegawai yaitu, lemahnya aturan hukum dan penerapannya, prinsip transparansi, lemahnya sistem rekrutmen dan seleksi, terkait tingkat kepuasan dan kurangnya political will.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini terhadap ketiga penelitian terdahulu memiliki perbedaan dari berbagai aspek penulisan penelitian. Perbedayaan yang terdapat dalam penelitian ini yakni dari konsep teori yang digunakan. Peneliti menggunakan teori kompetensi oleh Spencer dalam Moehariono (2010:13) yang tentunya berbeda dengan teori yang digunakan oleh ketiga penelitian terdahulu. Kemudian penelitian ini juga berbeda dengan penelitian terdahulu pertama dan kedua dalam hal metode penelitian dan teknik pengambilan data. Penelitian terdahulu oleh Yuliana, Joko Sabtohadji dan Rahim Abdullah menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan skala linkert sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengambilan data yang digunakan oleh penelitian kedua yaitu Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra menggunakan kuisioner sederhana sedangkan peneliti menggunakan teknik pengambilan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

1.5 Tujuan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui prosedur penempatan pegawai berdasarkan kompetensi aparatur beserta hambatan dan upaya apa saja yang dilakukan dalam proses pelaksanaan penempatan pegawai di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat.

II.METODE

Dalam pelaksanaan penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif sebagai prosedur dalam penulisan laporan magang riset terapan pemerintahan yang dilakukan. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena permasalahan yang diteliti dinilai samar-samar, berada pada situasi sosial yang dinamis dan kompleks seperti dalam fokus penelitian yang peneliti angkat yaitu analisis kompetensi aparatur dalam penempatan pegawai. Biasanya penelitian pemerintah kualitatif memiliki beragam pendekatan dikarenakan penyesuaian konsep dengan kenyataan yang terjadi di lokasi penelitian. Simangunsong (2017:190).

Metode yang digunakan oleh peneliti yaitu metode deskriptif. Alasan peneliti menggunakan metode deskriptif adalah untuk membuat deskripsi secara spesifik dan sistematis serta memberi gambaran yang faktual dan akurat mengenai fenomena yang akan diteliti yakni terkait penempatan pegawai yang belum optimal. Kemudian peneliti mengaplikasikan penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif yang bersifat penelitian lapangan dikarenakan adanya kesesuaian antara pendekatan induktif dengan penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif menggunakan pendekatan induktif dan metode deskriptif yang merupakan pendekatan penelitian yang digunakan peneliti karena keselarasan metode tersebut dengan penelitian ini. Pendekatan ini peneliti gunakan dalam pelaksanaan kegiatan magang berdasarkan fakta- fakta yang terjadi dilapangan yaitu mengenai analisis kompetensi aparatur dalam penempatan pegawai jabatan struktural dan jabatan fungsional dalam rangka upaya peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja pegawai di Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar yang diuraikan dalam bentuk gambaran penulisan.

III.HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Kompetensi Aparatur

Ada banyak hal yang menjadi faktor penentu tercapainya tujuan suatu organisasi. Salah satunya adalah kualitas sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang memiliki kapasitas kompetensi dapat diperoleh melalui proses perencanaan yang baik dalam rangka menentukan pegawai yang akan menduduki suatu jabatan.

Proses penempatan dapat dikatakan proses yang sangat krusial dalam mendapatkan pegawai yang berkompoten dalam suatu organisasi. Penempatan pegawai yang tepat diiringi dengan posisi jabatan yang juga sesuai dengan prinsip “the right man on the right place” akan membantu terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut. Kompetensi dapat diartikan sebagai keterampilan dan pengetahuan kerja yang diharuskan dimiliki oleh setiap pegawai dalam suatu pekerjaan tertentu. Hal tersebut yang akan menjadi kemampuan seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Pegawai yang memiliki kesesuaian antara jabatan yang diduduki dengan kompetensi yang dimiliki mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien sehingga mempercepat terwujudnya tujuan suatu organisasi. Spencer mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang membentuk kompetensi seseorang untuk mencapai kinerja yang unggul diantaranya pengetahuan, motif, sikap, konsep diri, dan keterampilan.

A.Pengetahuan

Pada dasarnya pengetahuan merupakan hal yang sangat diperlukam dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan yang sesuai atau latar belakang pendidikan yang relevan dengan jabatan yang diduduki akan menunjang keberhasilan pekerjaan pada suatu organisasi pemerintah. Pegawai Negeri Sipil yang telah menduduki jabatan struktural maupun fungsional di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar pada umumnya sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada beberapa pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Sekretaris Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Bapak A.Idrus, SH pada hari Kamis. 12 Januari 2023. Beliau mengemukakan bahwa:

“Penempatan pegawai pada jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar sudah berdasarkan dengan kompetensi pegawai yang terkait. Hal ini dibuktikan langsung oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar melalui perekrutan pegawai dengan melaksanakan seleksi terbuka dan uji kompetensi bagi pegawai yang akan menduduki jabatan eselon II”.

Penempatan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar pada umumnya sudah sesuai dengan kompetensi pengetahuan yang dimiliki. Hal ini dilihat dari prosedur pelaksanaan penempatan berupa seleksi terbuka dan uji kompetensi untuk menduduki suatu jabatan, tetapi seleksi terbuka ini hanya berlaku untuk jabatan Eselon II dan belum berlaku bagi pegawai yang akan menduduki jabatan Eselon III sehingga pada jabatan tertentu masih ditemukan pegawai yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki oleh pegawai tersebut.

B.Motif

Pegawai yang menduduki suatu jabatan struktural ataupun dipercaya memegang jabatan fungsional sangat penting untuk mempunyai konsistensi berpikir sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan dapat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi pemerintah. Untuk menjawab indikator dari motif, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Bapak Andi Himawan Jasin, S.T., M.Si. pada hari Senin, 9 Januari 2023:

“Seorang aparatur sipil negara ketika dipercaya untuk memimpin suatu organisasi maka sosok tersebut dituntut untuk cakap dalam administrasi, mampu mengontrol konflik, bekerja sama dengan siapa saja sehingga dia dapat menjadikan orang lain menggunakan sumber daya yang tersedia untuk memajukan dan mengembangkan organisasi”.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dapat disimpulkan bahwa sangat penting menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karena apabila penempatan pegawai pada suatu jabatan baik struktural maupun fungsional tidak sesuai dengan kompetensinya maka pegawai tersebut tidak akan mampu menjalankan tugasnya dengan maksimal karena dilihat tidak mampu untuk mengendalikan permasalahan dan tantangan yang tentu akan menghambat penyelesaian pekerjaan yang diberikan.

C.Sikap

Sikap pegawai dapat menjadi penentu berhasil tidaknya suatu organisasi pemerintah. Apabila sikap pegawai yang ditempatkan tidak baik maka pegawai tersebut cenderung tidak percaya diri sehingga tidak dapat melakukan tugasnya dengan maksimal karena hambatan sikap tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama Sekretaris Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Bapak A.Idrus, SH pada hari Kamis, 12 Januari 2023. Beliau kurang lebih mengatakan bahwa:

“Sebenarnya sikap pegawai dalam suatu instansi sangat menentukan berhasil tidaknya instansi tersebut. Apabila sebuah instansi diisi oleh sumber daya aparatur atau dalam hal ini pegawai yang tidak memiliki sikap yang baik maka secara otomatis akan menghambat keberhasilan dari instansi terkait. Contohnya pernah terjadi ada seorang pegawai yang tidak menginginkan penempatan yang diperintahkan oleh pimpinan sehingga dia jarang masuk bahkan pernah tidak masuk kantor padahal pegawai tersebut memegang peranan yang cukup penting dalam instansi itu. Hal ini tentu sangat menghambat kegiatan pada kantor tersebut”.

Peristiwa seperti ini menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai sikap yang tidak baik atau buruk tidak akan menjadikan pegawai berkompeten dalam suatu pekerjaan sehingga akan mengurangi rasa percaya diri terhadap pekerjaannya karena pegawai merasa tidak mampu menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang kerap sulit yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat membuat kesabaran pegawai tidak dapat bertahan dalam situasi dan kondisi tersebut sehingga pada akhirnya pegawai lebih memilih untuk tidak masuk kantor atau tetap menjalankan tugasnya tetapi tidak maksimal.

D.Konsep Diri

Konsep diri dalam hal ini berarti setiap pegawai harus memiliki tujuan yang jelas serta nilai-nilai yang diyakini utamanya pegawai yang sedang menduduki jabatan struktural serta pegawai yang

dipercaya memegang jabatan fungsional agar dapat mewujudkan tujuan dari instansi tempat pegawai tersebut bertugas dan dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan optimal. Untuk mengetahui hubungan konsep diri terhadap penempatan pegawai pada jabatan struktural dan fungsional maka peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Bapak A.Idrus, SH pada hari Kamis, 12 Januari 2023. Beliau mengemukakan bahwa:

“Sebagai seorang pegawai negeri sipil sangat penting untuk mengetahui tujuan baik itu tujuan dari tugas yang diberikan kepada kita, tujuan dari instansi tempat kita bekerja, bahkan tujuan dari jabatan yang saat ini diduduki atau dalam hal ini berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dari jabatan yang diduduki karena apabila kita mengetahui tujuan tersebut dengan jelas maka kita tidak akan bingung dan lebih mudah melihat arah kemana kita bekerja”.

Apabila pegawai mengetahui deskripsi dan tujuan pekerjaan dengan jelas maka pegawai tersebut juga akan mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana proses tahapan untuk mewujudkan tujuan tersebut sehingga pegawai mampu meyakini hal-hal apa yang harus dilakukan. Hal ini akan berbeda dengan pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensinya. Pegawai tersebut akan sulit mengetahui bagaimana sebenarnya cara untuk mencapai tujuan instansi yang telah ditetapkan.

E.Keterampilan

Sebagaimana yang telah diketahui bahwa keterampilan merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang ditempatkan sesuai antara kompetensi dengan tupoksi jabatan yang diduduki tentu memiliki keterampilan dalam melakukan pekerjaannya sehingga beban kerja yang diberikan dapat terselesaikan tepat waktu tanpa ada hambatan yang serius. Keterampilan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja yang telah didapatkan selama pegawai bekerja. Berkaitan dengan keterampilan yang dimiliki pegawai maka peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Bapak A.Idrus, SH pada hari Kamis, 12 Januari 2023 di ruangan Sekretaris Badan. Beliau menuturkan bahwa:

“Seorang aparatur daerah yang memiliki keterampilan dan keahlian tentu mampu menyelesaikan beban tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan tepat waktu sehingga memiliki potensi untuk memajukan dan mempercepat terwujudnya tujuan organisasi. Berbeda dengan pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan keterampilan yang dimiliki maka dia akan sulit untuk menuntaskan setiap beban tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Keterampilan seorang pegawai juga dapat diperoleh melalui diklat, seminar dan workshop”.

Seorang pegawai yang memiliki keterampilan sangat dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini karena dengan memiliki keterampilan maka tujuan dari instansi pemerintah akan lebih mudah tercapai karena ditunjang dengan adanya sumber daya aparatur yang berkompeten. Walaupun latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seorang pegawai sudah sesuai dengan jabatan yang sedang diduduki tetapi tidak dibarengi dengan pengalaman dalam bidang kerjanya maka pegawai tersebut juga akan sulit melakukan adaptasi dengan bidang kerjanya sehingga tidak mampu melahirkan pegawai yang berkompeten dalam bidangnya.

3.2 Prosedur Penempatan Pegawai

Proses penempatan pegawai dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional harus melalui beberapa tahapan yang sesuai dengan syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku agar pegawai benar-benar mendapat penempatan yang sesuai dengan riwayat pendidikan serta kompetensinya sehingga mampu bekerja secara maksimal dan profesional terhadap beban tugas dan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural yang telah mengatur penempatan dan pengangkatan pegawai. Dalam Pasal 4 Ayat 1 ditegaskan bahwa “Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural ditetapkan dengan keputusan pejabat yang berwenang”.

Persyaratan pegawai dalam menduduki suatu jabatan struktural juga telah diatur dalam pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 yaitu:

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil
- b. Menduduki pangkat serendah-rendahnya 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
- f. Sehat jasmani dan rohani

Berangkat dari aturan tersebut, persyaratan dan ketentuan untuk menduduki jabatan struktural menjadi sangat jelas. Hal ini menjadi pedoman dalam menempatkan seseorang pada jabatan struktural. Penempatan pegawai dalam jabatan struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Polewali Mandar harus melalui usulan promosi dari pimpinan Dinas/Badan/Organisasi terkait berdasarkan kompetensi serta perilaku yang dapat menghasilkan prestasi kerja bagi pegawai yang bersangkutan sehingga mendapatkan peluang untuk dipromosikan. Usulan nama pegawai tersebut kemudian dipertimbangkan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Polewali Mandar lalu diserahkan kepada Baperjakat dalam hal ini Sekretaris Daerah selaku ketua Baperjakat. Tim Baperjakat kemudian mengajukan *draft* nama-nama yang telah melalui pertimbangan dan kajian kepada Bupati selaku pimpinan untuk ditetapkan dan diputuskan dalam mengisi jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar.

Prosedur pengangkatan dan penempatan jabatan struktural dan jabatan fungsional memiliki perbedaan. Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional (JF) dapat dilakukan melalui 4 (empat) mekanisme sebagai berikut:

1. Pengangkatan Pertama merupakan pengangkatan untuk mengisi lowongan kebutuhan JF dari calon PNS.
2. Perpindahan Jabatan merupakan pengangkatan PNS dari jabatan lain selain jabatan fungsional (misalnya dari jabatan administrasi).
3. Inpassing/Penyesuaian, dilaksanakan dalam hal:
 - a. Penetapan Jabatan Fungsional baru;
 - b. Perubahan ruang lingkup tugas Jabatan Fungsional; atau
 - c. Kebutuhan mendesak sesuai prioritas strategis nasional.

4. Promosi, yaitu pengangkatan dalam Jabatan Fungsional yang didasarkan pada beberapa kriteria antara lain:
 - a. Kelompok rencana suksesi;
 - b. Menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi instansi dan kepentingan nasional dan diakui oleh lembaga pemerintah terkait bidang inovasinya; dan
 - c. Memenuhi standar kompetensi jenjang jabatan yang akan diduduki.

Sejatinya prinsip *“the right man on the right place”* merupakan prinsip yang ideal dan didambakan untuk menjadi tujuan dari proses penempatan pegawai. Sebab itu proses pelaksanaan penempatan pegawai harus berdasarkan pada prinsip tersebut apabila ingin mewujudkan tujuan organisasi melalui penataan pegawai yang baik. Dalam pelaksanaannya dilapangan penempatan pejabat struktural maupun fungsional berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Sistem manajemen sumber daya manusia yang berpedoman pada regulasi tersebut mengharuskan untuk menerapkan sistem merit yakni sistem manajemen ASN yang berorientasi pada kompetensi pegawai bukan karena aspek subyektif tertentu. Akan tetapi pada praktiknya, penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar hanya untuk jabatan level eselon II atau dalam hal ini yaitu Sekretaris Daerah Kabupaten, Kepala Dinas, Asisten Sekretaris Daerah, Kepala Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan dan Sekretaris DPRD Kabupaten. Sedangkan untuk Jabatan level dibawahnya masih menggunakan sistem pengadaan berdasarkan hasil rapat tim baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat). Sistem pengadaan seperti ini berpotensi bahkan kerap kali dinodai oleh berbagai macam praktik menyimpang dan menyalahi prosedur misalnya penempatan yang didasarkan oleh kedekatan internal antara pimpinan dan bawahan, lobi politik dan berbagai praktik lainnya. Sehingga dampak yang dihasilkan yaitu ketidaksesuaian dan kekeliruan dalam penataan sumber daya aparatur seperti kompetensi dan jabatan yang tidak match sehingga pegawai masih perlu beradaptasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan optimal.

4.3 Hambatan Penempatan Pegawai

Harus diakui bahwa pelaksanaan penempatan Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ada. Hal ini terjadi karena masih adanya intervensi dari pihak-pihak tertentu sehingga membuat Pejabat Pembina Kepegawaian atau dalam hal ini Bupati sebagai pembuat kebijakan yang berwenang untuk menentukan hingga memutuskan penempatan aparatur yang kerap berubah dalam mengeluarkan kebijakan sehingga walaupun tim baperjakat memberikan berbagai pertimbangan mengenai nama-nama pegawai yang telah dikaji dan akan menduduki jabatan karena dianggap telah memenuhi kualifikasi dan persyaratan tetap dapat berubah berdasarkan kebijakan Bupati.

Berdasarkan hal tersebut peneliti kemudian melakukan wawancara dengan Sekretaris Dewan DPRD Kabupaten Polewali Mandar Ibu Andi Mahadiana Djabbar, S.IP, M.Si pada Kamis, 19 Januari 2023 bertempat di ruangan Sekretaris Dewan DPRD Kabupaten Polewali Mandar, beliau menuturkan:

“Baperjakat dibentuk untuk memberikan pertimbangan terhadap nama-nama pegawai yang diajukan karena dianggap telah memenuhi standar sesuai dengan kualifikasi persyaratan

jabatan yang kemudian dikaji secara bersama oleh anggota baperjakat yang lain untuk menentukan pegawai mana yang dianggap layak dan pantas untuk menduduki suatu jabatan melalui beberapa aspek seperti sikap, keterampilan, prestasi kerja dan pada akhirnya ditentukan oleh Bupati selaku pejabat pembina kepegawaian”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka peneliti kemudian mengetahui bahwa baperjakat merupakan sebuah tim yang dibentuk khusus untuk memberikan pertimbangan terhadap nama-nama yang diajukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Polewali Mandar untuk menduduki suatu jabatan struktural sehingga mempunyai kemampuan dan kapasitas untuk menduduki suatu jabatan.

Meskipun dengan struktur keanggotaan yang kompleks terkadang tim baperjakat yang telah dibentuk tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengajuan nama-nama dalam penempatan pegawai karena pada akhirnya keputusan final tetap berada ditangan pimpinan untuk menentukan siapa yang berhak untuk menduduki jabatan. Tidak dapat dipungkiri terkadang pimpinan sudah mempunyai daftar nama calon yang akan menduduki jabatan tersebut tanpa harus mendapat pertimbangan atau kajian lebih dalam dari tim baperjakat.

Proses dan kriteria Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya akan menduduki suatu jabatan idealnya harus dilakukan sesuai dengan prosedur, aturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Pihak terkait telah berusaha melakukan upaya dalam melaksanakan proses pelaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan memiliki kompetensi untuk mendukung jalannya organisasi pemerintah. Namun sekali lagi nama-nama yang telah diseleksi oleh tim baperjakat tidak selamanya mendapat persetujuan oleh Bupati.

Nuansa politik yang masih mendarah daging serta kepentingan politik dari pihak-pihak tertentu merupakan salah satu hambatan dari penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Adanya intervensi dari pihak-pihak tertentu memberi dampak negatif terhadap proses pelaksanaan penempatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan kompetensi yaitu orang-orang yang akan menduduki jabatan nantinya tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga menghambat organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan organisasi.

4.4 Upaya Dalam Penempatan Pegawai

Dalam rangka penempatan jabatan struktural dan fungsional berdasarkan kompetensi di Kabupaten Polewali Mandar khususnya di Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar, pemerintah sudah berupaya dengan maksimal dalam melakukan berbagai macam cara untuk mewujudkan pelaksanaan penempatan pegawai yang ideal dan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku. Salah satunya dengan membentuk Tim baperjakat yang pada dasarnya tim ini tidak mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan penempatan pegawai.

Upaya lain yang dapat dilakukan untuk mendukung pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi aparatur adalah dengan meningkatkan kompetensi aparatur melalui pemberian pendidikan dan pelatihan. Diklat atau singkatan dari pendidikan dan pelatihan merupakan hak bagi setiap pegawai negeri sipil yang juga menjadi kebutuhan untuk menunjang dan mengasah kemampuan serta kompetensi pegawai. Diklat terdiri dari berbagai macam jenis contohnya adalah diklat kepemimpinan. Diklat kepemimpinan ini diperuntukkan kepada para pejabat struktural guna memenuhi kualifikasi dan persyaratan untuk menduduki jabatan. Selain diklat kepemimpinan

untuk pejabat struktural juga ada diklat teknis yang berguna untuk pegawai pejabat fungsional dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan teknis pada bidang masing-masing. Selain meningkatkan kompetensi aparatur melalui pemberian pendidikan dan pelatihan upaya yang juga dapat dilakukan untuk mendukung pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi aparatur adalah dengan melakukan kegiatan pengawasan dengan maksimal oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai. Kegiatan pengawasan diyakini memberikan pengaruh yang positif, selain sebagai bentuk proses pembinaan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan hal tersebut juga meningkatkan komunikasi dan koordinasi serta kerjasama antar komponen yang ada dalam organisasi pemerintah. Pengawasan secara langsung yang dimaksud agar pejabat struktural maupun fungsional dapat mengetahui, memahami dan melaksanakan tugas pekerjaan dan fungsi jabatan yang mereka duduki. Selain untuk menyadari dan memahami tugas yang dimiliki, para pejabat struktural dan fungsional juga diharapkan dapat memberikan kinerja yang baik sesuai dengan tugas pekerjaan yang ada. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan bersama dengan Kepala Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Bapak Andi Himawan Jasin, S.T., M.Si. pada hari Senin, 9 Januari 2023. Beliau mengatakan bahwa:

“Saya tentunya meyakini bahwa semua pejabat struktural dan pejabat fungsional yang ada dilingkungan Balitbangren Kabupaten Polewali Mandar sudah mengetahui dan memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi jabatan masing-masing, namun kegiatan pengawasan yang dilakukan ini bertujuan untuk dapat memonitoring dan langsung mengevaluasi kinerja yang mereka lakukan agar tetap berjalan sesuai dengan koridor serta mengontrol agar motivasi kerja yang ada pada diri setiap pegawai itu tetap sama bukan angin-anginan. Saya melakukan ini karena saya ingin hasil kinerja dan kontribusi yang diberikan oleh setiap pegawai terus stabil bahkan meningkat”.

Disamping itu intervensi politik yang sering terjadi dalam setiap pelaksanaan penempatan pegawai khususnya penempatan pejabat dalam jabatan struktural perlu untuk dihilangkan. Alasan utamanya adalah karena hal tersebut tidak sesuai dengan aturan kepegawaian yang berlaku dan menjadi pedoman untuk manajemen kepegawaian saat ini. Pengangkatan pejabat struktural dengan menggunakan mekanisme lelang jabatan atau *open selection* dilakukan untuk meminimalisir timbulnya faktor kedekatan internal dengan pimpinan dalam hal penilaian kerja. Pemberian *reward and punishment* dijalankan untuk memberikan penilaian secara realistis dan dinilai lebih kondusif karena pejabat struktural dan juga fungsional dengan kinerja yang buruk akan diberikan teguran bahkan sanksi sesuai dengan aturan kepegawaian yang berlaku, sebaliknya pejabat struktural dan fungsional yang memiliki kinerja yang baik dan kerap menorehkan prestasi bagi instansi maupun daerah tempat bekerja akan diberikan penghargaan dengan maksud memberikan semangat dan motivasi untuk terus menjadi produktivitas dan kestabilan pegawai dalam bekerja.

3.5 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Sistem manajemen sumber daya manusia yang berpedoman pada regulasi saat ini mengharuskan untuk menerapkan sistem merit yakni sistem manajemen ASN yang berorientasi pada kompetensi pegawai bukan karena aspek subyektif tertentu. Akan tetapi pada praktiknya, penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar hanya untuk jabatan level eselon II atau dalam hal ini yaitu Sekretaris Daerah Kabupaten, Kepala Dinas, Asisten Sekretaris Daerah, Kepala Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan dan Sekretaris DPRD Kabupaten. Sedangkan untuk Jabatan level dibawahnya masih menggunakan sistem pengadaan berdasarkan

hasil rapat tim baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat). Sistem pengadaan seperti ini berpotensi bahkan kerap kali dinodai oleh berbagai macam praktik menyimpang dan menyalahi prosedur misalnya penempatan yang didasarkan oleh kedekatan internal antara pimpinan dan bawahan, lobi politik dan berbagai praktik lainnya. Sehingga dampak yang dihasilkan yaitu ketidaksesuaian dan kekeliruan dalam penataan sumber daya aparatur seperti kompetensi dan jabatan yang tidak match sehingga pegawai masih perlu beradaptasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan optimal.

Peneliti menemukan temuan penting yakni terkait pembentukan tim baperjakat. Meskipun dengan struktur keanggotaan yang kompleks terkadang tim baperjakat yang telah dibentuk tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pengajuan nama-nama dalam penempatan pegawai karena pada akhirnya keputusan final tetap berada ditangan pimpinan untuk menentukan siapa yang berhak untuk menduduki jabatan. Tidak dapat dipungkiri terkadang pimpinan sudah mempunyai daftar nama calon yang akan menduduki jabatan tersebut tanpa harus mendapat pertimbangan atau kajian lebih dalam dari tim baperjakat.

Proses dan kriteria Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya akan menduduki suatu jabatan idealnya harus dilakukan sesuai dengan prosedur, aturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Pihak terkait telah berusaha melakukan upaya dalam melaksanakan proses pelaksanaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas dan memiliki kompetensi untuk mendukung jalannya organisasi pemerintah. Namun sekali lagi nama-nama yang telah diseleksi oleh tim baperjakat tidak selamanya mendapat persetujuan oleh Bupati.

Berangkat dari sana peneliti kemudian menyarankan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan sebagai instansi yang bergerak dibidang kepegawaian untuk melakukan pendekatan informal terhadap kepala daerah yang notabene merupakan pemegang keputusan final dalam hal penempatan pegawai agar dalam pelaksanaan penempatan pegawai kedepannya dapat sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dengan kompetensi yang memenuhi syarat.

IV.KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dijabarkan oleh peneliti mengenai analisis kompetensi aparatur pada jabatan struktural dan fungsional di Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi aparatur pegawai serta belum berjalan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
2. Hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan penempatan pegawai yang belum sesuai di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar adalah masih adanya pengaruh politik dan kedekatan internal serta hubungan kekerabatan dalam proses penempatan pegawai sehingga membuat Pejabat Pembina Kepegawaian sering memutuskan tanpa mempertimbangkan saran dan nama-nama yang diajukan oleh baperjakat.
3. Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dalam menempatkan pegawai pada jabatan struktural dan fungsional sesuai dengan kompetensi pegawai yaitu dengan melakukan seleksi terbuka dan uji kompetensi untuk menduduki jabatan struktural dan fungsional. Selain itu perlu untuk meningkatkan kompetensi pegawai dengan memberikan

pendidikan dan pelatihan kemudian melakukan kegiatan pengawasan secara maksimal serta harus konsisten dalam menjalankan aturan kepegawaian.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada analisis kompetensi aparatur dan hanya melihat bagaimana prosedur penempatan pegawai di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang sangat umum terjadi dalam perbirokrasian di tanah air sehingga penulis menyarankan agar dalam penelitian lanjutan terkait permasalahan ini mampu memberikan solusi yang lebih solutif untuk mengatasi masalah penempatan pegawai di lingkungan Pemerintahan Indonesia.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada kedua orang tua, Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri, segenap dosen pengajar, pelatih, dan pengasuh serta seluruh civitas akademika IPDN dan tak lupa kepada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar terkhusus Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan serta Bapak Himawan selaku Kepala Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia
- Simangunsong, Fernandes. 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan Teoritik-Legalistik-Empirik-Inovatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MODERAT*, 6(3), 525–538. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat>
- Yudhy Pradityo Setiadiputra, R. (2021). Analisis Penempatan Pegawai Pada Pemerintah Provinsi Dki Jakarta. *Jurnal Aparatur*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.52596/ja.v3i1.34>
- Yuliana, dkk. (2018). "Analisis Penempatan Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sebulu di Kabupaten Sebulu di Kabupaten Kutai Kartanegara" *JEMI*, 18(1), 62-68