

**ANALISIS PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI DI
DINAS KEBUDAYAAN KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA SERTA PARIWISATA
KOTA TARAKAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

Muhammad Fadhil Asyuri

NPP. 30.1597

*Asdaf Kota Tarakan Barat, Provinsi Kalimantan Utara
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: fadhilasyuri01@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Dr. Rusmiyati, M.Hum

ABSTRACT

Problems/Background (GAP): *The placement of structural officials in the government should be guided by the principle of “the Right Man On the Right Place” so that the implementation of existing tasks can be carried out effectively, efficiently and with maximum results. This principle was not fully implemented, there are still some agencies in the Tarakan city government whose placement of structural officials has not been in accordance with the competencies and positions held. The purpose of this study was to determine the placement of structural officials in the city of Tarakan, especially in the Department of youth culture and sports and tourism is in accordance with existing regulations or not and what are the factors that cause the placement of structural officials is not appropriate between the competence and position. This study uses the theory of competence proposed by Spencer and Spencer in Sofyan (2013:257) which there are 5 (Five) characteristics, namely: motive, nature, self-concept, knowledge, and skills. This study uses qualitative methods. Money data collection techniques used by researchers are, observation, interviews, documentation. Researchers conducted interviews with several speakers. Data analysis techniques used by researchers are data reduction, data presentation, and conclusion. The results of this study showed that the placement of structural officials in the Department of youth culture and sports and tourism are still many officials who do not match the competence and position occupied. The difference between competence and the position held does not show differences in the work of structural officials in accordance with their competence. The work and tasks given can still be done well by officials who do not fit between competence and position. Even so, it would be better if in placing structural officials in accordance with their competencies and skills.*

Keywords: *Placement, Competence, Structural Officer*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penempatan pejabat struktural yang ada di pemerintahan seharusnya berpedoman kepada prinsip “*The Right Man On The Right Place*” agar pelaksanaan tugas yang ada dapat terlaksana dengan efektif, efisien dan hasil yang maksimal. Prinsip ini ternyata tidak sepenuhnya terlaksana, masih ada beberapa instansi di pemerintahan Kota Tarakan yang penempatan pejabat strukturalnya belum sesuai antara kompetensi yang dimiliki dan jabatan yang diemban. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penempatan pejabat struktural yang ada di Kota Tarakan khususnya di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata sudah sesuai dengan peraturan yang ada atau belum dan apa faktor-faktor yang menyebabkan penempatan pejabat struktural tersebut tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya. Penelitian ini menggunakan teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer dalam Sofyan (2013:257) yang terdapat 5 (lima) karakteristik, yaitu: Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan, Dan Keterampilan. Penelitian ini menggunakan Metode Kualitatif.

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti ialah, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa narasumber yang ada. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan pejabat struktural yang berada di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata masih terdapat pejabat yang belum sesuai antara kompetensi dan jabatan yang diduduki. Perbedaan dari kompetensi dan jabatan yang diemban tidak menunjukkan perbedaan hasil pekerjaan dari pejabat struktural yang sesuai dengan kompetensinya. Pekerjaan dan tugas yang diberikan masih dapat dikerjakan dengan baik oleh pejabat yang tidak sesuai antara kompetensi dan jabatan. Meskipun begitu, alangkah lebih baik apabila dalam menempatkan pejabat struktural sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki.

Kata kunci : Penempatan, Kompetensi, Pejabat Struktural

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan dan kesuksesan dalam penyelenggaraan pemerintah sangat bergantung pada sumber daya aparatur yang dimiliki. Sumber daya aparatur adalah aset utama kegiatan penyelenggaraan pemerintah yang diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Peran dan fungsi Aparatur Sipil Negara sangat menentukan keberhasilan pembangunan nasional.

Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terdapat empat belas lingkup pengelolaan pegawai negeri sipil. Pengelolaan tersebut memiliki tujuan agar dapat menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai sikap dan moral yang baik dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Selain itu, pengelolaan dimaksudkan agar Aparatur Sipil Negeri dapat menjalankan tugasnya sebagai pelayanan masyarakat dan pelaksana kebijakan serta pemersatu bangsa yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pemerintah Daerah memiliki kewenangan dalam penempatan pegawai. Penempatan pegawai harus berpedoman kepada prinsip "*the right man on the right place*". Penempatan pegawai yang berdasarkan kompetensinya akan meningkatkan gairah kerja dan prestasi kerja sehingga pelayanan terhadap masyarakat dapat tercapai (Priyono, 2010: 64).

Penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Di dalam peraturan ini dijelaskan bahwa dalam penempatan pegawai harus menggunakan *Merit System*. *Merit System* merupakan kebijakan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kemampuan, dan kinerja secara merata dan wajar tanpa ada memandang latar belakang, politik, ras, warna kulit, agama, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Penempatan seorang pegawai sesuai dengan kompetensi dan akan memudahkan dalam menyelesaikan tugas karena telah memahami arah dan jalan dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga itu akan membantu pegawai tersebut untuk mencapai penilaian kinerja yang maksimal. Selain itu, dalam peningkatan kemampuan atau keahlian pun akan semakin mudah karena adanya kompetensi dan jabatan yang terfokus (Sofyan, 2013 : 269).

Penempatan jabatan struktural tertentu berdasarkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaan/keahlian yang dimilikinya akan mendorong pegawai tersebut untuk bekerja secara baik dan juga untuk menghindari inefisiensi keuangan Negara dan mendukung sistem pendidikan yang "*link and match*" (Wirman Syafri, 2014: 104).

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Pada kenyataannya yang terjadi di lapangan terkhususnya pemerintahan daerah masih banyak terdapat penempatan pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Sulistiyani & Rosidah dalam (Amalia, 2017: 107), penempatan adalah suatu keputusan yang diambil oleh pemegang kebijakan di suatu instansi yang memiliki wewenang untuk menentukan jabatan seorang pegawai yang berdasarkan kompetensi dan keahlian tertentu. Ketidaksesuaian antara penempatan dan kompetensi pegawai menjadi sangat menarik untuk dibahas terkhusus yang terjadi di pemerintahan yaitu jabatan struktural tidak sesuai dengan kompetensi dalam hal latar belakang pendidikannya. Pejabat struktural mempunyai peran yang penting dan strategis dalam menjalankan keberhasilan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (Nisria, 2015: 2-3). Fenomena seperti ini masih banyak ditemukan hampir di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia masalah penempatan pegawai yang belum sesuai dengan prinsip *“the right man on the right place”* terkhusus pada jabatan struktural. Data dari *website* Disbudporapar menunjukkan bahwa penempatan pejabat strukturalnya sudah sangat baik, tetapi masih saja terdapat beberapa pejabat struktural yang antara kompetensi dan jabatan yang diduduki. Tujuan dari penempatan pejabat struktural yang sesuai antara kompetensi dan jabatannya agar pejabat tersebut menguasai, dan memahami mengenai jabatan yang diembannya sehingga pejabat tersebut mengetahui arah dan cara penyelesaian terbaik dari setiap pekerjaan.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Faizal Sardwiki pada tahun 2020 dengan judul penelitian *“Analisis Kompetensi Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Di Dinas Kesehatan Kota Jayapura Provinsi Papua”*. Masih ditemukan dalam penempatan pejabat struktural masih menggunakan pendekatan subjektif. Akibatnya pejabat struktural yang tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya dalam pelaksanaan tugasnya belum memiliki visi yang jelas terhadap jabatannya (Faizal Sardwiki, 2020). Penelitian kedua yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Nisria Fairuz Husna, dengan judul penelitian *“Evaluasi Penempatan Pegawai Negeri Sipil. Dalam Jabatan Struktural Di Kabupaten Kendal Tahun 2013”*. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan dalam penempatan pejabat struktural masih belum transparan. Pertimbangan lebih mengutamakan senioritas pegawai. Selain itu, kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah juga tidak memberikan alasan terhadap penempatan pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kompetensi (Nisria Fairuz Husna, 2015). Penelitian ketiga yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Akhsrullah, dengan judul penelitian *“Intervensi Pejabat Politik Dalam Mutasi Pejabat Struktural Di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa”*. Penelitian ini membahas mengenai pengaruh intervensi pejabat politik dalam penempatan pegawai. Kesimpulan yang didapat adalah bahwa intervensi pejabat politik memberikan pengaruh negatif terhadap manajemen aparatur sipil negara di suatu daerah yang berakibat menurunnya produktivitas dan motivasi pegawai. (Akhsrullah, 2014)

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 berbasis kompetensi, faktor penghambat dan faktor pendukung penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif yang berbeda dengan penelitian Faizal Sardwiki, Nisria Fairuz Husna dan Akhsrullah. Teori yang digunakan peneliti juga berbeda yaitu teori Kompetensi Spencer and Spencer dalam sofyon (2013:257) dengan indikator: 1) Motif 2) Sifat; 3) Konsep Diri; 4)

pengetahuan dan; 5) Keterampilan.

1.5 Tujuan.

Mengetahui dan menganalisis penempatan pejabat struktural Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara, dan penghambatnya, serta upaya mengatasi faktor-faktor penghambatnya.

II. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Didalam penelitian ini peneliti menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh yaitu teori Kompetensi Spencer and Spencer dalam Sofyan (2013:257) yang terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Sedangkan Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi dan wawancara. Informan yang di wawancarai adalah Kepala Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata, Sekretaris Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata, Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Perencanaan Dan Keuangan, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis Balai Adat Tidung Dan Budaya Serta Museum Sejarah, Kepala bidang pemasaran, sumber daya manusia pariwisata dan ekonomi kreatif, Staf dinas Kebudayaan Kepemudaan dan Olahraga Serta Pariwisata.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kompetensi

Peneliti telah melaksanakan penelitian di Kota Tarakan dan telah mendapatkan data dari lokasi penelitian kemudian menuangkan hasil penelitian sekaligus dengan pembahasannya. Peneliti juga telah melaksanakan wawancara terhadap beberapa informan yaitu: Kepala Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata, Sekretaris Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata, Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Perencanaan Dan Keuangan, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis Balai Adat Tidung Dan Budaya Serta Museum Sejarah, Kepala bidang pemasaran, sumber daya manusia pariwisata dan ekonomi kreatif, Staf dinas Kebudayaan Kepemudaan dan Olahraga Serta Pariwisata.

Spencer and Spencer dalam Sofyan (2013:257) menjelaskan ada lima indikator kompetensi yaitu motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan, dan Keterampilan. Lima komponen tersebut yang digunakan untuk melihat bagaimana Kompetensi aparatur Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan dalam pejabat struktural yang sesuai antara kompetensi dan jabatannya dengan pejabat struktural yang tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya.

3.1.1 Motif

3.1.1.1 Inisiatif Dalam Bekerja

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan peneliti kepada Kepala Disbudporapar Kota Tarakan pada hari Senin, 9 Januari 2023 beliau memberikan penjelasan “Pada prinsipnya dalam menempatkan seorang pejabat dalam suatu jabatan, harus sesuai dan selaras antara kompetensi dan jabatan yang akan diduduki. Namun, pada kenyataannya yang terjadi di lapangan tidak selalu sama antara teori dan praktiknya, pada pemerintahan Kota Tarakan masih ada beberapa pejabat yang tidak sesuai dengan prinsip tersebut. Ketidaksesuaian tersebut memiliki faktor penyebab sehingga dalam penerapannya menjadi sulit, tetapi sebaiknya kita melihat bagaimana kinerja dari pejabat struktural tersebut dalam memenuhi tuntutan dan tupoksinya. Sejauh ini, kinerja yang dihasilkan oleh pejabat tersebut masih tergolong baik dan sesuai dengan tupoksinya.

Begitu pun pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga tergolong baik”.

Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata pada hari Senin, 9 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan sebagai berikut : “Pegawai Negeri Sipil harus siap ditempatkan dimana saja dengan jabatan apapun. Walaupun begitu, begitu alangkah lebih baik dalam menempatkan seseorang dalam jabatan diperhatikan segi keahlian, keterampilan dan pengetahuannya. Karena dalam menyelesaikan pekerjaan akan memberikan perbedaan antara yang sesuai dan tidak sesuai. Pejabat yang sesuai antara jabatan dan kompetensinya akan menyelesaikan tugas sesuai dengan teori dan langkah yang paling efektif dan efisien. Berbeda dengan pejabat yang tidak sesuai, pejabat tersebut dalam melaksanakan tugasnya hanya akan menggunakan analisa tanpa adanya dasar yang kuat sehingga tugas yang diberikan hanya sekedar selesai. Apabila pejabat struktural yang tidak sesuai antara jabatan dan kompetensinya mendapati atau mengalami masalah dalam pelaksanaan tugasnya, biasanya pejabat tersebut harus mencari cara penyelesaian seperti mencari referensi atau bertanya dengan rekan kantor yang lain sehingga proses penyelesaian tugas akan menjadi lebih lama”. Dapat ditarik kesimpulan dari penjelasan yang diberikan oleh narasumber bahwa dalam menempatkan pejabat struktural yang sesuai dengan prinsip *“the right man on the right place”* mempengaruhi inisiatif dari pejabat tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Pejabat yang sesuai antara kompetensi dan jabatannya akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien menggunakan ilmu yang dimilikinya. Berbeda dengan pejabat yang berbeda antara kompetensi dan jabatannya, biasanya akan mengalami kendala dalam menyelesaikan tugasnya sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam menyelesaikan tugasnya.

3.1.2 Sifat

Sifat merupakan karakteristik fisik dan cara menghadapi sebuah situasi atau keadaan secara konsisten (Spencer and Spencer dalam Sofyan, 2013:257). Sifat disini lebih dimaksudkan pada bagaimana respon dari individu dalam menghadapi sebuah situasi dan informasi yang dinamis dan berubah-ubah

3.1.2.1 Respon Terhadap Situasi Dan Informasi

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian pada hari selasa, 10 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan bahwa: “Pemerintahan merupakan instansi yang selalu bergerak dan dinamis sehingga pejabat struktural yang ada harus siap terhadap setiap perubahan yang ada. Selama saya berdinis perubahan itu pasti terjadi dan saya harus bisa menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Walaupun antara kompetensi dan jabatan saya berbeda tetapi setiap ada perubahan saya selalu bisa menyesuaikan dengan keadaan. Pengalaman saya selama berdinis membuat penyelesaian tugas menjadi lebih mudah. Selain itu, saya memiliki atasan dan teman-teman dari unit lain yang bisa membantu saya. Setiap tuntutan dari pimpinan, staf dan masyarakat selalu saya kerjakan dengan sebaik mungkin. Setiap tuntutan selalu saya tampung dan tindak lanjuti sehingga dapat saya realisasikan. Selama ini walaupun kompetensi dan jabatan saya berbeda, saya belum pernah mendapat komplain, teguran atau pun melakukan pelanggaran”

Penjelasan dari Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian sama dengan penjelasan Kepala Sub Bagian Perencanaan Dan Keuangan yang telah diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan bahwa :“Setiap pejabat struktural pasti telah terbiasa dengan yang namanya dengan perubahan. Pejabat struktural dituntut harus selalu bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan informasi terbaru. Perubahan yang terjadi pasti memiliki petunjuk dan arahan yang jelas sehingga para pejabat struktural dapat mempelajari informasi tersebut. Terlebih para PNS pasti memiliki teman atau rekan kerja yang selalu bekerja sama sehingga informasi yang diperoleh akan menjadi lebih lengkap. Perubahan setiap informasi pasti memiliki tenggat atau toleransi waktu sehingga pejabat struktural memiliki waktu dalam menerapkan situasi dan informasi yang ada. Setiap pekerjaan atau tuntutan yang diberikan oleh atasan, bawahan atau pun masyarakat pasti selalu ditindak lanjuti agar pelayanan menjadi lebih maksimal. Tuntutan yang diberikan selalu dapat dikerjakan dengan baik dan tepat waktu. Perbedaan antara jabatan dan

kompetensi tidaklah menjadi hambatan atau kendala dalam penyelesaian sebuah pekerjaan.

3.1.3 Konsep Diri

Konsep diri (self-concept) merupakan sifat, sikap dan nilai-nilai yang terdapat di dalam diri seseorang (Spencer and Spencer dalam Sofyan, 2013:257). Konsep diri disini mencakup sikap, perilaku dan tingkah laku dari individu yang akan menjadi nilai bagi individu itu sendiri. Pada dunia pekerjaan, konsep diri disini mencakup tanggung jawab, kejujuran serta percaya diri yang terdapat pada diri seorang individu.

3.1.3.1 Bertanggung jawab

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis Balai Adat Tidung Dan Budaya Serta Museum Sejarah pada hari rabu, 11 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan bahwa :

Sebenarnya semua PNS itu bertanggung jawab karena sudah diberikan gaji dan tunjangan yang cukup oleh Negara, kinerja dari PNS selalu dipantau dan diawasi oleh atasan dan instansi yang berwenang sehingga PNS tidak dapat mangkir atau lari dari tanggung jawab. Setiap pejabat struktural yang berada pada dinas Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata selalu mengerjakan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan arahan atasan. Pejabat struktural yang berbeda antara kompetensi dan jabatannya tidak ada perbedaan hasil kinerjanya dengan pejabat struktural yang sesuai antara kompetensi dan jabatannya. Perbedaan kompetensi dan jabatan sebenarnya tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerjanya. Tanggung jawab itu muncul dari dalam sanubari pejabat struktural yang telah digaji oleh Negara sehingga muncul keinginan dari pejabat struktural itu untuk menyelesaikan tugasnya.

Staf Dinas Kebudayaan, Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan memberikan keterangan dan penjelasan yang hampir sama dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Unit Pelaksana Teknis Balai Adat Tidung Dan Budaya Serta Museum Sejarah. Staf Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata yang diwawancarai pada hari kamis, 12 Januari 2023 memberikan penjelasan bahwa :”Para pimpinan pejabat struktural yang berada di dinas kebudayaan, kepemudaan dan olahraga serta pariwisata telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Pelaksanaan dan penyelesaian tugas selalu diselesaikan dengan baik. Manajemen serta pembagian kerja yang diberikan oleh pejabat struktural juga dirasa baik dan adil. Pejabat struktural yang berbeda antara kompetensi dan jabatan dengan pejabat struktural yang sesuai dengan kompetensi dan jabatannya juga tidak memiliki perbedaan yang besar pada saat melaksanakan tugas”.

Dapat diambil kesimpulan bahwa pejabat struktural yang sesuai antara kompetensi dan jabatan dengan pejabat struktural yang tidak sesuai kompetensi dan jabatannya, tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap rasa tanggung jawab dari pejabat struktural tersebut dalam melaksanakan tugas. Rasa tanggung jawab itu tidak tergantung dari kompetensi dan jabatan tetapi rasa tanggung jawab itu muncul dari kesadaran individu itu sendiri

3.1.3.2 Percaya Diri

Berdasarkan wawancara peneliti dengan sekretaris Pada hari Senin, 9 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan bahwa: “Kepercayaan diri merupakan suatu hal yang sangat penting bagi pejabat struktural dalam memimpin bawahannya. Kepercayaan diri bagi seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap ketegasan, ketegasan disini akan berdampak terhadap cara memimpin dan sikap bawahan terhadap pimpinan pun akan terbentuk. Apabila pimpinan memiliki sikap yang kurang tegas, biasanya sikap bawahan terhadap pimpinan akan menjadi kurang respek dan loyal sehingga ini akan menghambat proses kerja dari seorang pejabat struktural. Pejabat struktural yang terpilih merupakan orang pilihan yang memiliki suatu kompetensi dan kemampuan sehingga dirasa pantas untuk menduduki suatu jabatan. Walaupun pejabat struktural tersebut tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya, pejabat tersebut tetap memiliki kepercayaan diri dalam memimpin suatu unit kerja. Suatu kompetensi dan jabatan tidak memiliki pengaruh yang besar dalam kepercayaan diri seorang pejabat struktural”.

Staf Dinas Kebudayaan, Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan memberikan keterangan dan penjelasan mengenai kepercayaan diri pejabat struktural yang diwawancarai pada hari Kamis, 12 Januari 2023 menjelaskan bahwa: “Pejabat struktural yang ada di Dinas Kebudayaan, Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan memiliki kepercayaan diri dalam memimpin bawahan dan menjalankan tugasnya. Pejabat struktural sebelum menduduki jabatan pasti telah memiliki pengalaman dalam berdinis, terlebih lagi sebelum menduduki suatu jabatan, pejabat tersebut pasti telah diberikan pelatihan dan telah dianggap mampu dalam menduduki suatu jabatan. Pejabat struktural yang sudah dilantik memiliki kompetensi yang cukup dan pantas sehingga kepercayaan diri dari pejabat struktural tersebut akan muncul dengan sendirinya”.

Dapat diambil kesimpulan dari penjelasan narasumber di atas bahwa kompetensi dan jabatan struktural tidak berpengaruh terhadap kepercayaan diri dari seorang pejabat struktural. Pejabat struktural tersebut sebelum menduduki suatu jabatan pasti telah melewati berbagai tugas dan tanggung jawab dan telah mendapatkan pelatihan sehingga pejabat tersebut dianggap mampu dalam menduduki jabatan tersebut. Pengalaman dan pelatihan yang tersebutlah yang membuat pejabat struktural percaya diri dalam memimpin suatu unit.

3.1.4 Pengetahuan

Pengetahuan (Knowledge) merupakan suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks (Spencer and Spencer dalam Sofyan, 2013:257). Pengetahuan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan atau menyelesaikan berbagai tugas dalam pekerjaan.

3.1.4.1 Kompetensi yang dimiliki

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan peneliti kepada Kepala Disbudporapar pada hari Senin, 9 Januari 2023 beliau memberikan penjelasan bahwa: “Jika kita membicarakan mengenai kompetensi yang dimiliki disini adalah ilmu perkuliahan, maka saya jelaskan bahwa kompetensi yang berbeda dengan jabatan yang diemban tidak berpengaruh secara signifikan. Pejabat struktural yang berbeda antara kompetensi dan ilmunya tetap saja bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Perbedaan antara kompetensi dan jabatan tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas, tetapi pada dasarnya lebih baik apabila seorang pejabat struktural merupakan orang yang memang memiliki ilmu pada bidangnya. Pejabat struktural yang memiliki cabang ilmu yang sesuai maka dalam pelaksanaan tugasnya akan lebih efektif dan efisien karena pejabat tersebut memiliki ilmu dan teori yang dapat digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pejabat struktural yang berada di Kota Tarakan masih banyak yang berbeda antara kompetensi dan jabatan yang diembannya tetapi pejabat struktural tersebut tetap bisa menjalankan dan melaksanakan tugas dalam suatu pekerjaan”.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian pada hari Selasa, 10 Januari 2023, beliau juga memberikan penjelasan bahwa : “Pejabat struktural yang berada di Disbudporapar masih banyak yang belum sesuai antara kompetensi dan jabatan yang dimiliki. Proses menempatkan pejabat struktural seharusnya dilakukan sesuai antara kompetensi dan jabatan yang akan diemban, tetapi dalam menempatkan seorang pejabat struktural tidak lah mudah. Jumlah antara calon pejabat struktural dan jabatan yang tersedia tidak lah sebanding, calon pejabat yang akan mengisi suatu jabatan jumlahnya terbatas sehingga dalam menempatkan pejabat struktural ditempatkan pada suatu jabatan walaupun tidak sesuai antara kompetensi dan jabatan yang akan diduduki. Hal ini lebih baik daripada jabatan tersebut kosong. Pejabat struktural yang menduduki suatu jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya, memerlukan suatu pendidikan dan pelatihan agar mengetahui dan memahami dan dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pendidikan dan pelatihan ini memerlukan waktu dan anggaran dalam penyelenggaraannya. Berbeda dengan pejabat struktural yang sesuai antara kompetensi dan jabatannya, pejabat tersebut langsung memahami mengenai tugas dan tanggung jawabnya”.

3.1.5 Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan atau menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan baik secara fisik maupun secara mental (Spencer and Spencer dalam Sofyan, 2013:257). Keterampilan pada ASN bisa didapatkan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh pemerintah untuk meningkatkan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Selain dari pendidikan dan pelatihan, keterampilan juga bisa didapat melalui pengalaman, pengalaman merupakan suatu keterampilan yang didapat melalui peristiwa masa lalu dari seorang individu.

3.1.5.1 Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan wawancara peneliti dengan sekretaris pada hari Senin, 9 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan bahwa : “Pejabat struktural yang berada di Disbudporapar Kota Tarakan telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan sebelum menduduki suatu jabatan. Sebelum menduduki suatu jabatan, pejabat struktural diharuskan telah mengikuti diklat kepemimpinan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan memberikan pengaruh yang sangat besar. Ketika menjalani diklat, pejabat struktural yang akan menduduki suatu jabatan diajarkan bagaimana cara memimpin bawahan serta menyelesaikan tugas dan tanggung jawab seorang pejabat struktural. Diklat pim saja sebenarnya tidak cukup bagi seorang pejabat struktural, seharusnya pejabat diberikan diklat yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Hanya sedikit dari pejabat struktural yang mendapatkan diklat tentang jabatannya. Contohnya seperti kasubbag umum dan kepegawaian, seharusnya kasubbag umum dan kepegawaian mendapatkan diklat mengenai tata cara menyusun dan memajemen kepegawaian, tetapi sampai hari ini belum ada diklat tentang umum dan kepegawaian yang diikuti oleh pejabat tersebut”.

Kepala Sub Bagian Perencanaan Dan Keuangan yang telah diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023, beliau juga memberikan penjelasan bahwa :“Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal yang penting bagi para ASN. ASN harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, selain itu, mengikuti diklat juga membuat jenjang karir bagi seorang ASN menjadi lebih baik lagi. Terlebih pejabat struktural sangat membutuhkan pendidikan dan pelatihan. Tugas dari pejabat struktural sangatlah berat karena harus bisa melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dan harus bisa membagi tugas kepada bawahannya. Biasanya pejabat struktural sebelum menduduki jabatan struktural harus mengikuti diklat pim, tetapi diklat pim saja tidak cukup. Pejabat struktural harus diberikan diklat yang berfokus terhadap jabatan yang diduduki sehingga pejabat struktural tersebut dapat menjalankan tugasnya secara paripurna”.

Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan bagi para pejabat struktural, terlebih pejabat struktural yang tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya. Pejabat struktural harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan agar pejabat tersebut paham tugas dan arah dari jabatannya. Disini terlihat bahwa pejabat struktural yang sesuai antara pendidikan dan pelatihan yang dimiliki akan menunjang dalam pelaksanaan tugas yang ada.

3.1.5.1 Pengalaman

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan peneliti kepada Kepala Disbudporapar Kota Tarakan pada hari Senin, 9 Januari 2023 beliau memberikan penjelasan bahwa: “Selain dari pendidikan dan pelatihan, pengalaman sangatlah penting dalam kinerja individu. Sebelum menjadi pejabat struktural, pejabat tersebut berangkat dari seorang staf dan menjadi bawahan seseorang. Kemudian berproses menerima berbagai tugas dan akhirnya dipercaya menjadi pejabat struktural di suatu instansi. Pengalaman sangatlah penting karena ketika pejabat struktural mendapatkan suatu masalah di tengah-tengah pekerjaan, maka pejabat struktural tersebut tidak panik dan mencari solusi terbaik dari permasalahannya. Berbeda dengan ASN baru yang belum memiliki pengalaman, ketika mendapatkan suatu kendala di lapangan, ASN tersebut biasanya akan panik dan akan bertanya kepada ASN lama yang telah memiliki segudang

pengalaman dalam pemecahan suatu masalah”.

Kepala bidang pemasaran, sumber daya manusia pariwisata dan ekonomi kreatif yang telah diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023, beliau juga memberikan penjelasan bahwa : “Pengalaman sangat dibutuhkan dalam proses kinerja seseorang. Pejabat struktural pada awalnya juga menjadi staf, pada saat menjadi staf pasti diberikan tugas-tugas . Semakin banyak tugas yang diberikan maka semakin banyak juga pengalaman yang didapatkan oleh staf tersebut. Dalam melaksanakan tugas, staf tersebut pasti mendapatkan permasalahan sehingga staf tersebut akan mencari cara atau solusi agar permasalahan tersebut terpecahkan. Hal inilah yang pejabat struktural yang berawal dari staf menjadi pejabat struktural. Walaupun pejabat struktural tersebut tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya, melalui pengalaman yang banyak ini maka pejabat struktural itu pasti memiliki solusi dalam setiap pekerjaannya”.

Dapat disimpulkan bahwa pengalaman sangatlah penting dalam pekerjaan seseorang. Pengalaman juga menjadi salah satu faktor yang mengantarkan seorang pejabat struktural yang awalnya dari staf hingga menjadi pejabat struktural. Terlihat perbedaannya, bahwa pejabat struktural yang memiliki pengalaman akan paham dan akan lebih cepat dalam menyelesaikan tugas yang ada. Berbeda dengan pejabat struktural yang belum berpengalaman, biasanya pejabat struktural tersebut membutuhkan waktu yang lebih lama dikarenakan harus mempelajari perintah yang diberikan.

3.2 Hambatan Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi

Pada dasarnya, untuk pegawai yang memiliki kompetensi dan memenuhi persyaratan-persyaratan dapat menduduki suatu jabatan tertentu. Seleksi yang dilakukan harus berpedoman terhadap peraturan perundang-undangan. Seleksi yang dilakukan harus menggunakan sistem merit. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan tanpa membedakan latar belakang calon pejabat struktural tersebut. Diatur dalam sistem merit tersebut untuk melakukan seleksi pejabat struktural harus berdasarkan kompetensi dan keterampilan dari calon pejabat struktural tersebut dan dilakukan secara objektif bukan secara subjektif.

Penempatan pejabat struktural merupakan kegiatan yang sangat rawan, disini sering terjadi praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini menjadi bertolak belakang dengan prinsip penempatan pejabat struktural yang harusnya objektif malah menjadi subjektif. Faktor kepentingan politik menjadi salah satu faktor penghambat dalam realisasi dalam optimalnya penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi.

Faktor kepentingan politik inilah juga yang menghambat proses penempatan pejabat struktural di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan yang dapat terlihat bahwa penempatan pejabat strukturalnya masih belum sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata hanya memiliki kewenangan sebatas mengusulkan dan mengajukan nama yang sesuai untuk penempatan pejabat struktural, kemudian nama yang ada diserahkan untuk dibahas oleh tim Baperjakat. Hasil yang telah dibahas oleh tim Baperjakat diserahkan kepada walikota selaku pejabat Pembina kepegawaian daerah.

Walikota memiliki keputusan yang mutlak dalam menempatkan pejabat struktural yang ada. Pada saat inilah orang-orang yang memiliki hubungan kedekatan, kekerabatan dan kekeluargaan dengan pimpinan akan menduduki suatu jabatan pada pemerintahan.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Kepala Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata memberikan pendapat bahwa: “Penempatan pejabat struktural merupakan suatu hal yang sangat rumit. Dikatakan rumit karena di dalamnya terdapat kepentingan politik, walaupun ASN dituntut untuk tidak ikut atau tidak terlibat dalam politik tetapi pada kenyataannya orang yang dekat dengan kepala daerah lah yang akan menduduki suatu jabatan. Hal ini tidak keseluruhan tetapi masih ada saja terjadi”.

Kemudian didukung oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memberikan pendapat, yaitu : “Pengaruh kepentingan politik tidak dapat di pisahkan dari kehidupan ASN, walaupun ada himbauan atau larangan bahwa ASN dilarang ikut berpolitik. Nyatanya, pegawai yang memiliki

kedekatan dengan kepala daerah lah yang akan mendapatkan jabatan. Sangat terlihat bahwa di dalam dunia politik ada yang namanya politik balas budi. Tidak hanya terjadi di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan tetapi terjadi seluruh daerah yang ada di Indonesia, hal ini sudah menjadi rahasia umum. Selain dari pengaruh politik, pengaruh sumber daya manusia menjadi faktor penghambat selanjutnya. Jumlah pegawai yang memenuhi syarat dalam menduduki suatu jabatan terbatas. Hal ini membuat pilihan bagi kepala daerah dalam menentukan pejabat yang akan menduduki suatu jabatan menjadi sedikit. Daripada jabatan tersebut kosong, lebih baik diisi dahulu walaupun pejabat yang mengisi tersebut tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya”.

Ditinjau dari hasil wawancara dari narasumber diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa dalam proses penempatan pejabat struktural terdapat beberapa hal yang mengakibatkan penempatan pejabat struktural tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Intervensi atau kepentingan politik menjadi pengaruh terbesar dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi. Narasumber mengatakan bahwa ada unsur kedekatan atau kekeluargaan dalam menentukan penempatan pejabat struktural.

Jumlah pegawai yang memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan terbatas. Salah satu faktor yang menghambat penempatan pejabat struktural adalah terbatasnya pegawai yang bisa menduduki suatu jabatan. Tidak semua kompetensi pegawai ada sesuai dengan jabatan. demi menghindari kekosongan jabatan, alangkah lebih baik jabatan tersebut diisi dahulu oleh pegawai yang ada.

1. Adanya Intervensi Politik

Intervensi politik memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap penempatan pejabat struktural. Pembagian atau penempatan jabatan-jabatan sangat erat dengan pengaruh politik. Unsur kekeluargaan atau kekerabatan dengan kepala daerah menjadikan proses penempatan pejabat struktural menjadi tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Unsur kekeluargaan, kekerabatan, dan kedekatan merupakan pelanggaran dalam dunia PNS karena erat hubungannya dengan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Kepala Sub Bagian Perencanaan Dan Keuangan yang telah diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023, beliau juga memberikan penjelasan bahwa: “Memang untuk permasalahan mengenai politik ini sifatnya sangat sensitif untuk dibahas, tapi permasalahan ini sebenarnya sudah menjadi rahasia umum yang artinya bahwa permasalahan ini sebenarnya sudah diketahui oleh seluruh lapisan masyarakat. Kita semua mengetahui bahwa PNS sebenarnya dilarang untuk mengikuti dunia politik, tetapi nyatanya yang terjadi di lapangan pegawai yang memiliki kedekatanlah yang bisa mendapatkan jabatan. Hal ini bukan lah hal yang baru terjadi di Indonesia bahkan hal ini seperti sudah menjadi budaya di Indonesia”.

Berdasarkan penjelasan dari narasumber diatas, bisa kita simpulkan bahwa kegiatan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme sebenarnya memang terjadi di tengah-tengah roda pemerintahan. Apalagi dalam menempatkan pejabat struktural menjadi peluang untuk melakukan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Sebelum kepala daerah menentukan nama yang akan menduduki suatu jabatan. Pertama-pertama tim Baperjakat akan menyaring dan merekomendasikan kepada kepala daerah. Tim Baperjakat hanya memiliki kewenangan sebatas merekomendasikan dan kemudian walikota yang memiliki kewenangan untuk memutuskan pejabat yang berhak untuk menduduki suatu jabatan.

Intervensi politik ini tentu membuat banyak ketidakadilan terhadap pegawai yang betul-betul memiliki kompetensi. Pegawai sebenarnya yang memiliki kompetensi karena tidak memiliki kenalan atau keluarga di pemerintahan akan dikalahkan oleh pegawai yang memiliki kerabat atau keluarga di pemerintahan. Intervensi politik ini tentunya harus segera diatasi karena jabatan struktural ini merupakan jabatan yang penting oleh karena itu dalam seleksinya harus didasarkan pada kepentingan umum dan bukan karena kepentingan pribadi maupun kepentingan politik

2. Sumber Daya Manusia Yang Terbatas

Tarakan merupakan kota kecil yang sumber daya manusianya terkhusus PNS sangat terbatas. Keterbatasan pegawai ini membuat kepala daerah kesulitan untuk menentukan siapa pegawai yang memang benar-benar memiliki kompetensi di suatu jabatan yang relevan.

Menurut data dari badan pusat statistik disebutkan bahwa jumlah pns yang memiliki kualifikasi DIV/S1 terdapat 1.714 dan kualifikasi S2/S3 hanya 225 orang. Apabila dijumlahkan total dari PNS dengan kualifikasi DIV/S1, S2, dan S3 terdapat 1.939 orang. Bahkan di beberapa instansi atau bagian masih terdapat jabatan yang kosong. Hal ini membuktikan bahwa PNS yang memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan struktural sangat terbatas sehingga pilihan kepala daerah untuk memberikan jabatan kepada seseorang menjadi sangat terbatas.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pemasaran, Sumber Daya Manusia Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif menyampaikan bahwa :“Pelaksanaan penempatan pejabat struktural terkadang menjadi sulit karena pilihan-pilihan bagi pegawai tersebut sedikit. Bahkan sampai saat ini masih banyak jabatan yang kosong di beberapa instansi atau bagian. Pilihan terbaik yang dapat diambil oleh kepala daerah yaitu memberikan jabatan kepada orang yang dianggap mampu walaupun antara kompetensi dan jabatannya bertolak belakang. Hal ini lebih baik daripada jabatan struktural tersebut kosong dan tidak ada yang mengisi”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, sumber daya alam menjadi salah satu faktor penghambat dalam penempatan pejabat struktural. Sedikitnya pilihan dalam mendudukkan seseorang ke suatu jabatan menjadi lebih sulit. Daripada jabatan tersebut kosong lebih baik ada seorang pegawai untuk mengisi jabatan tersebut.

Sumber daya alam yang terbatas ini disebabkan karena perekrutan PNS jarang dilakukan, akibatnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk duduk pada suatu jabatan menjadi lebih sedikit dan terbatas. Hal ini menjadi salah satu kendala dan hambatan dalam menempatkan pejabat struktural berbasis kompetensi.

3.2 Upaya-upaya mengatasi faktor penghambatan

1. Meningkatkan Kepatuhan Terhadap Aturan Kepegawaian

Intervensi politik yang terjadi pada proses penempatan pejabat struktural memiliki dampak yang besar. Pegawai yang awalnya memiliki prestasi ataupun kompetensi yang mumpuni, akan disingkirkan oleh pegawai yang memiliki kedekatan dengan kepala daerah. Intervensi politik seperti ini memberikan dampak yang luar biasa karena pegawai yang benar-benar memiliki kompetensi yang mumpuni akan terbuang oleh pegawai lain yang hanya bermodalkan kedekatan dengan kepala daerah.

Proses penempatan pejabat struktural sudah jelas diatur di peraturan perundang-undangan, tetapi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme ini tetap saja terus terjadi. Sudah sangat jelas dijelaskan di Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara bahwa kompetensi yang dimiliki harus sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan dari jabatan tersebut. Disebutkan juga pada undang-undang tersebut bahwa manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik, kolusi, dan nepotisme.

Apabila peraturan ini dilanggar, dampaknya akan berpengaruh terhadap efektifitas dari kinerja pejabat struktural dalam melaksanakan tugasnya. Tugasnya akan terhambat karena harus belajar terlebih dahulu dan memahami apa saja tugas yang diembannya.

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan peneliti kepada Kepala Disbudporapar pada hari Senin, 9 Januari 2023 beliau memberikan penjelasan bahwa: “Kewenangan kami dalam penempatan pejabat struktural hanya sebatas mengajukan dan mengusulkan kepada tim Baperjakat. Kami dari dinas selalu mengajukan dan mengusulkan nama pegawai yang cocok untuk mengisi jabatan struktural. Untuk yang menetapkan itu tergantung dari kepala daerah. Kemudian agar penempatan pejabat struktural ini dapat terlaksana sebagaimana semestinya, lebih baik dalam seleksi pejabat struktural ini dilaksanakan sistem lelang jabatan. Di dalam lelang jabatan, semua orang dapat mengikuti dan berjuang sesuai dengan kompetensi dan prestasi yang

dimilikinya. Lelang jabatan akan lebih transparan sehingga kecurangan-kecurangan dalam penempatan pejabat struktural dapat dihindari.

Upaya yang dapat dilakukan oleh Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata yaitu selalu mengajukan dan mengusulkan kepada kepala daerah atas nama-nama pegawai yang cocok untuk menduduki suatu jabatan sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh jabatan. Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan pada dasarnya hanya memiliki kewenangan untuk mengajukan dan mengusulkan pegawai yang cocok untuk menduduki suatu jabatan, tetap mengajukan nama pegawai yang sesuai untuk menduduki suatu jabatan walaupun pada akhirnya kepada daerah lah yang akan memutuskan. Upaya selanjutnya yang dapat dilakukan agar penempatan pejabat struktural dapat dilaksanakan berbasis kompetensi dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan adalah melakukan lelang jabatan. Lelang jabatan dinilai dapat meminimalisir kecurangan dalam menentukan pegawai yang akan menduduki jabatan struktural.

Lelang jabatan adalah sistem seleksi yang dilakukan untuk mencari pegawai yang sesuai dan memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan yang proses seleksinya dilakukan secara terbuka, transparan, dan dapat diikuti oleh seluruh pegawai yang memenuhi persyaratan. Lelang jabatan dinilai dapat meminimalisir kecurangan karena seleksi yang dilakukan diikuti secara terbuka dan dapat diikuti oleh semua pegawai yang telah memenuhi syarat dan hasilnya pun dapat diakses oleh semua orang

Lelang jabatan merupakan cara yang efektif untuk melihat kompetensi seseorang. Melalui lelang jabatan, kepala daerah akan melihat hasil kinerja dari pegawai, melihat prestasi kerja dan melihat pelanggaran yang pernah dilakukan. Kepala daerah bisa membandingkan kompetensi dan kinerja dari kepala daerah melalui Curriculum Vitae (CV) dari pegawai yang akan mengikuti lelang jabatan

Selain melihat dari Curriculum Vitae (CV), kepala daerah juga melakukan tes berupa tes tulis dan tes wawancara, disini akan terlihat jelas bagaimana kemampuan sebenarnya dari pegawai tersebut. Melalui lelang jabatan ini, pemerintah daerah akan mendapatkan pejabat struktural yang memiliki kompetensi dan jabatan yang saling berkorelasi sehingga pejabat yang menduduki jabatan tersebut merupakan pejabat yang berkompeten, profesional, dan berprestasi di bidangnya.

2. Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pegawai Melalui Pendidikan Dan Pelatihan

Sumber daya manusia yang terbatas menjadi hambatan dalam penempatan pejabat struktural yang ada. Minimnya perekrutan PNS menjadi membuat jumlah PNS terbatas

Hal ini harus menjadi perhatian oleh pemerintah agar permasalahan mengenai sumber daya manusia yang ada ini menjadi teratasi. Cara yang dapat dilakukan yaitu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, sumber daya yang ada harus dikembangkan dengan cara diberikan pendidikan dan pelatihan atau yang biasa disebut dengan Diklat.

Diklat dasar yang harus dimiliki oleh pejabat struktural adalah diklat pim, diklat pim terdiri dari diklat pim IV, III,II dan I. Diklat pim disesuaikan dengan kebutuhan eselon yang akan diduduki oleh pejabat struktural. Selain diklat pim, juga terdapat diklat teknis. Diklat teknis merupakan diklat yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis pada bidang masing-masing

Berdasarkan wawancara dengan sekretaris pada hari Senin, 9 Januari 2023, beliau memberikan penjelasan sebagai berikut : “Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu hal yang harus menjadi fokus utama bagi pemerintah. Apabila pemerintah memiliki pegawai-pegawai yang berkompetensi maka pekerjaan yang ada dipemerintahan akan menjadi lebih maksimal. Terdapat dua macam pendidikan dan pelatihan yang ada yaitu diklat kepemimpinan dan diklat teknis. Diklat kepemimpinan biasanya selalu diselenggarakan oleh pemerintah tetapi diklat teknis sangat jarang dilaksanakan oleh pemerintah, padahal diklat teknis ini juga penting untuk menunjang kinerja dari pejabat struktural. Apabila pejabat struktural diberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai maka pekerjaan yang akan dilakukan akan terlaksana dengan baik dan maksimal”.

Ditinjau dari pernyataan narasumber diatas dapat kita simpulkan bahwa pengembangan dan peningkatan kompetensi, kemampuan dan keterampilan bagi pegawai yang akan menduduki suatu jabatan. Diklat pim dan diklat teknis yang ada untuk meningkatkan kualitas dan mengasah kemampuan serta kompetensi pejabat struktural. Apabila pejabat struktural tersebut telah diberikan diklat pim dan diklat teknis, maka akan melahirkan pejabat yang profesional dan berkompeten di bidangnya.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Faizal Sardwiki dengan judul penelitian “Analisis Kompetensi Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Di Dinas Kesehatan Kota Jayapura Provinsi Papua” pada tahun 2020. Penelitian ini menghasilkan penempatan pejabat struktural di Provinsi Jayapura belum dilakukan secara objektif sehingga pejabat struktural yang tidak sesuai antara kompetensi dan jabatannya menjadi belum memiliki visi yang jelas terhadap jabatannya. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan pejabat struktural yang berbeda antara kompetensi dan jabatannya akan memengaruhi kinerja dari pejabat struktural tersebut (Faizal Sardwiki, 2020). Penelitian kedua yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Nisria Fairuz Husna dengan judul penelitian “Evaluasi Penempatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Di Kabupaten Kendal” pada tahun 2015. Hasil dari penelitian ini masih ditemukan bahwa penempatan pejabat struktural yang berada di Kabupaten Kendal belum transparan (Nisria Fairuz Husna., 2015). Penelitian ketiga yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Akhsrullah dengan judul penelitian “Intervensi Pejabat Politik Dalam Mutasi Pejabat Struktural Di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa” Penelitian ini menghasilkan bahwa intervensi pejabat politik memberikan pengaruh negative terhadap manajemen aparatur sipil Negara di suatu daerah yang berakibat menurunnya produktivitas dan motivasi pegawai (Akhsrullah,2014). Adapun perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah kinerja yang dihasilkan oleh pejabat struktural yang berbeda antara kompetensi dan jabatannya dengan pejabat struktural yang sesuai kompetensi dan jabatannya tidaklah memberikan perbedaan yang signifikan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis serta hasil pembahasan diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan dari hasil penelitian Analisis Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi Di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara, yaitu :

1. Penempatan pejabat struktural di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan dapat dikatakan belum berdasarkan kompetensi yang sesuai, hal ini belum sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai antara kompetensi dan jabatan yang diemban
2. Masih terdapat beberapa faktor yang menghambat proses pelaksanaan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Disbudporapar Kota Tarakan. Beberapa faktor penghambat tersebut ialah:
 - a) Terdapat intervensi kepentingan politik
 - b) Terbatasnya sumber daya manusia pegawai yang memenuhi syarat di Kota Tarakan
3. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Disbudporapar dalam menghadapi permasalahan dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Disbudporapar Kota

Tarakan, yaitu:

- a) Meningkatkan kepatuhan terhadap aturan kepegawaian sesuai dengan kewenangan isbudporapar Kota Tarakan
- b) Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pegawai Melalui Pendidikan Dan Pelatihan agar tercipta pejabat struktural yang ahli dan cakap dalam kompetensi dengan jabatan yang diemban

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi Di Dinas Kebudayaan Kepemudaan Dan Olahraga Serta Pariwisata Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara.

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 Kota Tarakan untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, kedua orang tua, kakak, seluruh keluarga besar serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Tsauri Sofyan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press
- Amalia, Rizki, 2017. *Penempatan Dan Pengembangan Pegawai*. Sumedang
- Husna, Nisria Fairuz. 2015. "Evaluasi Penempatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Di Kabupaten Kendal Tahun 2013". *Journal Of Politic And Government Studies* 5 (4), 331-340