

# **EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR PROVINSI SULAWESI UTARA**

**Zidane Haryoyudanto**

NPP.28.1193

Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Manajemen Pemerintahan,  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email : [zidanharyo@gmail.com](mailto:zidanharyo@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Penempatan pegawai di Indonesia seharusnya menerapkan “*The Right Man On The Right Place*”. Aparatur pemerintahan yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional seharusnya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Namun kenyataannya, masih banyak terjadi penempatan aparatur yang ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Penelitian ini berjudul “Efektivitas Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi di BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara serta apa saja faktor penghambat dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut. Metode penelitian yang Penulis gunakan ialah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi, kemudian teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara masih belum sesuai dengan kompetensi. Adapun faktor penghambatnya adalah adanya Faktor subjektif, Pelaksanaan diklat yang belum terpenuhi bagi pejabat struktural serta Terbatasnya pegawai yang berkompeten di bidang manajemen kepegawaian. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah konsisten terhadap aturan dalam hal ini harus sesuai dengan aturan penempatan pejabat struktural, meningkatkan kompetensi pejabat stuktural melalui pendidikan dan pelatihan, mengoptimalkan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan diklat.

Kata Kunci : Penempatan, Jabatan Struktural, kompetensi

## **ABSTRACT**

*The placement of employees in Indonesia should implement "The Right Man On The Right Place". Government officials who carry out their duties and responsibilities in a professional manner should be placed in positions that are in accordance with their competence. However, in reality, there are still many officers who are placed in positions that are not in accordance with their competencies. This research is entitled "Effectiveness of Competency-Based Structural Official Placement at BKPSDM, East Bolaang Mongondow Regency". This study aims to find out how the implementation of the placement of structural officials at the BKPSDM, East Bolaang Mongondow Regency, North Sulawesi Province and what are the inhibiting factors and efforts made in overcoming these problems. The research method that the author uses is a qualitative method with interview and observation data collection techniques, then the data analysis techniques used are data reduction, data presentation and conclusion drawing. according to competence. The inhibiting factors are the subjective factor, the implementation of training that has not been fulfilled for structural officials and the limited number of competent employees in the field of personnel management. Efforts made to overcome these problems are consistent with the rules in this case must be in accordance with the rules for placing structural officials, increasing the competence of structural officials through education and training, optimizing supervision in the context of employee development to be used in determining the planning of training needs.*

*Keywords : placement, structural positions, competence*

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Pada era Globalisasi dan Reformasi Birokrasi seperti saat ini kita menghadapi atau melaksanakan pembangunan yang semakin kompleks, sebagai akibat perkembangan pembangunan dan kemajuan di dalam ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat serta adanya perubahan lingkungan global yang berisi pengembangan sumber daya manusia. Khususnya kompetensi aparatur negaranya dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan secara universal yang mengikuti perkembangan global yang sudah sangat maju.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting yang dapat menentukan arah perkembangan organisasi pemerintahan. Dengan tidak adanya dukungan sumber daya manusia yang memadai, seperti halnya sistem yang telah ditetapkan atau dilengkapi di instansi pemerintah serta sarana dan prasarana yang tersedia, maka semua fungsi tersebut menjadi tidak berarti dalam sebuah instansi pemerintah sehingga perlunya Sumber Daya Aparatur berkompeten dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan.

Setiap instansi pemerintah dituntut untuk menyiapkan program-program untuk meningkatkan kapasitas serta mengembangkan sumber daya manusianya (aparatur) agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan globalisasi dan juga dapat mewujudkan sistem birokrasi pemerintah Indonesia yang efektif, efisien serta berdaya saing di dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan.

Pemerintah daerah diberikan wewenang yang seluas-luasnya untuk mengurus serta mengatur sendiri urusan pemerintahan yang ada di daerah (UU No.23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah) . Otonomi daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah diharapkan dapat memberikan suatu perubahan menuju kearah yang lebih baik dan maju dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan di daerah dalam rangka pelayanan kepada masyarakat.

konsep “*The Right Man On The Right Place*” pada penerapannya konsep ini memiliki peran yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja serta kesuksesan tujuan organisasi dalam pelayanan kepada masyarakat. Adapun pelayanan yang diberikan oleh pemerintah yaitu pelayanan yang terkendali yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terkait dengan pelayanan publik.

Pada prinsipnya penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi juga diperkuat dengan adanya Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Di dalam peraturan *Grand Design* ini menjelaskan bahwa pengangkatan pejabat struktural harus mengikuti perkembangan zaman sekarang dengan meninggalkan gaya lama yang mengarah pada tindakan yang cukup keliru yaitu korupsi, kolusi dan nepotisme dalam penunjukan untuk menduduki sebuah jabatan, melainkan beralih pada *System Merit* yang berpedoman pada kompetensi, kualifikasi dan prestasi kerja.

Penyelenggaraan pemerintahan daerah Kepala Daerah memiliki kewenangan dalam menentukan pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu. Hal seperti ini akan berdampak tidak baik apabila dimana kepala daerah menyalahgunakan kewenangan yang dimilikinya untuk kepentingan politik, mempertahankan kekuatannya, serta

memilih seseorang yang akan menduduki jabatan struktural berdasarkan kedekatan keluarga ataupun koleganya serta dijadikan ajang untuk balas budi kepada pihak-pihak yang membantunya sehingga menjadi kepala daerah.

Kondisi seperti ini masih marak ditemukan hampir diseluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia masalah penempatan pegawai yang belum mengikuti konsep “ *the right man on the right place*” terutama dalam jabatan struktural. Fenomena tersebut terbukti dengan masih adanya para pejabat struktural yang menduduki sebuah jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi terlebih lagi pada latar belakang pendidikan dan pelatihan yang diikuti.

Kabupaten Bolaang Mongondow Timur saat ini juga mengalami hal yang sama dengan daerah lainnya yaitu dimana para pejabat struktural yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan prinsip “*the right man on the right place*”. Sehingga masih banyak ditemukan Pejabat yang menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan ataupun tidak memenuhi persyaratan seperti halnya belum mengikuti pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) sehingga dalam pelaksanaan tugas pejabat tersebut tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

## **1.2 Permasalahan**

Ada beberapa permasalahan yang di hadapi terkait dengan penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara yaitu masih banyak di temukan penempatan pejabat di BKPSDM yang masih belum sesuai dengan latar pendidikan serta belum sesuai dengan kualifikasi jabatan seperti halnya Sekertaris BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yang memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Perikanan yang seharusnya yang menduduki jabatan tersebut adalah sarjana pemerintahan ataupun sarjana yang berkaitan dengan ilmu kearsipan. Penempatan pejabat struktural seperti ini Merupakan Fenomena yang masih sering ditemukan dan selalu berkelanjutan terjadi seperti halnya bola salju yang terus bergulir dan terus berjalan tanpa adanya kesadaran untuk menemukan solusi dan jalan keluar yang tepat guna untuk menghentikan praktik penempatan pegawai yang masih berdasarkan kedekatan pribadi, golongan, politik, maupun janji-janji tertentu yang telah disepakati.

## **1.3 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks penempatan pegawai maupun efektivitas penempatan pejabat berbasis kompetensi. Penelitian Retno Susilowati yang berjudul Penempatan Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi di Organisasi Pemerintah Daerah, menemukan bahwa ada lima provinsi dan sepuluh kabupaten disimpulkan bahwa hal dalam penempatan pegawai dalam jabatan banyak dijumpain ketidaksesuaian antara keahlian dengan jabatan yang di duduki serta kompetensi belum menjadi dasar pejabat berwenang untuk mengangkat pegawai dalam sebuah organisasi pemerintah.

Penelitian Triana Ermawati yang berjudul Penempatan Pejabat Struktural Eselon III dan Eselon IV di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, menemukan bahwa penempatan pejabat struktural eselon III dan IV masih belum sepenuhnya mengacu kepada ketentuan yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaanya masih ada penyimpangan yang bermuara dari adanya pelanggaran dalam faktor impersonal dan

ketiadaan keterbukaan. Pengusulan dan pembahasan di Tim Baperjakat dalam penempatan pejabat struktural lebih mengedepankan faktor lain diluar keenam faktor yang seharusnya dipertimbangkan. Penyimpangan ini diperkuat oleh kekuasaan para pengambil keputusan dalam proses penempatan pegawai yang tidak sejalan atau tidak in-line dengan kewenangan (authority) yang secara formal di embannya. Ketidak seimbangan atau ketidak sejalan ini menyebabkan kekuasaan yang melekat pada personal pejabat menyimpang dari kewenangan formal jabatan yang diemban oleh pejabat tersebut. Kondisi ini biasanya terjadi pada lingkungan organisasi yang belum sepenuhnya menjalankan sistem organisasi yang berbasis merit system atau tata kelola yang baik (good governance). mengedepankan faktor lain diluar keenam faktor yang seharusnya dipertimbangkan.

Penelitian Irma Purnamasari, dkk yang berjudul Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi bahwa penataan PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Bogor dilakukan sesuai dengan kebutuhan rill organisasi berdasarkan pegawai di daerah dan hasil analisis jabatan sudah dilaksanakan namun belum maksimal. Dalam beberapa tahapan penataan masih terkendala, seperti dalam analisis jabatan kendala yang ditemui adalah syarat jabatan belum terpenuhi sehingga masih terdapat kesenjangan jabatan dan penempatan yang masih belum sesuai dengan kompetensinya.

Penelitian Alfian, dkk yang berjudul Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik, menyimpulkan bahwa Implementasi MSDM berbasis kompetensi dalam manajemen PNS ditemukan implementasi MSDM berbasis kompetensi karena penilaian kinerja dilakukan oleh atasan yang dalam pelaksanaannya dilakukan tidak optimal dan efektif ketidakefektifan ini disebabkan tidak ada indikator dan tolak ukur yang digunakan oleh atasan. Sampai ssaat ini MSDM berbasis kompetensi masih dilakukan secara terbatas, kendala infrastruktur, dukungan anggaran dan persepsi dari pimpinan unit organisasi maupun PNS itu sendiri menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi.

Penelitian Ajib Rakhmawanto yang berjudul Seleksi Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Jabatan Struktural, menemukan bahwa Seleksi 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. Sistem merit ini lebih menekankan profesionalisme pada pengisian jabatan dalam birokrasi pemerintahan, dimana apabila ada seorang pegawai yang mempunyai kompetensi dan keahlian sesuai dengan yang dibutuhkan pada suatu jabatan, bisa diangkat untuk menduduki jabatan tersebut. Panitia seleksi sebaiknya diserahkan pada panitia atau tim yang sifatnya independen, ahli di-bidangnya.

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

Penulis melakukan penelitian yang sedikit berbeda dari penelitian yang terdahulu, yang mana konteks penelitian yang dilakukan penulis yaitu bagaimana Efektivitas Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi dengan menggunakan indikator yang berbeda dengan penelitian yang ada sebelumnya yaitu dimana penulis menggunakan pendapat Gibson dan Steers yang dikutip oleh Sumaryadi (2005:107) yaitu memiliki indikator Produktivitas, Mutu, Efisiensi, Fleksibilitas, serta kepuasan. Kemudian penulis juga menggunakan pendapat Wibowo (2014) yang menyatakan Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis. Membuat pekerjaan yang dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil persuasi, dan pengaruh.

#### **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta memperoleh gambaran terkait dengan Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara.

### **II. METODE**

Penelitian ini penulis menggunakan desain kualitatif dengan metode deskriptif serta pendekatan induktif dalam artian menyelesaikan permasalahan yang ada dan menemukan pemahaman yang utuh pada objek yang alamiah sebagai objek observasi yang dimana penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam melakukan data penulis melakukan wawancara terhadap 8 orang sebagai informan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Adapun 8 informan tersebut terdiri Kepala BKSPDM, Sekertaris BKPSDM, Kabid Mutasi, Promosi, Pengadaan, Pemberhentian, Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur serta Penilaian Kinerja, Kasubid Pengembangan Karir dan Promosi, Kasubid Pemberhentian, Data dan Informasi, Kasubid Diklat Perjenjangan, Kasubid Penilaian Kinerja serta 2 orang Staf di BKPSDM. Adapun analisis yang penulis gunakan yaitu menggunakan teori Efektivitas menurut Gibson dan Steers yang dikutip oleh sumaryadi (2005:107) yang menyatakan bahwa Indikator dalam Efektivitas yaitu Produktivitas, Mutu, Efisiensi, Fleksibilitas, serta kepuasan.

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

#### **3.1 Efektivitas**

Berdasarkan data yang telah diambil pada saat pra magang, telah ditemukan beberapa permasalahan sehingga perlu adanya sebuah penelitian terhadap Efektivitas Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Efektivitas pada dasarnya dapat dinilai dari berbagai aspek dalam hal ini penulis menggunakan teori Sumaryadi (2005:107-108) yang menyatakan bahwa pengukuran efektivitas suatu program dapat dilihat dengan dimensi berikut:

### **3.1.1 Produktivitas**

Produktivitas adalah suatu proses dari sebuah pekerjaan yang dapat menghasilkan output tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang dikerjakan masing-masing, Sumaryadi (2005:107), yang dimana dengan penempatan pejabat struktural yang tepat diharapkan mampu serta dapat meningkatkan produktivitas seorang pejabat baik dari segi kinerja maupun kemampuan dalam memenuhi beban kerja yang dimiliki. Maka dari itu perlunya penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi agar produktivitas yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara serta pengamatan yang dilakukan penulis pada saat penelitian bahwa produktivitas dari seorang pejabat dalam melaksanakan tugas belum sepenuhnya dapat tercapai dengan optimal dalam hal ini kinerja yang dihasilkan serta kemampuan memenuhi beban kerja yang belum sesuai hal tersebut dikarenakan kompetensi serta kemampuan yang dimiliki oleh pejabat tersebut tidak sesuai dengan apa jabatan yang diduduki.

### **3.1.2 Efisiensi**

Adapun yang menjadi tujuan efisiensi yaitu bertujuan untuk memaksimalkan penggunaan segala sumber daya yang dimiliki sehingga tidak ada yang terbuang percuma serta untuk meningkatkan kinerja suatu unit kerja sehingga outputnya semakin maksimal. Hal tersebut berkaitan dengan efisiensi penempatan pejabat yang sesuai dengan kompetensi serta keahliannya sehingga dalam pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan sesuai harapan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara serta pengamatan penulis di lapangan bahwa organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkompentensi, karena sumber daya manusia dalam hal ini pegawai memiliki peran penting dalam setiap kegiatan organisasi pemerintahan. Kompetensi pegawai juga sangat berperan dalam menciptakan iklim kerja yang profesional. Selain itu, pegawai yang memiliki kompetensi pekerjaannya pun dapat terlihat lebih baik karena pegawai tersebut sudah paham dan menguasai bidang pekerjaannya.

penempatan aparatur yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, pengalaman kerja, kemampuan serta kompetensinya dapat menghasilkan kualitas kerja atau kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan seorang aparatur yang ditempatkan dalam sebuah jabatan akan tetapi tidak memiliki kompetensi karena apabila berdasarkan kemampuan serta kompetensi maka akan lebih efektif dalam menjalankan tugas.

### **3.1.3 Kepuasan**

Menurut Sumaryadi (2005:108) menjelaskan bahwa “kepuasan ditunjukkan pada perasaan masyarakat terhadap pekerjaan mereka dan peran di organisasi serta pertimbangan manfaat yang diterima partisipan, demikian pula dengan pelanggan dan masyarakat dan juga di dalamnya ukuran keberhasilan organisasi dalam hal ini aparatur mampu memenuhi beban kerja organisasi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara serta pengamatan langsung penulis di lokasi penelitian bahwa Masalah kepuasan atas kinerja seorang pejabat baik eselon 3 maupun eselon 4 ataupun pegawai apabila kita kaitkan dengan kompetensi yang dimiliki maka pastinya akan berpengaruh

terhadap kinerja ataupun pemenuhan beban kerja. Terkait mengenai penempatan pejabat struktural yang tidak sesuai pada tempatnya tidak terlalu berpengaruh bagi kesejahteraan pegawai.

Dilihat dari hasil wawancara penulis dengan seorang pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat ditarik esensi bahwa dalam penempatan pejabat struktural yang tidak sesuai dengan kompetensinya tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerjanya ataupun pemenuhan beban kerja. Selanjutnya pada indikator penilaian kedua yaitu pelayanan kepada masyarakat. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis terlihat bahwa apabila seorang aparatur melayani namun ia tidak mengerti apa yang harus dikerjakan maka hasil dari pelayanan itu pun semakin tidak baik hasilnya, beda halnya ketika seorang aparatur melayani dan ia mengerti apa yang harus dikerjakan dan dilakukan maka hasil dari pelayanan tersebut pun akan sangat baik.

#### **3.1.4 Fleksibilitas**

Fleksibilitas merupakan Sebuah kemampuan individu ataupun kemampuan dari sebuah organisasi untuk mampu beradaptasi dan bekerja dalam sebuah situasi yang berbeda. Yang mana fleksibilitas disini melihat tentang bagaimana perubahan sikap serta perilaku Pegawai Negeri Sipil baik dilihat dari pegawainya dalam mematuhi aturan yang berlaku yang telah ditetapkan oleh seorang pimpinan maupun aturan yang telah diatur dalam Undang-Undang maupun Peraturan lainnya.

Berdasarkan hasil pengamatan serta wawancara penulis bahwa pengawasan pimpinan terhadap kinerja pejabat yang bekerja pada bidangnya dan yang bekerja bukan sesuai dengan bidangnya terdapat perbedaan dimana pejabat yang bekerja sesuai keahlian dinilai lebih baik dikarenakan jenis pekerjaan yang ditekuninya lebih dipahami dan merupakan keahliannya dibandingkan dengan pejabat yang bekerja tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki walaupun pejabat tersebut dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akan tetapi dalam pelaksanaan tugas pejabat tersebut hanya sekedar menjalankan saja tanpa memperhitungkan output yang dihasilkan.

#### **3.1.5 Mutu**

Mutu Menurut Sumaryadi (2005:108) yaitu “Mutu/kualitas adalah pemenuhan harapan pelanggan mengenai produk dan jasa dengan ukuran dan penilaian berasal dari pelanggan”. Melihat Efektivitas Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur idealnya dalam melakukan penempatan aparatur pada suatu jabatan struktural harus disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur yang bersangkutan serta kualifikasi jabatan yang ia miliki. Sehingga dalam mengemban tugas dan tanggung jawab serta pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan data tabel diatas maka masih ditemukan adanya penempatan pegawai dalam hal ini pejabat struktural di BKPSDM yang tidak sesuai dengan kompetensi yang ia miliki seperti halnya latar belakang pendidikan yang ditekuni maupun Diklat Kepemimpinan ataupun diklat teknis lainnya yang belum memenuhi syarat dalam menduduki suatu jabatan sehingga dikhawatirkan para pejabat tersebut tidak maksimal dalam pelaksanaan tugas dikarenakan pekerjaan yang ia kerjakan tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang ia miliki ataupun tidak sesuai dengan kecakapan serta masih banyak



pejabat di BKPSDM yang belum mengikuti diklat kepemimpinan maupun diklat lainnya.

Untuk itu dalam menempatkan pejabat struktural seharusnya kita menggunakan prinsip *The Right Man On The Right Place*, sebagaimana mestinya dalam melakukan penempatan pegawai dalam suatu jabatan harus disesuaikan dengan kompetensi yang ia miliki seperti latar belakang pendidikan serta keahlian yang dimiliki oleh pejabat tersebut. Dalam hal ini prosedur adalah salah satu langkah atau tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan dalam melakukan penempatan pejabat sehingga dalam melakukan penempatan dapat berjalan sesuai aturan.

### **3.2 Hambatan Penempatan Pejabat Struktural Berbasis Kompetensi**

#### **1. Kurangnya Pegawai Yang Memiliki Kompetensi di Bidang Manajemen Kepegawaian**

Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur selalu melakukan upaya dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kualifikasi jabatan serta memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur dalam hal ini pejabat yang akan menduduki sebuah jabatan, namun dalam pelaksanaan masih tetap saja ada hambatan-hambatan yang ditemui dalam melakukan penempatan jabatan struktural berbasis kompetensi. Penempatan aparatur dalam suatu jabatan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi. Kompetensi dalam hal ini ada tiga bagian yaitu kompetensi sosial, kompetensi manajemen serta kompetensi teknis. Dalam penempatan aparatur pada jabatan memang ada jabatan yang sudah sesuai namun ada juga sebagian yang belum mengikuti atau berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur. Adanya kekeliruan dalam penempatan contohnya pejabat eselon III di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia. Dimana sangat jelas bahwa *background* dari Perikanan diangkat menjadi Sekertaris BKPSDM. Kemudian poin penghambat juga dalam pelaksanaan penempatan pegawai pada jabatan struktural yaitu kurangnya pegawai yang berkompeten dalam bidang manajemen kepegawaian, Namun tidak serta merta tugasnya tidak jalan, tetap bisa jalan tapi kurang maksimal. Dari segi ilmu pengetahuan atau teknis berdasarkan pengalaman sebelumnya kurang maksimal. Walaupun demikian aparatur harus tetap menjalankan tugas yang dipercayakan kepadanya. Dampak negatifnya yaitu pejabat yang menduduki jabatan tersebut kurang maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selain itu ada hal-hal teknis tertentu yang tidak bisa diselesaikan dan bisa menjadi kendala dalam pelaksanaan tugasnya.

#### **2. Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Belum Terpenuhi**

Pendidikan dan Pelatihan merupakan kebutuhan yang sangat diperlukan oleh pegawai dalam peningkatan kompetensi seorang pegawai. Sebagian besar dari pejabat struktural di BKPSDM belum mengikuti diklat kepemimpinan yang kita ketahui baru ada 3 pejabat yang mengikuti diklat kepemimpinan dari 12 jabatan yang ada di BKPSDM Bolaang Mongondow Timur. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi para pejabat struktural merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi dalam peningkatan kompetensi pejabat struktural. Selain itu kendala yang dihadapi BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur adalah terbatasnya anggaran sehingga penyelenggaraan diklat masih sulit dilakukan terutama untuk menyelenggarakan diklat kepemimpinan dan diklat teknis bagi para pejabat struktural.

### **3. Adanya Faktor Subjektif**

Faktor subjektif merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap penempatan pegawai terlebih khususnya pada jabatan struktural. Yang dimana unsur kedekatan dengan pimpinan dalam hal ini Bupati maupun faktor politik menjadikan proses penempatan tidak berjalan sesuai dengan aturan dan tidak semestinya. Faktor subjektif ini berhubungan dengan faktor kedekatan dengan pimpinan sebab politik maupun faktor kekeluargaan juga berdasarkan atas rasa suka atau tidak suka terhadap pegawai tersebut ataupun dikarenakan perbedaan pilihan. Berdasarkan Hasil wawancara tersebut menjelaskan seorang pimpinan memiliki kewenangan tersendiri untuk mengangkat pegawainya pada jabatan struktural. Baperjakat atau tim penilai kinerja hanya memiliki tugas untuk merekomendasikan pegawai serta berkoordinasi dengan Bupati untuk ditempatkan pada jabatan tertentu, namun keputusan akhir tetap berada pada pimpinan tersebut dalam hal ini Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian. Akibat dari hal tersebut faktor kedekatan dengan pimpinan juga sangat menentukan dalam proses penempatan.

### **3.3 Upaya BKSPDM Dalam Penempatan Berbasis Kompetensi**

#### **1. Meningkatkan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan**

Diklat atau Pendidikan dan Pelatihan adalah sebuah kebutuhan serta hak yang harus diberikan bagi setiap pegawai. Tujuan dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) bagi pegawai yaitu untuk mengasah serta meningkatkan kompetensi pegawai. Adapun jenis diklat yang sangat beragam sesuai dengan kebutuhan masing-masing pegawai. Selain itu dilaksanakannya diklat kepemimpinan bagi para pejabat struktural dalam rangka untuk menunjang persyaratan dalam menduduki jabatan. Adapun diklat teknis juga diperlukan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi para pejabat struktural. Namun dalam pelaksanaannya sendiri masih memiliki kendala yaitu adanya keterbatasan anggaran sehingga masih sulit untuk diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan terutama Diklat teknis bagi para pejabat struktural. Karena penyelenggaraan Diklat bagi para pegawai memerlukan anggaran yang cukup banyak.

#### **2. Pengoptimalan Pengawasan Dalam Rangka Pembinaan Pegawai Untuk Digunakan Dalam Penetapan Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pejabat Struktural**

Cara Pengawasan secara langsung dari pimpinan kepada bawahannya merupakan upaya yang cukup mempengaruhi dalam rangka pembinaan pegawai artinya seorang pimpinan langsung mengawasi pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahannya. Upaya ini dilakukan agar setiap pegawai terutama para pejabat struktural dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing serta dapat bertanggung jawab atas pekerjaan serta jabatan yang ia duduki. Selain mengetahui tugas pokok dan fungsi masing-masing, para pejabat struktural juga diharapkan mampu menjalankannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Tujuan dilaksanakannya pengawasan langsung oleh kepala BKPSDM kepada bawahannya yaitu upaya untuk penetapan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi para pejabat struktural baik diklat kepemimpinan maupun

diklat teknis. Penetapan perencanaan kebutuhan diklat adalah salah satu upaya yang dilakukan guna mengatasi permasalahan dalam penempatan pejabat struktural dimana masih banyak dari pejabat struktural yang belum melaksanakan diklat.

### **3. Adanya Faktor Subjektif**

Mengenai adanya faktor subjektif, upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan konsisten terhadap aturan yang ada terkait pengangkatan pejabat struktural dalam hal ini melakukan seleksi dalam menempatkan dalam jabatan yaitu dengan melakukan *Open Bidding* atau *Open Selection*. Melalui upaya ini diharapkan agar dapat meminimalisir adanya faktor kedekatan dengan pimpinan dalam penilaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja buruk akan mendapat sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku ataupun diberikan teguran atas kinerja yang kurang maksimal terlebih pada jabatan struktural. Begitupun sebaliknya apabila ada pegawai atau pejabat struktural yang memiliki kinerja yang baik akan diberikan penghargaan agar dapat memotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. Penilaian disiplin pegawai juga dinilai berdasarkan pada prinsip objektivitas seperti kehadiran pegawai setiap hari dan ketepatan waktu kerja baik datang datang bekerja maupun pulang kerja. Upaya yang dilakukan dengan menggunakan sistem absensi berbasis elektronik atau yang disebut *finger print*. Walaupun masih ada beberapa pegawai yang melanggar berupa tidak masuk kerja, terlambat, atau pulang lebih awal, namun upaya yang dilakukan dalam penegakan disiplin akan terus ditingkatkan. Sehingga dengan adanya upaya tersebut produktivitas pegawai dapat lebih ditingkatkan dan penilaian prestasi pegawai dapat dilakukan secara transparan.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis selama pelaksanaan penelitian dimana penulis menemukan permasalahan utama dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi yaitu dimana dalam penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur masih ditemukan penempatan pejabat yang belum sesuai dengan kompetensi serta kualifikasi jabatan. Adapun faktor yang menyebabkan terjadinya penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensi serta kualifikasi yaitu, pertama masih kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian serta bidang pemerintahan sehingga hal tersebut yang mengakibatkan terjadinya penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi jabatan. Kemudian yang kedua yaitu masih ditemukan adanya pegawai yang kebutuhan pendidikan dan pelatihannya belum terpenuhi sehingga mengakibatkan penempatan dalam penempatan pejabat struktural yang ada di BKPSDM belum sesuai dengan aturan. Kemudian faktor yang terakhir yaitu adanya faktor subjektif atau faktor kedekatan dengan pimpinan maupun adanya unsur politik yang menjadikan proses penempatan pejabat struktural tidak berjalan dengan semestinya.

## **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan serta analisis di atas, Maka Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil riset mengenai Efektivitas Penempatan Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara adalah sebagai berikut :

1. Penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara belum sepenuhnya berdasarkan pada kompetensi serta belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural.
2. Faktor penghambat yang dihadapi dalam proses penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
3. BKPSDM) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara adalah sebagai berikut:
  - Adanya faktor subjektif
  - Kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian
  - Kebutuhan pendidikan dan pelatihan belum terpenuhi

Faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap penempatan pejabat struktural yaitu adanya faktor subjektif dalam hal ini faktor politik dan kedekatan dengan pimpinan kemudian faktor berikutnya yaitu terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian. Kompetensi ini merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena BKPSDM itu sendiri memiliki tugas dan tanggungjawab dalam mengelola urusan kepegawaian di daerah.

4. Upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam mengatasi faktor penghambat dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Provinsi Sulawesi Utara adalah sebagai berikut:
  - Meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dalam hal ini melalui Diklat Kepemimpinan serta Diklat lainnya.
  - Pengoptimalan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan pegawai.
  - Konsisten terhadap aturan yang ada. Dalam hal ini mengikuti aturan penempatan pejabat struktural dengan melakukan *Open Bidding* atau *Open Selection*.

## V. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis menyampaikan beberapa saran dalam penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bolaang Mongondow Timur adalah sebagai berikut:

1. Agar pemerintah dalam hal ini Pejabat Pembina Kepegawaian lebih konsisten dan tegas serta profesional dalam mengeluarkan setiap keputusan maupun kebijakan terkait penempatan Aparatur dalam jabatan agar yang nantinya yang menduduki sebuah jabatan merupakan seseorang yang berkualitas dalam artian sesuai dengan kualifikasi serta kompetensi, sehingga dalam pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai dengan semestinya. Bukan melakukan penempatan

- berdasarkan faktor subjektif seperti halnya faktor politik serta faktor kedekatan lainnya.
2. Segera melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang menduduki jabatan struktural namun belum memenuhi persyaratan dalam jabatan yaitu diklat kepemimpinan maupun diklat teknis.
  3. Merekrut pegawai yang berkompentensi pada bidang-bidang yang diperlukan pada jabatan struktural terutama terkait manajemen kepegawaian

## **VI. UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih terutama kepada Dosen Pembimbing 1 Prof. Dr. Tjahya Supriatna, SU dan Dosen Pembimbing 2 Ir. Heryaman, M.Si yang telah memberikan bimbingan serta nasehat dalam proses penulisan laporan penilitan ini samapi dengan selesai dan tak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bolaang Mongondow Timur beserta segenap jajaran BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yang telah meberikan tempat dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan pelaksanaan penelitian di BKPSDM. Serta kepada seluruh pihak yang membantu penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulisan ini bisa terlaksana dengan baik.

## **VII. DAFTAR PUSTAKA**

### **A. Buku**

- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Jakarta : Pustaka Setia
- Bejo, Siswanto, 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara
- Creswell. John. W, 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Effendy, Khasan. 2014. *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Indra Prahasta
- Harsono. 2005. *Administrasi Kepegawaian*. Sumedang: Alqaprint Jatinangor
- Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. Bandung : CV. Bandar Maju.
- Nazir. 2014. *Metodologi Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber daya Manusia Reformasi Birokrasi*. Bandung: PT. Refika Aditama

- Simangunsong, Fernandes. 2017. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Bandung: Alfabeta
- Soehartono, Irawan. 2011. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sofyandi, H. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Graha Ilmu
- Sudarmanto. 2009 *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhadak dan Suradji. 2001. *Administrasi Kepegawaian Negara*. Jakarta
- Sumaryadi, I Nyoman. 2005. *Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: CV Citra Utama
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*, Jakarta : Kencana.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media

## **B. Peraturan Perundang-undangan**

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.

## **C. Jurnal**

Isra Yuliana, Djumadi, & DB. Paramoan, 2015. “Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Kekayaan dan Aset Daerah Kota Samarinda”, *Jurnal Administrative Reform*, 3(4), 428-440.

Rini, 2016. “Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru”, *JOM FISIP*, 3(2), 1-15.

**D. Internet**

[http://rri.co.id/post/berita/507726/daerah/penempatan\\_asn\\_yang\\_tidak\\_sesuai\\_mekanisme\\_dan\\_prosedur.html](http://rri.co.id/post/berita/507726/daerah/penempatan_asn_yang_tidak_sesuai_mekanisme_dan_prosedur.html). Diakses pada hari Selasa tanggal 15 Oktober 2019 pukul 20.00

<http://manado.tribunnews.com/2020/06/03/berikut-32-pejabat-boltim-yang-dilantik-dan-diambil-sumpah-ada-definitif-dan-pelaksana-tugas>