

## **Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Samarinda**

**Isra Yuliana<sup>1</sup>, Djumadi<sup>2</sup>, DB. Paranoan<sup>3</sup>**

### **Abstract**

*The aim of this study is to describe and analyze the placement of officers in improving their performance. The data are taken from the informants and key informants then supported by secondary data. In analyzing the data, this study uses interactive model developed by Miles and Huberman.*

**Keywords : Officers' Placement, Performance, Employee Competency.**

### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja. Sumber data diambil dari informan dan key informan Sebagai informan adalah pegawai negeri sipil, sedangkan sebagai informasi kunci adalah Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda. Selain itu didukung dengan data sekunder yang diperoleh dari Lakip, Dokumen dan arsip lain yang relevan dengan masalah yang diteliti. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman*

**Kata Kunci: Penempatan Pegawai, Kinerja, Kompetensi Pegawai.**

Mengingat pentingnya sumberdaya manusia, maka cukup beralasan jika reformasi di segala bidang kegiatan, baik secara kelembagaan maupun personal mendapat perhatian yang lebih besar, karena kedudukan manusia dalam organisasi bukan hanya sekedar sebagai faktor produksi yang statis sifatnya (hanya digerakkan) tetapi mempunyai posisi penting yaitu selain menentukan kebijakan organisasi dan juga dapat menggerakkan semua potensi yang dimiliki organisasi.

Dengan demikian sudah selayaknya sumberdaya manusia dipersiapkan secara proposional dan profesional sehingga mampu menghadapi tantangan era globalisasi yang terus berkembang. Sebenarnya untuk menuju ke arah tersebut pemerintah telah melakukan tindakan antisipatif, bahkan berbagai kebijakan telah dikeluarkan, baik melalui Undang-undang Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara maupun Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda.

<sup>2</sup> Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda.

<sup>3</sup> Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda.

Misalnya Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 101 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, dan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 Tahun 2001 tentang peningkatan kompetensi pegawai negeri sipil, meski demikian konotasi kinerja pegawai diberbagai lembaga publik secara akumulatif belum sepenuhnya mampu menunjukkan hasil yang optimal.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda, sebagai satuan kerja perangkat daerah (SKPD) tentunya tidak terlepas dari persoalan tersebut, maka dalam mencermati fenomena yang terjadi di objek penelitian, sudah selayaknya dilakukan langkah-langkah antisipatif sehingga mampu meredam fenomena yang terjadi, Apalagi dalam menghadapi tantangan dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang, disamping upaya mewujudkan visi dan misi organisasi harus terealisasi, maka dengan mempertimbangkan isu yang berkembang, justru diperlukan tindakan yang apalikatif oleh pimpinan lembaga yaitu mereposisi melalui penempatan kerja pegawai secara tepat atau sesuai formasi yang dibutuhkan.

### **Penempatan Kerja dan Kinerja Pegawai dalam Konsep Administrasi Negara**

Negara merupakan organisasi pemerintah yang dalam proses pencapaian tujuan selalu diwarnai oleh berbagai kegiatan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi tidak terlepas dari fungsi administrasi negara/publik. Dalam perkembangannya administrasi publik merupakan disiplin ilmu baru yaitu pada akhir tahun 1960 dan awal tahun 1970-an (Thoha, 1999 : 1). Walaupun pemunculannya tergolong baru tetapi banyak mengalami perubahan dan kritik, disamping itu administrasi publik mempunyai bentuk dan misi yang harus dijunjung tinggi dan konsep-konsep yang diajukan selalu memberikan koreksi yang sesuai dengan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Dalam lingkup ilmu-ilmu sosial, administrasi publik sebagai disiplin ilmu mampu menjawab persoalan-persoalan masyarakat (*public affairs*) dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*public Business*) (Caiden, dalam Thoha, 2004 : 81).

Dengan demikian akan semakin jelas bahwa istilah birokrasi identik dengan administrasi publik karena konsep Weber dalam kajiannya terhadap administrasi publik cenderung menggunakan pendekatan teori birokrasi. (Thoha, 1997 : 127). Menurut Weber (dalam Mustofadidjaja, (2001 : 26) birokrasi merupakan tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang bersifat spesialisasi dan dilaksanakan dalam sistem administrasi, khususnya oleh aparatur pemerintah. Pendekatan manajemen sumberdaya manusia pada sektor publik digunakan sebagai strategi untuk memadukan berbagai aspek sumber daya organisasi untuk menghasilkan keluaran yang optimal dan cara ini dapat ditransformasi pada penempatan kerja pegawai secara tepat guna. Manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu fungsi yang menerapkan

azas pemanfaatan, pendayagunaan, keterpaduan, partisipasi, keadilan, dan komunikasi dua arah, berorientasi pada tujuan yang ditetapkan (Kristiadi, 1994 : 83).

Menurut Soedjadi, (2001 : 176) penempatan kerja adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk menentukan seseorang pada posisi yang sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Ini berarti penempatan kerja pegawai dilakukan dalam rangka mengisi formasi yang disesuaikan dengan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai yang bersangkutan. Dari pendapat tersebut kemudian dipertegas oleh Siagian, (2003 : 103) bahwa penempatan kerja merupakan tindakan dalam rangka memperoleh untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan penempatan kerja yang tepat akan lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya. Pendapat senada juga disampaikan Wursanto, (2001 : 73) bahwa apabila seseorang ditempatkan selaras antara keterampilannya dan keahlian dengan bidang kerjanya maka pegawai tersebut akan lebih bergairah melaksanakan tugasnya yang berujung pada meningkatnya kinerja pegawai yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja pegawai merupakan determinan penting untuk menunjang peningkatan kinerja, selama pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat sehingga pegawai lebih bergairah untuk melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu dalam penempatannya harus disesuaikan/diselaraskan antara latar belakang dan tingkat pendidikan, kompetensi, keterampilan dan keahlian, dan pengalaman dengan formasi yang tersedia. Sebagaimana yang dikemukakan Simamora, 2004 : 172), bahwa apabila seseorang ditempatkan pada suatu organisasi dimana yang bersangkutan melakukan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilannya, pegawai tersebut akan bergairah kerja, berperilaku positif dan berusaha memberikan sumbangan yang paling maksimal ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Melalui pembahasan penempatan kerja pegawai dimaksud akan lebih efektif apabila diperlukan peran personalia, karena bidang ini khusus menangani semua pegawai, baik dari segi pembinaan maupun pengembangan. Sedangkan untuk menghasilkan pegawai yang produktif tergantung pada tingkat kemampuan dalam memainkan perannya sebagai manajemen personalia. Melalui cara tersebut manajemen personalia mampu menganalisis tugas-tugas pegawai secara objektif sehingga ada kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebenarnya kajian analisis pekerjaan sangat diperlukan untuk memastikan informasi yang tepat mengenai karakteristik seseorang yang akan ditempatkan. Karena cara tersebut bukan saja mendapat keterangan mengenai karakteristik pegawai, tetapi memperoleh keterangan mengenai jenis pekerjaan yang cocok untuk diberikan.(Manullang, 2001 : 39).

Sehubungan dengan penempatan kerja pegawai negeri sipil diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 43 tahun 1999, tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Kemudian dijabarkan pada Kemenpan Nomor PAN

61/M.Pan/6/2004 tentang analisis pekerjaan. Dalam Kebijakan tersebut menetapkan mengenai uraian jabatan, jenis dan kualifikasi pegawai sekaligus syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan.

Setelah melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian, maka penilaian kinerja dapat dilakukan. Kinerja merupakan perwujudan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam kurun waktu tertentu yang didasarkan atas kewenangan yang dimiliki. Kinerja biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi hal ini tidak mudah dicapai, karena banyak faktor yang mempengaruhi dan tergantung pada motivasi dan etos kerja pegawai yang bersangkutan. Menurut Siswanto (2002:231) bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/ penyelia untuk menilai kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Hasibuan (2008 : 93) bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta etos kerja”. Menurut Sianipar (2001:4), kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Pengertian ini ada tiga aspek yang perlu dipahami setiap pegawai atau pimpinan suatu organisasi/ unit kerja, yakni : 1) Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; 2) Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan/fungsi; 3) Waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terlaksana atau terwujud. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu, yang didasarkan atas wewenang dan tanggung jawab yang ditentukan dan tidak melanggar hukum.

Menurut Simamora (2001:416) “Pengukuran kinerja adalah merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”. Dalam hal penilaian kinerja, menurut Simamora adalah proses yang mengukur karyawan, penilaian kinerja pada umumnya mencakup dua hal, baik dari aspek kualitatif maupun kuantitatif dari hasil kerja yang dilakukan manusia.

Menurut Mc Gill (2000:6) “Kinerja merupakan fungsi potensi. Mencapai dan memelihara kinerja memerlukan berbagai proses keorganisasian yang memungkinkan orang dan program mewujudkan potensi mereka sepenuhnya. Jadi, kinerja merupakan perwujudan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan dan organisasi. Seseorang dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila memenuhi standar performa dengan hasil kerja yang tinggi selama periode tertentu dibandingkan dengan target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian kinerja merupakan suatu capaian hasil kerja seseorang sesuai

beban tanggung jawabnya menurut standard yang berlaku pada masing-masing organisasi.

### **Metode Penelitian**

Penelitian yang dilakukan penulis termasuk penelitian deskriptif kualitatif yaitu suatu penelitian bertujuan untuk menggambarkan fenomena melalui lensa-lensa dan mencari pola-pola hubungan konsep yang sebelumnya tidak ditentukan. Dengan fokus penelitian membahas mengenai penempatan pegawai serta faktor yang mendukung dan menghambat penempatan kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja. Sumber data diambil dari informan dan key informan Sebagai informan adalah pegawai negeri sipil, sedangkan sebagai informasi kunci adalah Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda. Selain itu didukung dengan data sekunder yang diperoleh dari Lakip, Dokumen dan arsip lain yang relevan dengan masalah yang diteliti. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.

### **Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Samarinda**

#### ***Penempatan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan***

Dari hasil observasi penelitian menunjukkan bahwa dalam hal penempatan pegawai di lingkungan kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, tidak semua dalam penempatan pegawai selaras antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan. Seharusnya setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus selaras antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan. Seperti yang disampaikan oleh Siagian (2001 : 112), bahwa dalam rangka mendorong motivasi pegawai untuk peningkatan kinerja manakala pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat atau ada keselarasan antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan.

Ini berarti secara faktual menunjukkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan ternyata diterima teori yaitu jika pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat atau selaras antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan, maka pegawai lebih terpacu untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu penempatan pegawai hendaknya diselaraskan antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan, sehingga pegawai dapat lebih berkembang dan lebih kreatif. Dari hasil observasi di objek penelitian menunjukkan adanya indikasi bahwa penempatan pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah secara berangsur-angsur telah mengalami perbaikan, artinya ada perubahan dan perbaikan dalam penempatan pegawai di lembaga tersebut. Dalam hal ketidakselarasan penempatan kerja pegawai di lembaga tersebut bukan hanya terpaut oleh tingkat pendidikan saja tetapi juga menyangkut latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, yang berujung pada kinerja pegawai.

**Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja pegawai dilihat dari aspek kompetensi pegawai dengan volume pekerjaan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda belum semuanya memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Meski demikian secara representatif mengidikasikan dari 123 pegawai 74 % sudah sesuai kualifikasi yang diharapkan atau sebagian besar pegawai sudah selaras antara kompetensi dengan volume pekerjaan.

Kemudian dari hasil observasi menunjukkan bahwa masalah penempatan pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda masih menjadi masalah yang krusial, tetapi secara akumulatif telah menunjukkan indikasi yang cukup baik. Artinya dari pegawai yang ada pada masing masing-masing unit kerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebagian besar sudah tertata baik. Masih adanya sebagian kecil pegawai yang tidak selaras antara kompetensi pegawai dengan volume pekerjaan merupakan suatu hal yang logis karena kejadian seperti itu selalu terjadi di lembaga public. Hal ini disebabkan karena kurangnya analisis pekerjaan dengan jumlah pegawai sehingga tidak diketahui nilai ratio pekerjaan yang akan dikerjakan oleh pegawai. Karena itu tidak mengherankan jika terjadi ketidakseimbangan dalam volume pekerjaan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai ketidakselarasan antara kompetensi pegawai dengan beban kerja, dapat ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
**Keselarasan Kompetensi Pegawai Dengan Beban/Volume Pekerjaan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samrinda**

No	Bagian / Unit Kerja	Tidak Sesuai	Sesuai	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Sekretariat	4 orang	23 orang	27 orang
2	Bidang Anggaran	3 orang	16 orang	19 orang
3	Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi	4 orang	18 orang	22 orang
4.	Bidang Akuntansi	3 orang	16 orang	19 orang
5.	Bidang Peralatan dan Perlengkapan	2 orang	16 orang	18 orang
6.	Bidang Aset Daerah	3 orang	15 orang	18 orang
	Jumlah	18 orang	107 orang	123 orang

*Sumber : Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samrinda, 2014*

Sesuai data yang diperoleh di objek penelitian menunjukkan bahwa dari 123 pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota

Samarinda, beberapa diantaranya tidak selaras antara kompetensi pegawai dengan beban/volume pekerjaan sebanyak 18 pegawai. Dari jumlah tersebut diantaranya terdapat 4 orang atau 3.25% di Bagian Sekretariat, kemudian dibidang anggaran sebanyak 3 orang atau 2.43%, Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi sebanyak 4 orang atau 3.25%, Bidang Akuntansi sebanyak 3 orang atau 2.43%, Bidang Peralatan dan Perlengkapan sebanyak 2 orang atau 1.62%, dan Bidang Aset Daerah sebanyak 3 orang atau 2.43%.

### ***Penempatan Pegawai Berdasarkan Keterampilan & Keahlian***

Suatu hal dianggap rasional manakala penempatan pegawai harus diselarskan antara keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang kerjanya. Secara teoritis bahwa suatu pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih efektif manakala dikerjakan oleh ahlinya, karena itu penempatan pegawai tentunya perlu mempertimbangkan antara keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang kerjanya.

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan indikasi bahwa penempatan pegawai ditinjau dari aspek keselarasan antara keterampilan dan keahlian dengan bidang pekerjaan di lembaga tersebut sudah menunjukkan perubahan yang berarti karena tindakan yang dilakukan dapat mengurangi kesenjangan yaitu bertambahnya pegawai yang selaras antara keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai ketidakselarasan antara keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya dapat ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 2**  
**Penempatan Pegawai Berdasarkan Keterampilan dan Keahlian**  
**Dengan Bidang Kerjanya di Badan Pengelolaan Keuangan**  
**dan Aset Daerah Kota Samarinda**

No	Bagian / Unit Kerja	Tidak Sesuai	Sesuai	Jumlah
(1)	(2)	(4)	(5)	(3)
1.	Sekretariat	5 orang	22 orang	27 orang
2.	Bidang Anggaran	2 orang	17 orang	19 orang
3.	Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi	3 orang	19 orang	22 orang
4.	Bidang Akuntansi	4 orang	15 orang	19 orang
5.	Bidang Peralatan dan Perlengkapan	3 orang	15 orang	18 orang
6.	Bidang Aset Daerah	4 orang	14 orang	18 orang
	Jumlah	21 orang	102 orang	123 orang

*Sumber : Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda, 2014.*

Penempatan pegawai yang didasarkan pada aspek keterampilan dan keahlian sebagaimana yang dikemukakan pada tabel diatas secara faktual masih terdapat sejumlah pegawai yang kurang sesuai penempatannya. Sesuai data terdapat 21 pegawai yang kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Dari jumlah tersebut diantaranya terdapat pada Bagian Sekretariat sebanyak 5 orang atau 4,06 % dari jumlah pegawai yang kurang sesuai penempatannya, kemudian pada Bidang Anggaran sebanyak 2 pegawai atau 1,163 %, pada Bagian Perbendaharaan dan Verifikasi sebanyak 3 pegawai atau 2,44 %, pada Bagian Akuntansi sebanyak 4 orang atau 3,25 %, pada Bidang Peralatan dan Perlengkapan sebanyak 3 pegawai atau 2,44 % dan pada Bidang Aset Daerah sebanyak 4 pegawai atau 2,25 %. Berdasarkan fakta pada objek penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samrinda masih terdapat kesenjangan antara harapan dengan kenyataan atau dengan kata lain seharusnya setiap formasi diisi oleh pegawai yang mempunyai keterampilan dan keahlian tetapi faktanya terdapat pegawai yang tidak memiliki keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya. Dengan demikian penempatan kerja pegawai ditinjau dari aspek keselarasan antara keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya belum semuanya terpenuhi.

#### ***Penempatan Pegawai Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan***

Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 61 tahun 2004 tentang analisis jabatan, bahwa latar belakang pendidikan menjadi pertimbangan untuk menentukan posisi seseorang dalam pekerjaan. Dari pendapat tersebut kemudian didukung oleh Siagian, (2001 : 163) menyatakan bahwa untuk mengisi formasi pekerjaan hendaknya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Baik bagi pegawai selaku staf maupun pegawai yang menduduki jabatan struktural atau yang mempunyai eselon.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa penempatan pegawai sudah sesuai kriteria yang ditentukan dalam analisis jabatan sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Negara Nomor Kep. 61 /M.PAN/6/ 2004, *Tentang* Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan atau memenuhi persyaratan dalam jabatan tetapi secara representatif penempatan pegawai sudah sesuai berdasarkan latar belakang pendidikan.

Kesenjangan memang tidak bisa dihindarkan karena distribusi pegawai dari Badan Kepegawaian Daerah tidak sesuai yang diusulkan/ dihadapkan maka penempatan pegawai terlepas dari formasi yang dibutuhkan. Sebagai satuan kerja pemerintah daerah maka Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samrinda mau atau tidak mau menerimanya meskipun pegawai yang dibutuhkan tidak sesuai kualifikasi yang diharapkan. Menghadapi kondisi demikian Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda dihadapkan pada pilihan yang sulit sehingga membuat penempatan pegawai kurang efektif. Dengan demikian penempatan pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan

kurang terpenuhi, dan pada akhirnya penempatan pegawai tidak sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Disisi lain juga adanya indikasi pengangkatan jabatan yang dilakukan melalui pendekatan politis, karena kuatnya ikatan primordial, dan adanya hubungan emosional maka penempatan dan pengangkatan jabatan sangat tergantung pada pemegang otoritas. Dengan demikian penempatan/pengangkatan jabatan tidak lagi menggunakan pendekatan teoritis dan normatif, sehingga berujung pada kurang optimalnya kinerja pegawai.

### ***Penempatan Pegawai Berdasarkan Kepangkatan***

Secara konseptual penempatan pegawai yang tepat berimplikasi terhadap kinerja pegawai. Terutama ditinjau dari segi kepangkatan tentunya harus sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan. Semakin tinggi pangkat seseorang, semakin besar pula beban kerja yang akan ditanggung. Demikian halnya terhadap penempatan pegawai struktural memang harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Artinya pengangkatan dalam jabatan pegawai harus memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

Di lingkungan kerja organisasi pemerintah, pengangkatan jabatan diatur dalam Kepmenpan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 05 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorar menjadi CPNS. Atas dasar kebijakan tersebut penempatan/pengangkatan jabatan pegawai negeri sipil dapat dijadikan sebagai dasar pelaksanaannya. Seiring dengan penempatan pegawai, baik yang berkenaan pengangkatan jabatan maupun penempatan kerja bagi calon pegawai negeri sipil tetap mengacu pada pertimbangan yang tersirat dalam kebijakan tersebut. Tetapi fakta menunjukkan bahwa penempatan pegawai di lingkungan kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah meskipun tingkat kepangkatan menjadi pertimbangan untuk mengangkat seseorang menduduki jabatan, tetapi realitasnya tidak selalu demikian. Justru faktor kompetensi dan prestasi pegawai menjadi pertimbangan utama untuk menentukan seseorang untuk menduduki jabatan. Artinya pegawai yang memiliki kepangkatan lebih tinggi sebagai jaminan untuk menduduki jabatan struktural. Ternyata terdapat pegawai yang memiliki kepangkatan lebih rendah, justru mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kepangkatan dapat ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 3**  
**Penempatan Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda Berdasarkan Kepangkatan**

No	Bagian / Unit Kerja	Tidak Sesuai	Sesuai	Jumlah
(1)	(2)	(4)	(5)	(3)

1	Sekretariat	3 orang	24 orang	27 orang
2	Bidang Anggaran	1 orang	18 orang	19 orang
3	Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi	2 orang	20 orang	22 orang
4.	Bidang Akuntansi	2 orang	17 orang	19 orang
5.	Bidang Peralatan dan Perlengkapan	2 orang	16 orang	18 orang
6.	Bidang Aset Daerah	2 orang	16 orang	18 orang
Jumlah		12 orang	111 orang	123 orang

*Sumber : Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda, 2014.*

Secara faktual mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kepangkatan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda, meskipun masih ditemukan adanya kesenjangan tetapi secara representatif mengindikasikan cukup baik, sebab hanya sebagian kecil pegawai dalam penempatannya terlepas dari persyaratan kepangkatan. Terindikasi oleh data bahwa dari 23 pegawai yang menduduki jabatan terdapat 2 pegawai yang kurang memenuhi persyaratan kepangkatan. Berdasarkan hasil observasi diobjek penelitian menunjukkan bahwa tidak semua yang ditempatkan pada formasi atau jabatan tertentu memenuhi standar kepangkatan. Dengan demikian ketika melaksanakan tugasnya, tidak memiliki otoritas sepenuhnya, sebab yang bersangkutan tidak memenuhi persyaratan sesuai standar dalam jabatan, sehingga posisi atau kedudukannya hanya sebagai pejabat pelaksanaan tugas.

### ***Penempatan Pegawai Berdasarkan Pengalaman Kerja***

Pengalaman kerja merupakan salah satu alternatif untuk menentukan seseorang dalam suatu pekerjaan, sebab suatu pekerjaan dikerjakan oleh orang yang mempunyai pengalaman niscaya hasilnya lebih baik. Oleh sebab itu dalam menempatkan pegawai perlu mempertimbangkan pengalaman yang dimiliki, dan atas pengalaman itulah seseorang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa soal penempatan pegawai di lingkungan kerja Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah Kota Samarinda, selalu merujuk pada pengalaman kerja yang dimiliki pegawai yang bersangkutan. Setidaknya ada pengkajian terhadap pengalaman pegawai yang dimiliki, sehingga terkesan tidak asal jadi. Terkecuali pada pegawai yang baru diangkat, karena belum mempunyai pengalaman kerja, maka diberikan pembinaan. Dalam hal pengalaman kerja pegawai di lingkungan kerja Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah Kota Samarinda terindikasi bervariasi. Ada yang mempunyai pengalaman kerja 10, 15, 20 tahun hingga di atas 30 tahun. Atas dasar pengalaman itulah dijadikan bahan pertimbangan untuk penempatan kerja pegawai, dengan maksud agar tidak terjadi distorsi pekerjaan. Dengan

demikian dapat dikatakan bahwa penempatan kerja yang didasarkan atas pengalaman kerja, berimplikasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pengalaman merupakan salah satu faktor untuk menunjang kelancaran tugas yang berujung pada peningkatan kinerja pegawai.

### ***Faktor Pendukung dan Penghambat Penempatan Pegawai***

Faktor-faktor yang mendukung dalam penempatan kerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda, antara lain Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep. 61/M.PAN/6/2004, tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri Dalam Negeri Nomor 05 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honor menjadi calon pegawai negeri sipil, dan kuatnya komitmen Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda dan pimpinan vertikal pemerintahan Kota Samarinda mendukung penempatan pegawai sesuai formasi yang tersedia. dan lingkungan kerja di lembaga tersebut memungkinkan penempatan kerja pegawai dapat dilaksanakan sesuai yang diharapkan, Sedangkan faktor-faktor yang menghambat penempatan pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda antara lain terdapat perbedaan sudut pandangan diantara anggota adanya perlakuan diskriminatif terhadap pegawai yang ditempatkan, Kurang efektifnya tindakan Baperjakat dalam pengangkatan jabatan. Masih kuatnya ikatan primordial dan hubungan emosional antara atasan dengan bawahan sehingga berpotensi penempatan kerja pegawai kurang objektif, terbatasnya kewenangan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda untuk menentukan pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang terseia.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut Penempatan pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah Kota Samarinda secara implementatif kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan, atau kurang selaras antara formasi/bidang pekerjaan dengan kapasitas dan kompetensi pegawai sehingga kinerja pegawai kurang mencapai hasil yang optimal. Hal tersebut dapat diketahui dari parameter yang ditetapkan, tidak semua penempatan pegawai selaras pada posisi yang tepat, sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai secara akumulatif kurang optimal.

### **Saran-Saran**

Dari beberapa kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka penulis akan mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Sebaiknya dengan kurang efektifnya penempatan pegawai di lembaga tersebut maka dalam rangka efektivitas kinerja pegawai perlu dilakukan penataan ulang terhadap komposisi pegawai agar sesuai dengan formasi yang tersedia. Dengan cara mengidentifikasi pegawai dan menempatkan pada formasi yang tepat.
2. Seharusnya dengan masih banyaknya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan jabatan maka demi keselerasan antara latar belakang pendidikan dengan jabatan perlu dilakukan penataan ulang terhadap pegawai, dan menempatkan pegawai sesuai bidang kerjanya.
3. Guna Menyamakan persepsi antar unsur pimpinan untuk mengatasi permasalahan yang berkenaan dengan penempatan pegawai, sehingga tidak terjadi kesenjangan antara formasi yang tersedia dengan pegawai yang akan ditempatkan. Maka dapat dilakukan dengan cara menyesuaikan antara kapasitas dan kompetensi dengan bidang kerjanya.
4. Mengingat masih terdapat sejumlah pegawai dalam penempatannya kurang selaras dengan bidang kerjanya maka dalam rangka optimalisasi kinerja, perlu menyesuaikan diri antara keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya.
5. Karena masih terdapat sejumlah pegawai dalam penempatannya kurang selaras antara kompetensi dengan beban kerja/volume pekerjaan maka langkah yang perlu dilakukan adalah menata kembali atau menempatkan pegawai sesuai bidang kerjanya.
6. Sehubungan masih banyaknya pegawai yang tidak mempunyai legalitas pelatihan maka dalam rangka optimalisasi kinerja, perlu memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidang kerjanya, dengan cara mengusulkan melalui rencana kerja yang dibuat tiap tahun anggaran.

#### **Daftar Pustaka**

- Kristiadi, J.B. 1996. *Administrasi/ Manajemen Pembangunan (kumpulan tulisan)*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Seminar Sehari Tentang Profesionalisme dalam mewujudkan Good Governance*, Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Manullang. 2001. *Manajemen Personalialia*, Cetakan ke-12. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- McGill, Michael E. 2000. *Buku Pedoman Pengembangan Organisasi*, Terjemahan oleh Rochmulyati Hamzah. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Pedoman Pengembangan Organisasi*, Terjemahan Rochmulyati Hamzah, Cetakan III Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Miles, Matthew B. dan A. Michel Huberman, Johny Saldana. 2004. *Analisis Data Kualitatif*, Cetakan I. Jakarta: UI-Press.

- Mustofadidjaja. 2001. *Seminar Nasional : Penguatan Administrasi Publik Dalam Rangka Good Governace*. Jakarta: STIA LAN.
- Siagian S, P., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan II. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, Bedjo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Soedjadi, FX., 2001, *Organization And Methods, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1999, *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Yogyakarta: Media Widya Mandala.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Dimensi Prima Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, I.G. 2001. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

#### **Dokumen-dokumen**

- Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang *pokok-pokok kepegawaian*. Indonesia, Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. *Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.