

PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI DI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA GORONTALO PROVINSI GORONTALO

Ismail Abdullah

NPP. 28.1200

Asdaf Kota Gorontalo, Provinsi Gorontalo
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur

Email : ismail.abdullah2307@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement (GAP) Competence is an indicator used for the placement of employees in a position by applying the Principle of "The Right Man On The Right Place" The placement of employees in structural positions must pay attention to competence, but in fact at this time there are still structural officials who do not have the capacity, competence and educational qualifications that are in accordance with the position they are responsible for, of course this can have a bad effect such as not achieving the specified performance. **Purpose** :This study aims to see and understand the application of the placement of officials in BKPP Gorontalo City using the placement theory from Bedjo Siswanto and the theory of competence from Spencer and Spencer. As well as what are the inhibiting factors and the efforts made in overcoming the problem. **Method** : The method used in this research is qualitative research with descriptive methods and an inductive approach. While the technique of using data uses observation, interviews and documentation. Then for the analysis technique using data reduction, data presentation, and withdrawal. **Result** : The results of research by structural government officials at the Gorontalo City Education and Training Personnel Board, Gorontalo Province, are still not in accordance with competence. The inhibiting factor is the limited number of employees who have competence in the field of personnel management, the unfulfilled educational and training needs for employees and the subjective factors that are still very influencing. **Conclusion**: The placement of structural officials has not been fully fulfilled. Based on the results of the author's analysis using the placement theory, it has been going well, but there are still two indicators that have not fully worked out, namely, leadership training and educational background that have not run optimally. Efforts are being made to overcome this problem is to improve employee competence through education and training. Maximizing supervision in the framework of employee development. And obey the rules and be consistent with them.

Keywords: Competence, Placement, Structural Position

ABSTRAK

Permasalahan (GAP): Kompetensi merupakan indikator yang digunakan untuk penempatan pegawai pada suatu jabatan dengan menerapkan Prinsip "The Right Man On The Right Place

“Penempatan pegawai dalam jabatan struktural harus memperhatikan kompetensi, tetapi pada kenyataannya pada saat ini masih ada pegawai khususnya pejabat struktural yang belum memiliki kapasitas, kompetensi dan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang menjadi tanggung jawabnya, tentu hal tersebut dapat memberi pengaruh buruk seperti tidak tercapainya tujuan kinerja yang telah ditetapkan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami pelaksanaan penempatan pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo dengan menggunakan teori penempatan dari Bedjo Siswanto dan teori kompetensi dari Spencer and Spencer. Serta apa saja faktor penghambat dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan. **Metode:** Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif serta pendekatan induktif. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian untuk teknik analisis menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo masih belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi. Adapun faktor penghambatnya adalah terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian, Belum terpenuhinya kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai serta Faktor subjektif yang masih sangat mempengaruhi. **Kesimpulan:** Penempatan pejabat struktural belum sepenuhnya terpenuhi. Berdasarkan hasil analisis penulis dengan menggunakan teori penempatan sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ada dua indikator yang belum sepenuhnya berjalan dengan baik antara lain yakni, diklat kepemimpinan dan latar belakang pendidikan yang belum berjalan maksimal. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah Meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Memaksimalkan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai. Serta mematuhi aturan dan konsisten terhadapnya.

Kata Kunci : kompetensi, penempatan, jabatan struktural.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya aparatur negara sangat menentukan keberhasilan roda pemerintahan di Indonesia. Hal ini dikarenakan aparatur negara memiliki wewenang dalam menjalankan pemerintahan dan mengelola sumber daya. Peran penting sumber daya manusia dalam organisasi adalah memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang kompetitif pada era globalisasi saat ini. Dengan adanya SDM yang kompetitif terhadap pekerjaan dan mampu bertanggung jawab maka organisasi dapat mewujudkan eksistensinya. Dalam menciptakan SDM yang kompetitif maka diperlukan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan SDM pada kegiatan perencanaan, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan secara efektif dan efisien agar semua nilai menjadi kekuatan bagi manusia dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia sebaiknya lebih ditekankan pada praktek berbasis kompetensi, agar dapat memperoleh sumber daya manusia yang mahir dan menghasilkan nilai tambah pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya dibutuhkan aparatur negara yang memiliki

kualitas dan kompetensi terhadap jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga aparatur dapat menjalankan tugasnya secara profesional dalam sistem kepegawaian negara. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN merupakan penggerak penyelenggara pemerintahan yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja atau PPPK. Dalam mencapai tujuan pemerintahan yang efektif dan efisien, ASN harus melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan secara profesional.

Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil meliputi empat belas lingkup pengelolaan pegawai negeri sipil. Tujuannya adalah agar seorang pegawai mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pelayan masyarakat, pelaksana kebijakan dan mampu meningkatkan persatuan bangsa dalam lingkup NKRI berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Pembaruan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan dapat dilakukan dengan merubah salah satu bagian yang terdapat dalam sistem pengelolaan pemerintahan yaitu sumber daya aparatur. Hal yang mendasari adanya reformasi birokrasi yaitu sistem pemerintahan tidak diselenggarakan secara efektif dan efisien. Contohnya yaitu maraknya KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme). Penyalahgunaan wewenang sering dilakukan oleh pejabat yang menduduki jabatan strategis sehingga perilaku KKN tidak mudah untuk dihindari. Praktek pergantian dalam jabatan strategis juga dinilai masih belum memprioritaskan aspek kompetensi dan prestasi kerja melainkan lebih memprioritaskan senioritas dalam kepangkatan. Hal ini dapat menyebabkan ASN dapat menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi dan golongan. (Sedarmayanti , 2017;337)

Perubahan reformasi birokrasi dalam manajemen sumber daya aparatur bertujuan untuk menciptakan aparatur yang berkualitas, tidak terpengaruh intervensi politik, berkompeten, profesional, memiliki kinerja yang baik serta memiliki kesejahteraan yang baik. Dengan adanya reformasi birokrasi, pemerintah Indonesia menerapkan sistem merit untuk mengelola sumber daya aparatur. Sehingga diharapkan sistem merit dapat menciptakan kinerja birokrasi yang kompeten dan profesional.

1.2 Permasalahan

Prinsip "*the right man on the right place*" atau menempatkan pekerja di posisi yang tepat bertujuan untuk mengoptimalkan keterampilan dan pengetahuan guna untuk menghasilkan prestasi kerja. "Kesalahan dalam menempatkan seseorang bukan pada tempat yang tepat akan menyebabkan kehancuran, kebodohan, kemiskinan dan kemolorotan yang tidak mudah untuk dihentikan" (Simangunsong, 2017:146). Latar belakang pendidikan ASN merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan apabila ASN ditempatkan dalam jabatan struktural. Hal ini dikarenakan pelaksanaan tugas yang profesional dapat didukung oleh tingkat pendidikan dan kualifikasi yang dimiliki oleh seorang ASN. Khususnya pelaksanaan tugas yang menerapkan kerangka teori, metodologi dan analisis.

Ketidaksesuaian antara jabatan dan latar belakang yang dimiliki oleh pejabat setempat. Penempatan pejabat struktural yang dilaksanakan tidak sesuai dengan keahlian

pada jabatannya masing-masing. Contohnya, pegawai dengan latar belakang pendidikan S.Kom atau Sarjana Komputer ditempatkan pada bidang mutasi. Tidak hanya itu, pegawai dengan latar belakang pendidikan ilmu ekonomi ditempatkan pada jabatan kasubid pensiun dan status PNS. Hal ini tidak sesuai dengan keahlian pegawai tersebut yang lebih menguasai ilmu ekonomi, sehingga hal ini dapat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya. Sebaiknya dalam melakukan suatu pekerjaan harus berdasarkan keahlian dan latar belakang pendidikan ASN. Keahlian yang diperoleh melalui pendidikan membutuhkan proses yang sangat panjang dan akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Dewasa ini, permasalahan mengenai salah menempatkan seseorang sesuai dengan posisi dan latar belakangnya masih terus berjalan tanpa ada upaya mengatasi masalah tersebut. Oleh karenanya diperlukan perubahan dan pembenahan untuk menempatkan seseorang sesuai dengan latar belakang kualifikasi pendidikan dan pengalamannya. Pembenahan dapat dilakukan dengan cara melakukan analisis pada salah satu kantor di Kota Gorontalo yang terdapat jabatan struktural yaitu BKPP atau Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo. Kemudian memberikan bimbingan pembinaan dan penempatan sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan struktural agar ke depannya kantor BKPP Kota Gorontalo memiliki kapasitas dan kapabilitas pegawai yang sesuai dengan jabatan, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja berbasis kompetensi dalam jabatan struktural pemerintahan.

1.3 Penelitian sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Nana Indriati berjudul Analisis Optimalisasi Sistem Penempatan Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi Pada Inspektorat Kota Tangerang menemukan bahwa optimalisasi system penempatan pegawai negeri sipil berbasis kompetensi sudah dilakukan dengan baik, yaitu dengan menentukan analisis jabatan yang dilakukan agar sesuai dengan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, analisis beban kerja yaitu kualifikasi pegawai sudah sesuai dengan jabatan yang diemban, namun perlu adanya peningkatan dan penetapan kualifikasi jabatan setiap pegawai wajib diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya melalui ujian kompetitif. Penelitian Nisria Fairuz Husna menemukan bahwa proses penempatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural di Kabupaten Kendal belum menerapkan sistem merit secara murni, hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya seleksi atau tes kompetitif yang dilaksanakan untuk menempatkan pejabat structural. Penelitian Asri Nur Fadillah Dkk, menemukan bahwa dari ketiga variabel bebas (kesesuaian pengetahuan (X1) dengan indikator pengetahuan formal dan non-formal, kesesuaian kemampuan (X2) dengan indikator kemampuan fisik dan intelektual, dan kesesuaian keahlian (X3) dengan indikator keahlian teknis, hubungan sosial dan konseptual, variabel yang paling berpengaruh secara signifikan adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan pengaruh yang paling kecil diberikan oleh kesesuaian keahlian. Penelitian Muhammad Atmojo Eko menemukan bahwa pelaksanaan penentuan jabatan struktural di lingkungan pemerintah daerah istimewa Yogyakarta sudah menggunakan merit system sehingga pejabat yang terpilih merupakan pejabat yang mempunyai kompetensi dan integritas untuk kepentingan public dan pelayanan public. Penelitian Ajib Rakhmawanto menemukan bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan

struktural belum sepenuhnya dilaksanakan oleh instansi pemerintahan secara baik, karena tidak dilakukan secara terbuka dan transparan. Artinya pengangkatan PNS dalam jabatan struktural belum mengedepankan prinsip-prinsip merit system. Prinsip merit pada seleksi pengangkatan PNS dalam jabatan struktural menekankan bahwa seleksi dilakukan secara fair dan transparan, dengan mendasarkan pada kompetensi seseorang, yang tidak semata-mata didasarkan pada hasil baperjakat

1.4 Pernyataan kebaruan ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni penempatan pejabat structural yang berbasis kompetensi, menggunakan indikator yang berbeda juga dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Bedjo Siswanto. (2005 :162) yang menyatakan bahwa penempatan terdiri dari empat dimensi, yaitu persyaratan administrative, pengalaman, prestasi akademik, kesehatan fisik dan mental. Teori kompetensi individu yang di kemukakan oleh Spencer & Spencer (dalam Sedarmayanti, 2018: 235-236) diantaranya *motives, traits, Self Concept, Knowledge dan skill*.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, memahami dan menganalisis pelaksanaan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif serta bersifat induktif dalam meneliti penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Kota Gorontalo. Menurut Sugiyono (2018 :9) metode penelitian kualitatif adalah “metode yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme yang dimanfaatkan untuk meneliti pada kondisi obyek yang ilmiah (sebagai lawannya adalah eksperimen)”. metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan prestasi yang tepat (Nazir, 2014 :43). Analisis data kualitatif yang bersifat induktif, yaitu suatu analisis bertumpu pada data yang diperoleh, kemudian dilanjutkan menjadi hipotesis. (Sugiyono 2018 :245).

Penulis mengumpulkan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam pengumpulan data kualitatif dengan observasi yaitu peneliti akan terjun langsung dan mengamati aktivitas kemudian mengungkap data mengenai penempatan pejabat struktural. Penulis melakukan wawancara kepada dua belas (12) narasumber secara terstruktur dan beberapa narasumber lain secara tidak terstruktur yang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo, Sekretaris BKPP, 2 Kepala Bidang, 2 Kepala Sub Bidang, dan 6 staff. Adapun analisisnya menggunakan model yang dikemukakan oleh Miles and Huberman mengemukakan bahwa “ aktivitas dalam analisis data yaitu, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan / verifikasi. Teori yang digunakan pendapat dari Bedjo Siswanto. (2005 :162) yang menyatakan bahwa penempatan terdiri dari empat dimensi, yaitu persyaratan administrative, pengalaman, prestasi akademik, kesehatan fisik dan mental. Kemudian Teori kompetensi individu yang di kemukakan oleh

Spencer & Spencer (dalam Sedarmayanti, 2018: 235-236) diantaranya *motives, traits, Self Concept, Knowledge dan skill*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penempatan

Penempatan seorang pegawai pada jabatan baru bukan serta merta dilakukan melainkan harus berdasarkan pada pertimbangan persyaratan penempatan pegawai khususnya pada jabatan struktural. Bedjo Siswanto, (2005:162) mengemukakan dalam penempatan pegawai perlu memperhatikan dimensi penempatan seperti antara lain: Persyaratan Administratif, Prestasi Akademis, Pengalaman Serta Kesehatan Fisik dan Mental.

1. Persyaratan Administratif

Persyaratan administratif merupakan syarat awal yang harus diperhatikan yang menempatkan seorang pejabat struktural. Persyaratan tersebut meliputi pangkat dan golongan, diklat kepemimpinan yang pernah atau sudah diikuti, serta jabatan awal, usia dan masa kerja. Setiap jabatan memiliki kualifikasi persyaratan jabatan yang berbeda-beda yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara diketahui dari aspek syarat pangkat dan eselon sebagian besar sudah memenuhi. Sedangkan untuk persyaratan diklat masih banyak pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai dengan eselonnya. Hal ini dikarenakan minimnya anggaran untuk menyelenggarakan diklat, masih dalam situasi masa pandemic covid-19 dan belum ada sanksi yang jelas dan tegas dalam pemenuhan persyaratan ini sehingga pelaksanaannya masih terus berlanjut dengan dua cara yaitu mengikuti diklat terlebih dahulu sebelum menduduki jabatan serta dilaksanakan penempatan kemudian melaksanakan diklat.

2. Prestasi Akademis

Kemampuan seorang pejabat struktural dapat ditentukan dari prestasi akademis yang pernah dicapai. Prestasi akademis merupakan suatu penghargaan yang didapat oleh seseorang dalam bidang akademis seperti saat melaksanakan pendidikan formal maupun selama menjalankan tugas sebagai seorang ASN. Prestasi akademis dalam hal ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan dan prestasi para pejabat struktural yang pernah dicapai selama menjadi ASN. Sebagai *reward* atas prestasi tersebut para pegawai akan di promosikan untuk menduduki suatu jabatan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut serta pengamatan diketahui bahwa penempatan pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo masih belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan. Namun hal ini tidak menjadikan halangan para pejabat struktural akan kemampuan dan keterampilannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Para pejabat struktural masih dapat meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan.

3. Pengalaman

Riwayat jabatan yang pernah diduduki oleh pegawai juga menentukan dalam pelaksanaan penempatan. Aspek pengalaman berkaitan dengan seberapa besar tingkat pengetahuan dan keterampilan mengenai suatu pekerjaan yang pernah dilakukannya.

Pengetahuan tersebut didapat langsung akibat keterlibatannya terhadap suatu kegiatan (pekerjaan) dalam suatu waktu tertentu. Pengetahuan tersebut juga disebut sebagai pengetahuan empirik atau pengetahuan berdasarkan pengalaman. Berdasarkan dari hasil wawancara diketahui bahwa dalam penempatan pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo, faktor pengalaman sangat diperhatikan. Pengalaman menjadikan seorang pegawai mampu bekerja dengan baik karena memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang pekerjaan tersebut. Sehingga dalam penyelesaian suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan professional oleh para pejabat struktural.

4. Kesehatan Fisik dan Mental

Kondisi kesehatan yang baik merupakan suatu aspek pendukung yang sangat penting dalam mendorong seorang pegawai dapat bekerja dengan baik. Kondisi kesehatan yang baik bukan hanya dilihat berdasarkan kondisi fisik tetapi kondisi psikologis juga merupakan faktor yang dapat menentukan dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai. Kondisi kesehatan akan berpengaruh langsung terhadap tingkat kehadiran pegawai khususnya para pejabat struktural. Pegawai yang sering sakit akan berakibat pada terkendalanya penyelesaian tugas yang seharusnya dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis menyimpulkan bahwa pejabat struktural BKPP Kota Gorontalo memiliki tingkat kehadiran yang baik. Tingkat kesehatan para pejabat struktural juga masih dalam kondisi yang baik. Sehingga hal ini tidak menjadi suatu kendala dalam menjalankan tugas sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil.

3.2 Kompetensi

Pelaksanaan penempatan yang berdasarkan kompetensi merupakan salah satu bagian dari manajemen kepegawaian saat ini. Prinsip *The right man on the right place* adalah bertujuan untuk mengoptimalkan keterampilan dan pengetahuan guna untuk menghasilkan prestasi kerja. Kompetensi setiap pegawai tentu berbeda-beda, oleh karena itu jabatan-jabatan struktural pada lingkup birokrasi pemerintahan diharapkan dapat diisi oleh pegawai yang tepat sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi pada jabatan tersebut.

Kompetensi merupakan karakter yang dimiliki oleh pegawai yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Serta dapat menjadi parameter untuk memprediksi apakah pekerjaan telah dilakukan dengan baik atau tidak. Dimensi kompetensi menurut Spencer dalam Sedarmayanti,(2018: 235-236) terbagi menjadi lima dimensi yang terdiri dari: *motif, traits, self concept, knowledge* dan *skill*. Kelima dimensi tersebut diharapkan dapat menjadi karakter yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta berpengaruh dalam menentukan penempatan pegawai tersebut.

1. Motives

Motives atau dorongan, merupakan hasrat dan minat yang dimiliki seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Dorongan dalam bekerja dapat ditimbulkan dengan adanya semangat bekerja yang ditunjukkan dari para pegawai selama melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan pernyataan wawancara dapat diketahui bahwa setiap pegawai di

BKPP Kota Gorontalo khususnya para pejabat struktural memiliki semangat kerja yang tinggi. Salah satu faktor pendukung dalam meningkatkan semangat kerja pegawai adalah faktor kesejahteraan pegawai yaitu berkaitan dengan besaran gaji maupun tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang diterima.

2. Traits

Traits merupakan suatu kecenderungan yang ditunjukkan seseorang dalam memberikan respon terhadap suatu kejadian atau peristiwa. Hal ini berkaitan dengan bagaimana kemampuan para pejabat struktural dalam menanggapi adanya perubahan situasi dan informasi. Perubahan yang terjadi bukan hanya bersifat internal tetapi juga bersifat eksternal. Artinya perubahan tersebut bukan saja berasal dari pimpinan pada organisasi tersebut melainkan juga berasal dari pimpinan tertinggi pada pemerintah pusat. Terkait masa pandemic covid-19 yang sedang berlangsung ini. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa para pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo secara keseluruhan memiliki sikap tanggap yang baik dalam menanggapi adanya perubahan situasi dan informasi baik terhadap perintah atasan maupun adanya perubahan regulasi. Walaupun masih ada beberapa dari para pejabat struktural yang kurang tanggap dalam menanggapi adanya perintah atasan dalam pelaksanaan tugas tersebut yang dinilai masih lambat oleh pimpinan.

3. Self Concept

Self Concept atau konsep diri merujuk pada pandangan terhadap diri sendiri terkait aspek psikologis, sosial, maupun fisik. Berkaitan dengan pelaksanaan penempatan pejabat struktural tentunya hal ini merupakan aspek penting dalam menguji dan mengetahui seberapa besar kompetensi yang dimiliki setiap pegawai. Konsep diri dalam penelitian ini meliputi konsistensi, kejujuran, bertanggungjawab, sikap loyalitas serta seberapa besar tingkat kepercayaan diri para pejabat struktural terutama dalam mengelola dan mengarahkan para stafnya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa dimensi *self concept* dari kompetensi belum sepenuhnya terpenuhi dengan baik oleh para pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo. Beberapa indikator yang sudah terpenuhi adalah konsistensi, kejujuran, bertanggung jawab dan percaya diri. Namun dari segi indikator loyalitas belum dijalankan sepenuhnya seperti yang dijelaskan oleh Kepala BKPP Kota Gorontalo. Masih terdapat beberapa pejabat struktural yang lambat dalam melaksanakan perintah atasan. Dalam kondisi dan sikap adalah keberhasilan pimpinan harus terus melakukan bimbingan, pembinaan dan pengawasan kepada pejabat struktural tersebut.

4. Knowledge

Pengetahuan akan tugas dan pekerjaan yang dimiliki oleh setiap pegawai merupakan aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan. Pengetahuan itu sendiri tidak hanya didapat selama mengikuti pendidikan tetapi juga dapat berasal dari pengalaman pribadi dari pegawai tersebut. Artinya pada jabatan apa saja yang pernah dijabat selama menjadi ASN juga menentukan seberapa besar pengetahuan yang dimilikinya. Kompetensi seorang pejabat struktural pada tugasnya mampu memberikan kontribusi yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Pelaksanaan tugas yang dijalankan dapat lebih mudah, efektif dan efisien dengan mampu menerapkan metode-metode kerja

tertentu dalam mengelola bawahannya. Setiap pejabat struktural diharapkan mampu mengetahui tugas dan pekerjaannya. Namun, tidak hanya sebatas mengetahui dan memahami tetapi juga dapat menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa para pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo sudah memahami dan mengetahui tugas, fungsinya melalui uraian tugas dalam SOTK. Pelaksanaan penempatan pegawai sudah dilakukan dengan memperhatikan pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai.

5. Skills

Keterampilan pegawai sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Keterampilan dapat berupa keterampilan fisik maupun keterampilan non fisik. Keterampilan fisik seperti mengoperasikan komputer, alat produksi maupun keterampilan fisik lainnya. Sedangkan keterampilan non fisik diperlukan seperti mampu melakukan koordinasi yang baik berupa koordinasi vertikal, horizontal, dan diagonal, mampu memimpin suatu rapat, dan sebagainya. Setiap pegawai memperoleh keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Diklat yang dilakukan berupa diklat kepemimpinan maupun diklat teknis. Melalui keterampilan yang dimiliki dapat membantu dan mempermudah dalam teknis operasionalisasi tugas. Selain diklat kepemimpinan, diklat teknis merupakan upaya penting dalam menambah keterampilan setiap pegawai khususnya bagi para pejabat struktural. Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan bagi para pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo belum sepenuhnya dilakukan. Masih banyak pejabat struktural yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan sesuai pangkat dan golongannya.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan diketahui bahwa adanya kebijakan tersebut dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi syarat khususnya yang sudah mengikuti diklat. Sehingga untuk mencegah terjadinya kekosongan jabatan, pelaksanaan penempatan tetap dilakukan walaupun belum mengikuti diklat yang mana hal tersebut merupakan persyaratan dalam penempatan pejabat struktural. Selain diklat kepemimpinan, diklat teknis juga belum dapat diselenggarakan oleh pihak BKPP Kota Gorontalo karena adanya keterbatasan anggaran dan adanya masa *pandemic covid-19*. Karena pelaksanaannya tentu memerlukan anggaran yang tidak sedikit dan pada masa pandemic ini semua kegiatan terbatas. Akibatnya, para pejabat struktural sebagian besar belum pernah mengikuti diklat teknis yang seharusnya merupakan haknya sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil serta sangat membantu dalam peningkatan kompetensi. Oleh sebab itu hal ini harusnya menjadi perhatian lebih bagi pihak BKPP Kota Gorontalo terhadap para pegawainya karena diklat merupakan suatu hak yang harus diperoleh. Selain itu diklat adalah suatu kegiatan yang dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Karena pada zaman yang sudah modern sekarang ini persaingan sudah semakin ketat. Kompetensi menjadi aspek penting yang harus dimiliki setiap orang sebab orang-orang yang memiliki kemampuan yang standar akan tergantikan dengan orang-orang yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam melakukan suatu pekerjaan.

3.2 legalistik

Prinsip "*the right man on the right place*" merupakan suatu prinsip yang didambakan yang menjadi tujuan dari proses penempatan pegawai. Pelaksanaan penempatan

pegawai sejatinya harus berdasarkan pada prinsip tersebut apabila ingin mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan pegawai yang baik. Dalam pelaksanaannya penempatan pejabat struktural di BKPP Kota Gorontalo berpedoman pada Undang Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah No. 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 yang berpedoman pada peraturan tersebut mengharuskan untuk menerapkan sistem merit yakni sistem manajemen ASN yang berdasarkan pada kompetensi pegawai bukan karena suatu aspek subjektif tertentu. Melalui sistem merit ini diharapkan penyelenggaraan birokrasi pemerintah di Negara Indonesia dapat terlaksana dengan baik serta bersih dari KKN (*good governance and clean governance*). Kompetensi merupakan suatu aspek penilaian pegawai yang berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi tiga kompetensi. Tiga kompetensi tersebut adalah kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural, adapun keterkaitan indikator teori dengan kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Teknis dapat diukur dari spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis, dimana indikator kompetensi yang termasuk kompetensi teknis adalah pendidikan dan pelatihan teknis
2. Kompetensi Manajerial dapat diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan, dimana indikator kompetensi yang termasuk kompetensi manajerial adalah pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.
3. Kompetensi Sosial Kultural dapat diukur dari tingkat pengalaman kerja, sifat/perilaku yang dapat diamati dan diukur yang berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, hal demikian memiliki ketertarikan dengan indikator motif, sifat dan konsep diri.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa Persyaratan jabatan yang dicantumkan dalam standar kompetensi jabatan, minimal berupa a. pangkat; b. kualifikasi pendidikan; c. jenis pelatihan; d. ukuran kinerja jabatan; dan e. pengalaman kerja.

Pengangkatan pejabat struktural belum sepenuhnya berjalan sesuai aturan perundang-undangan. Hal ini dikarenakan masih sebagian dari para pejabat struktural yang belum mengikuti diklat teknis, diklat kepemimpinan yang sesuai jabatan dan eselonnya dan latar belakang pendidikannya yang bertentangan dengan disiplin ilmu atau bidang studi yang belum relevan dengan tugas teknis / kompetensi teknis jabatan. Kendala yang dihadapi dalam permasalahan ini adalah terbatasnya anggaran yang dimiliki baik dalam penyelenggaraan Diklat PIM maupun Diklat Terknis. Selain itu BKPP Kota Gorontalo juga memiliki kendala terbatasnya sumber daya manusia yakni kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan. Sehingga walaupun sebenarnya belum memenuhi persyaratan untuk diangkat menjadi pejabat

struktural karena belum mengikuti diklat, hal ini tetap dilakukan untuk mencegah adanya kekosongan jabatan

3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pada penelitian yang sudah ada diketahui bahwa pengangkatan, proses rekrutmen, pemindahan dan pembinaan karir pegawai negeri sipil didasarkan pada pertimbangan politik dan kurang mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Pada dasarnya masih ada pejabat struktural yang belum memiliki kapasitas dan kompetensi sesuai dengan jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu penempatan pegawai haruslah tepat dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai itu sendiri yaitu kemampuan yang diperoleh dari pendidikan yang sudah ditempuh. Sebaiknya dalam menempatkan seseorang harus dengan tingkat rasionalitas bukan irasionalitas seperti mementingkan kedekatan emosional, kesamaan almamater, kesamaan suku bahkan satu ormas atau tim sukses. Menempatkan seseorang secara tidak rasional (irasional) dapat menyebabkan faktor kompetensi dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kemampuan jadi terlupakan. Faktor prestasi kerja, penilaian objektif dan kompetensi dapat mempengaruhi penentuan posisi dari pejabat struktural.

3.4 Diskusi temuan menarik lainnya (opsional)

Penulis menemukan faktor penghambat penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo yaitu Terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian, Belum terpenuhinya kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, Faktor subjektif yang masih sangat mempengaruhi.

IV. KESIMPULAN

Penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo belum sepenuhnya terpenuhi. Berdasarkan hasil analisis penulis dengan menggunakan teori penempatan dengan berbagai indikator sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ada dua indikator yang belum sepenuhnya berjalan dengan baik antara lain yakni, diklat kepemimpinan dan latar belakang pendidikan yang belum berjalan maksimal. Selain itu berdasarkan teori kompetensi dengan indikator-indikator yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik juga, tetapi masih terdapat 2 indikator yakni Kompetensi yang dimiliki individu dan Diklat belum berjalan dengan maksimal. sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan latar belakang pendidikannya yang bertentangan dengan disiplin ilmu. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural. Untuk itu perlukan upaya terus menerus yang membawa perubahan untuk meningkat pelaksanaan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi menjadi maksimal dan sesuai tujuan yang akan dicapai.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) bertujuan untuk membatasi permasalahan yang diteliti agar tidak terlalu luas dan lebih fokus.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari bahwa Penelitian ini masih kurang dan jauh dari kata sempurna. diharapkan penelitian-penelitian selanjutnya dapat menyempurnakan penelitian yang sudah ada. Bagi penulis diharapkan memperoleh pengetahuan dan wawasan serta keterampilan dan Bagi Pemerintah Kota Gorontalo penulisan ini diharapkan dapat menjadi masukan dan perbaikan dalam pelaksanaan praktik pemerintahan mengenai pelaksanaan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPP Kota Gorontalo, beserta seluruh pegawai di Kantor BKPP Kota Gorontalo telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian serta pembelajaran dan pengalaman berharga selama pelaksanaan penelitian, para dosen pembimbing atas segala bimbingan, kritik dan saran serta motivasi selama penyusunan dan penyelesaian penelitian ini serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. Sumber Buku

- Bedjo, Siswanto, 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hartini, Sri Dkk. 2014. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia* . Jakarta : Sinar Grafika
- Hasibuan, Melayu. 2019 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Madjid, Udaya dan Hendra, Asep. 2015. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Bandung : IPDN Literatur
- Nazir. 2014. *Metodologi Penelitian*. Bogor. Ghalia Indonesia
- Rudito, Bambang, dkk. 2016. *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi*. Jakarta :PT Kharisma Putra Utama
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT.Refika Aditama
- _____. 2018. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Simangunsong, Fernandes. 2017. *Kapita Selekta Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Bandung: Alfabeta
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta

B. Peraturan perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

Peraturan Walikota Gorontalo Nomor 50 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Kota Gorontalo

C. Lain-Lainnya

Atmojo. Muhammad Eko. 2019. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penentuan Pejabat Struktural Eselon II Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume 10. Nomor 1.

Rakhmawanto. Ajib. 2007. “Seleksi Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural “, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Volume 1. Nomor 2.

Fadillah. Asri Nur Dkk. “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)”, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Volume 1. Nomor 5.

Idriati. Nana. 2017. “Analisis Optimalisasi Sistem Penempatan Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi Pada Inspektorat Kota Tangerang”, *Jurnal Mozaik*, Volume 9. Edisi 2.

Husna. Nisria Fairuz. 2013. “Evaluasi Penempatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Di Kabupaten Kendal Tahun 2013”. : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email : fisip@undip.ac.id