

Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Struktural Pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur

Taufiq Kurrahman

Alumni Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara
Fisipol Universitas Mulawarman Samarinda

Abstract: *The aim of this study is to describe and analyze the placement of Civil Servants (PNS) in a structural position in UPTD Plantation Office of East Kalimantan Province. The focus of research is the implementation of education and training which consists of suitability educational background to the field of employment, an employee with suitability workload capacity, suitability of the skills and expertise of employees in the field of employment, employee competence conformity with the available pool, fitness rank / group to the position. Sources of primary data derived from interviews with selected informants, and from direct observation in the study site. While secondary data derived from the information or data held by agencies. Analysis of the data used is interactive model developed by Miles, Huberman and Saldana through condensation stages, data presentation and conclusions and verification.*

Keywords: *placement officer, structural position, Plantation Office, employee performance, Samarinda.*

Abstrak: *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan struktural pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. Fokus penelitian yaitu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang kerja, Kesesuaian kapasitas pegawai dengan beban kerja, kesesuaian keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang pekerjaan, kesesuaian kompetensi pegawai dengan formasi yang tersedia, kesesuaian kepangkatan/golongan dengan jabatan. Sumber dari data primer berasal dari wawancara dengan informan terpilih, dan dari pengamatan langsung di lokasi penelitian. Sedangkan data sekunder berasal dari informasi atau data yang dimiliki oleh instansi. Analisis data yang digunakan adalah model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana melalui tahapan kondensasi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan dan verifikasi.*

Kata Kunci: *Penempatan Pegawai, Jabatan Struktural, Dinas Perkebunan, Kinerja pegawai, Samarinda.*

Pada era pembangunan dan reformasi, maka pemerintah telah berusaha untuk melakukan pembenahan di segala bidang kegiatan, dan pembenahan tersebut bukan hanya menyangkut tatalaksana organisasi tetapi juga mengupdate analisis pekerjaan. Hal tersebut dimaksudkan agar penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dapat dicapai lebih efektif dan efisien, berujung pada terwujudnya Good Governance (tata pemerintahan yang baik). Reformasi birokrasi dilakukan mengingat di masa sebelumnya penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah telah menimbulkan berbagai persoalan, bukan hanya menyangkut praktek-praktek yang melanggar etika administrasi negara, tetapi juga muncul berbagai kasus yang banyak merugikan negara dan masyarakat. Dengan demikian

kebijakan yang dilakukan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, memiliki implikasi untuk mengambil jalan tengah, yaitu di satu sisi daerah dibatasi Organisasi Perangkat Daerah berdasarkan besaran organisasi. Di sisi lain daerah dapat membentuk Organisasi Perangkat Daerah yang jenisnya, kemudian disesuaikan dengan kebutuhan daerah. Diharapkan melalui kebijakan tersebut, dapat meningkatkan efisiensi organisasi pada masing-masing unit kerja yang ada di lingkungan kerja organisasi pemerintah daerah.

Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur sebagai satuan kerja perangkat daerah tentunya tidak terlepas dari ikatan kebijakan tersebut, karena itu seiring dengan pencapaian efektivitas dan efisiensi dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan, maka upaya yang dilakukan lembaga tersebut adalah meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur dalam rangka mendukung peningkatan kinerja. Di sisi lain dalam rangka peningkatan kinerja aparatur, maka pemerintah telah mengeluarkan kebijakan melalui Keputusan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 43 Tahun 2004 tentang Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri. Atas dasar kebijakan tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dasar pihak lembaga publik untuk meningkatkan kinerja.

Berbicara mengenai penempatan pegawai selain perlu mempertimbangkan aspek kebijakan yang dikemukakan di atas, tetapi aspek lain yang tidak kalah pentingnya adalah aspek kompetensi pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Mustopadidjaja (2001 : 1) bahwa faktor kompetensi merupakan determinan penting untuk menunjang kelancaran tugas, oleh karena itu untuk menunjang kelancaran tugas, hendaknya setiap aparatur mempunyai 5 (lima) kompetensi profesional, antara lain 1) setiap aparatur memiliki kemampuan profesional sesuai bidang pekerjaannya, 2) memiliki kemampuan untuk inovasi dan kreativitas dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja instansi masing-masing, 3) memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (*committed to work*), 4) mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, serta 5) memiliki kemampuan memegang teguh etika profesional, (Jurnal LAN, 2001 : 1).

Kausalitas Penempatan Kerja Pegawai dan Kinerja Pegawai

Menurut Simamora, (2004 : 174), penempatan kerja pegawai adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk menentukan posisi pegawai yang didasarkan atas kompetensi pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas yang disesuaikan dengan bidang kerjanya. 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 sesuai 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 di atas 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 didalam 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 diberikan (Manullang, 2001 : 39).

Sebelum melakukan penempatan kerja pegawai, perlu dilakukan analisa jabatan terlebih dahulu. Sedarmayanti (2007 : 145) mengemukakan bahwa analisa jabatan adalah suatu proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan penentuan unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tertentu. Analisa jabatan merupakan proses yang sistematis dalam menentukan keterampilan, tugas dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas jelaslah bahwa tujuan analisis pekerjaan adalah untuk memperoleh keterangan mengenai mutu pekerja dan hal tersebut dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan pekerjaan yang tepat pada pegawai yang bersangkutan. Karena dengan cara ini dapat dengan mudah untuk mengidentifikasi antara kapasitas dan kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dianggap tepat untuk diberikan. Apabila hal tersebut dilaksanakan dengan baik atau memenuhi persyaratan yang dibutuhkan maka pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja, dan atau pegawai akan lebih mudah untuk meningkatkan kinerja.

Bernardin dan Russel dalam Keban (2004:29) mengartikan kinerja sebagai “*The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai. Meskipun kedua pengarang tersebut menekankan *outcome* yang dihasilkan dalam suatu fungsi atau aktivitas dalam waktu tertentu, namun secara umum suatu kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan salah satu indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja suatu organisasi merupakan hal penting.

Menurut Simamora (2004 : 172) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu, yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*output*) yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya.

Pendapat lain dapat dikemukakan Mangkunegara (2007 : 93) bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (dalam Pasolong, 2007 : 127) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan.

Kemudian pendapat yang berbeda dikemukakan Sinambela (dalam Pasolong, 2007 : 129) mengatakan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya *input* dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai *output* sebagaimana dipahami selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan pelanggan atau masyarakat. Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas terhadap masyarakat selama ini yang diwujudkan dalam bentuk kinerja dirasakan masih sangat minim. Puncak dari tuntutan ini adalah diberlakukannya prinsip “*Good Governance*” yang sangat menekankan akuntabilitas.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan penulis termasuk penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian yaitu pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari kesesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang kerja, Kesesuaian kapasitas pegawai dengan beban kerja, kesesuaian keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang pekerjaan, kesesuaian kompetensi pegawai dengan formasi yang tersedia, kesesuaian kepangkatan/golongan dengan jabatan. Sumber dari data primer berasal dari wawancara dengan informan terpilih, dan dari pengamatan langsung di lokasi penelitian. Sedangkan data sekunder berasal dari informasi atau data yang dimiliki oleh instansi. Analisis data yang digunakan adalah

model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana melalui tahapan kondensasi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Struktural Pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Bidang Kerja

Hasil temuan di objek penelitian menunjukkan bahwa dalam hal penempatan pegawai ditinjau dari aspek kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang tugasnya tidak semuanya sesuai kualifikasi yang diharapkan, baik ditinjau dari latar belakang pendidikan maupun tingkat pendidikan masih terdapat ketidaksesuaian. Misalnya pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan ilmu administrasi negara justru ditempatkan pada Kepala UPTD. Indikasi lain dapat dilihat dari penempatan pegawai yang latar belakang pendidikan ekonomi menduduki jabatan Seksi Teknologi Terapan Tanaman Perkebunan dan terdapat pula pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sarjana Pertanian justru ditempatkan pada Bagian Keuangan yang seharusnya pegawai yang ditempatkan pada seksi tersebut adalah Sarjana Ekonomi, tetapi dalam kenyataannya pegawai yang ditempatkan tidak mempunyai latar belakang Ilmu Ekonomi.

Mengingat masih terdapat sebagian kecil pegawai yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya maka upaya yang dilakukan UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur telah melakukan pembenahan secara periodik hingga dalam penempatan pegawai tidak terjadi *disequilibrium*.

Data objek penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan pada staf maupun jabatan struktural ada yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan bidang tugasnya. Kondisi demikian tentunya akan membawa konsekuensi terhadap kinerja pegawai. Seharusnya dalam penempatan pegawai yang menduduki jabatan hendaknya mempertimbangkan latar belakang pendidikan, atau disiplin ilmu yang dimiliki. Seperti yang dikemukakan oleh Simamora, (2004 : 172) bahwa penempatan kerja pegawai hendaknya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugasnya lebih efektif atau ada relevansinya antara bidang kerjanya dengan latar belakang pendidikan. Pertimbangan tersebut cukup beralasan jika tingkat pendidikan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan layak atau tidaknya pegawai untuk menduduki jabatan, karena ketidaksesuaian antara bidang kerjanya dengan latar belakang pendidikan membawa konsekuensi terhadap hasil kerja yang kurang efektif. Faktanya pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur tidak semuanya sesuai antara latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya. Terdapat sejumlah pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan, seperti jabatan Kepala UPTD P2P diduduki pegawai yang berasal dari Sarjana Fisipol. Demikian halnya pada jabatan Kasubbag Tata Usaha UPTD P2P bukan diisi oleh pegawai dari Sarjana Pertanian, tetapi diduduki oleh pegawai yang berasal dari Sarjana Ekonomi. Indikasi lain tercermin pada Kasubbag Tata Usaha UPTD PBP dan UPTD P2TP diisi oleh Sarjana Fisipol, dan jabatan Kepala Seksi Teknologi Terapan Tanaman Perkebunan berasal dari Sarjana Ekonomi. Indikasi

tersebut menggambarkan bahwa dalam penempatan kerja di lembaga tersebut terdapat sejumlah pegawai yang kurang sesuai latar belakang pendidikan dengan bidang tugasnya.

Kesesuaian Kompetensi Pegawai dengan Beban Kerja

Dari data hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penempatan pegawai pada masing-masing unit kerja, bahwa sebagian besar pegawai sudah memenuhi kualifikasi yang diharapkan atau terdapat kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan beban kerja pegawai dalam memikul beban kerja sudah sesuai dengan kompetensi pegawai yang bersangkutan.

Pada lingkungan organisasi publik, mengenai pembagian pekerjaan masih terjadi disequilibrium, bukan saja antara tugas dengan kapasitas pegawai tetapi juga menyangkut distribusi pekerjaan yang tidak merata, bahkan di satu sisi terdapat pegawai yang beban kerjanya terlalu banyak tetapi di sisi lain justru beban kerjanya terlalu ringan. Kondisi yang demikian justru akan menimbulkan masalah bagi pegawai yang bersangkutan, bukan hanya menyangkut hasil kerja pegawai tetapi sasaran yang dicapai kurang optimal. Karena pendistribusian pekerjaan belum merata dan tidak sesuai antara kapasitas pegawai dengan beban kerja, sehingga hasil kerja yang dicapai kurang optimal.

Dalam rangka optimalisasi kinerja pegawai, alangkah baiknya jika penempatan pegawai dianalisis secara tepat dan cermat, sehingga tidak terjadi distorsi pekerjaan, dan hal tersebut dilakukan sebelum pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada formasi yang dibutuhkan. Suatu hal yang perlu ditelaah terlebih dahulu adalah mengenai volume pekerjaan dan selanjutnya melihat kompetensi pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diketahui berapa banyak dibutuhkan pegawai. Dengan demikian dapat ditentukan besarnya beban kerja yang akan diberikan kepada pegawai yang bersangkutan.

Kesesuaian Keterampilan dan Keahlian Pegawai dengan Bidang Kerja

Ketidaksesuaian keterampilan dan keahlian dengan bidang kerja diantaranya tersebar di 3 unit kerja organisasi, antara lain UPTD T2P terdapat 4 orang yang tidak sesuai antara kompetensi dengan beban kerja. Indikasi lain dapat dilihat dari UPTD PBP terdapat 1 orang, kemudian UPTD P2TP sebanyak 2 orang. Meskipun terdapat kesenjangan atau ketidaksesuaian antara keterampilan dengan bidang kerjanya tetapi pihak pimpinan lembaga akan melakukan evaluasi terhadap sejumlah pegawai yang tidak relevan dengan bidang kerjanya. Sementara ini memang masih terdapat sejumlah pegawai yang ditempatkan tidak sesuai keterampilan dan keahlian yang dimiliki. Salah satunya pada staf/pegawai yang ditempatkan pada Kepala Seksi Pengembangan Pengendalian Hama, justru tidak mempunyai legalitas pelatihan sesuai bidang kerjanya.

Dengan demikian penempatan pegawai ditinjau dari aspek kesesuaian antara keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur dapat dikatakan cukup baik. Hal tersebut diperkuat dari hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah sesuai kebutuhan yang diharapkan. Keadaan demikian sudah selayaknya jika penempatan

pegawai hendaknya didukung dengan keterampilan dan keahlian sesuai bidang tugasnya. Seperti yang disampaikan oleh Siagian (1999 : 84) bahwa keterampilan dan keahlian pegawai penting sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas. Karena itu sudah semestinya jika dalam penempatan pegawai apabila setiap pegawai mempunyai keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya. Mengingat sebagian besar pegawai sudah sesuai keterampilan dan keahlian, maka seiring dengan upaya peningkatan kinerja justru perlu diberikan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Kesesuaian Kepangkatan dengan Jabatan

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa analisis jabatan di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, meskipun belum semua pengangkatan dalam jabatan memenuhi persyaratan kepangkatan tetapi yang dilakukan selama ini justru lebih objektif, meskipun ada nuansa politis itupun hanya sebagian kecil saja. Secara aplikatif pengangkatan dalam jabatan di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, lebih banyak didasarkan pertimbangan rasionalitas terutama dari aspek kepangkatan. Ini berarti penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut meskipun masih diwarnai penyimpangan tetapi pengangkatan jabatan yang dilakukan selama ini terindikasi cukup baik. Adanya penyimpangan dalam proses karena didasari pertimbangan faktor-faktor tingkat pendidikan, keterampilan dan keahlian dan juga masa kerja yang dianggap lebih dominan. Fakta menunjukkan bahwa masih terdapat 2 orang yang belum sesuai untuk menduduki jabatan/eselon. Jika dilihat dari segi kepangkatan justru tergolong tinggi yaitu III/d tetapi justru belum mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan struktural.

Berdasarkan aturan yang berlaku bahwa salah satu persyaratan yang digunakan dalam penempatan pegawai berdasarkan jabatan didasarkan atas kepangkatan / golongan. Hal tersebut diatur berdasarkan Kepmenpan Nomor 61 Tahun 2004 bahwa pangkat merupakan salah satu syarat bagi pegawai yang akan diangkat dalam jabatan tertentu. Pertimbangan tersebut sangat logis jika pangkat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam persyaratan dalam pengangkatan jabatan, karena dengan memiliki pangkat yang lebih tinggi secara psikologis tidak mengganggu pegawai yang dipimpinya. Secara logika rasional tidak mungkin seseorang akan dipimpin oleh atasan dengan pangkat di bawah stafnya tetapi secara faktual hal tersebut bisa terjadi karena kesemuanya itu sangat tergantung pada pemegang otoritas.

Kesesuaian Pengalaman Kerja dengan Bidang Kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur dalam pengangkatan jabatan maupun dalam penempatan kerja aparatur lebih mempertimbangkan aspek pengalaman kerja. Secara aplikatif penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut menurut persyaratan jabatan termasuk cukup baik, karena sebagian besar pengangkatan jabatan telah memenuhi persyaratan sesuai pengalaman kerja yang dimiliki. Ini berarti meskipun penempatan jabatan belum semuanya memenuhi kriteria yang diatur dalam persyaratan jabatan tetapi secara aplikatif penempatan pegawai

termasuk cukup baik, karena pegawai yang menduduki jabatan/eselon sebagian besar memiliki masa kerja lebih banyak.

Pengalaman kerja memang penting dalam rangka optimalisasi hasil kerja, karena dengan memiliki pengalaman kerja yang baik justru sebagai modal kerja untuk memperlancar tugasnya. Oleh karena itu pengalaman kerja cukup beralasan jika hal tersebut dijadikan sebagai persyaratan bagi pegawai yang akan menduduki jabatan. Dengan memiliki banyak pengalaman cenderung pegawai akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan hasilnya lebih efektif. Ironisnya tidak semua aparatur yang diangkat dalam jabatan tertentu memiliki pengalaman kerja sesuai dengan bidang/jabatan yang didudukinya. Seringkali permasalahan seperti ini kurang mendapat perhatian bagi para pengambil keputusan justru lebih mempertimbangkan pendekatan emosional atau hubungan primordial dan atau pertimbangan politis.

Kesemuanya itu tergantung pada *style leader*, karena masing-masing pimpinan memiliki karakteristik yang berbeda dan hal tersebut tidak dapat digeneralisasi. Secara teoritis pengalaman justru memiliki posisi penting untuk menghasilkan *output* yang lebih besar. Hal tersebut didasari oleh suatu pemikiran bahwa semakin banyak pengalaman kerja akan menampakkan profesionalnya, dan hal tersebut justru mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Meski demikian bukan berarti penempatan pegawai selalu didasarkan pada pengalaman yang dimiliki tetapi ada yang terlepas dari persyaratan tersebut.

Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Penempatan Pegawai UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur

Faktor - faktor yang Menghambat

Berdasarkan hasil pengumpulan data diketahui bahwa terdapat perbedaan sudut pandang diantara anggota tim Baperjakat dan tidak berfungsinya secara maksimal Baperjakat dalam menentukan sistem penempatan pegawai dan pengangkatan jabatan. Masih kuatnya ikatan primordial dan hubungan emosional (suka dan tidak suka) antara atasan dengan bawahan sehingga berpotensi penempatan pegawai kurang objektif, kurangnya kemampuan dan pemahaman pejabat yang berwenang dalam pengambilan keputusan dalam rangka penempatan pegawai sehingga dalam melakukan penempatan tidak mengedepankan aturan yang berlaku terkait dengan syarat-syarat penempatan pegawai dalam jabatannya. Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur untuk menentukan pegawai dibutuhkan, karena tidak ada kesesuaian antara pegawai yang dibutuhkan dengan pegawai yang didistribusikan maka penempatan pegawai tidak dapat memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.

Faktor - faktor yang Mendukung

Berkenaan dengan faktor pendukung penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, dikemukakan bahwa yang menjadi faktor pendukung adalah sebagai berikut :

a. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan wahana yang dapat mendukung sumberdaya manusia (PNS) dalam menduduki jabatan. Pendidikan dan pelatihan diperuntukan bagi PNS untuk dipersiapkan dalam menduduki jabatan. Manullang (2004;67) menyatakan latihan dan pendidikan sesungguhnya tidak sama, walaupun banyak persamaannya. Kedua-duanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai agar pegawai tersebut dapat berkembang ke tingkat kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan sifatnya teoritis daripada praktis, latihan lebih bersifat penerapan segera daripada pengetahuan dan keahlian, jadi lebih bersifat praktis.

b. Regulasi di bidang kepegawaian yang mengatur penempatan pegawai dalam jabatan struktural.

Peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian terutama mengenai penempatan pegawai dalam jabatan struktural sangatlah penting untuk dipedomani oleh setiap PNS yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi di bidang kepegawaian atau yang membidangi urusan kepegawaian. Hal ini merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung sistem penempatan pegawai yang diterapkan. Selain itu peraturan yang berkaitan dengan kenaikan pangkat pegawai sangat penting untuk dipedomani dan dilaksanakan dengan baik. Apabila pegawai yang menangani urusan kepegawaian tidak mempedomani dan melaksanakannya secara baik maka proses kenaikan pangkat dan golongan ruang pegawai akan terganggu, yang pada gilirannya akan menghambat penempatan pegawai yang diterapkan, mengingat pangkat dan golongan ruang merupakan syarat utama dalam penempatan dalam jabatan struktural.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur, secara aplikatif kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan, sehingga upaya peningkatan kinerja pegawai kurang optimal. Kurang efektifnya penempatan pegawai terindikasi oleh sejumlah pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan, baik ditinjau dari segi latar belakang pendidikan, kompetensi pegawai, keterampilan dan keahlian, berdasarkan golongan/jabatan maupun berdasarkan pengalaman kerja.
2. Ditinjau dari kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya, penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kaltim masih terdapat sejumlah pegawai yang tidak sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Meskipun secara kuantitas hanya terdapat pada sebagian kecil pegawai yang tidak sesuai antara latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya, justru berimplikasi terhadap kinerja pegawai, atau berujung pada kinerja pegawai kurang optimal.

3. Ditinjau dari segi kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan beban kerja, penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kaltim semua pegawai sesuai dengan kompetensi pegawai. Masih terdapat sejumlah pegawai dalam melaksanakan tugas tidak sesuai kompetensi yang dimiliki. Adakalanya pegawai yang mempunyai kompetensi tetapi beban kerjanya ringan, dan sebaliknya, sehingga upaya peningkatan kinerja kurang optimal.
4. Ditinjau dari segi kesesuaian ketrampilan dan keahlian dengan bidang kerja penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kaltim ternyata masih ditemukan sejumlah pegawai yang tidak sesuai antara keterampilan dan keahlian dengan bidang tugasnya. Fakta menunjukkan bahwa ketidaksesuaian tersebut ternyata membawa ekses terhadap peningkatan kinerja pegawai.
5. Ditinjau dari segi kesesuaian kepangkatan dengan jabatan penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kaltim terdapat sejumlah pegawai yang kurang sesuai dengan kepangkatan/ golongan yang dimiliki pegawai. Adakalanya pegawai yang mempunyai kepangkatan/golongan tinggi tetapi tidak diberikan tugas dan tanggung jawab yang sepadan, dan sebaliknya, sehingga secara akumulatif kurang mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.
6. Ditinjau dari segi kesesuaian pengalaman kerja dengan bidang kerjanya, penempatan pegawai di UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kaltim, belum semua pegawai memenuhi kualifikasi yang diharapkan, karena masih terdapat sejumlah pegawai yang mempunyai pengalaman kerja banyak, justru tidak diberikan kepercayaan untuk memikul beban kerja dan tanggung jawab yang tinggi, atau kurang diberdayakan secara optimal, sehingga kurang memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap lembaga.

Saran-saran

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

1. Menyelaraskan sudut pandang terhadap penempatan pegawai dalam jabatan struktural antara unsur pimpinan dalam menyikapi masalah penempatan pegawai sehingga terdapat sinkronisasi antara harapan dengan kenyataan, hal tersebut dapat dilakukan dengan cara meng *update* pekerjaan, sehingga diperoleh kesesuaian antara kompetensi dengan beban kerja.
2. Perlunya melakukan evaluasi terhadap motivasi, kinerja, dan etos kerja pegawai secara periodik sehingga diperoleh informasi yang tepat dan selanjutnya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penempatan pegawai.
3. Hendaknya kegiatan pelaksanaan Diklat bagi pegawai terus ditingkatkan, agar kemampuan dan ketrampilan pegawai meningkat dan dapat memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu.
4. Hendaknya dilakukan sistem rekrutmen pegawai yang lebih baik, sehingga mendapatkan sumberdaya manusia mempunyai latar belakang yang lebih mendukung tugas UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur.

5. Hendaknya dilakukan mutasi bagi pegawai-pegawai yang memiliki ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya ke instansi lain agar sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Daftar Pustaka

- Anonim. 1999. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok Kepegawaian. Indonesia. Jakarta.
- LAN RI, 2001, *Diklat Pegawai Negeri Sipil Yang Diselenggarakan Oleh Depdagri*. Tim Peneliti Jakarta: LAN – RI.
- Mangkunegara. 2007. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang. 2001. *Manajemen Personalia*, Cetakan ke-12. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative Data Analysis, 3rd Edition*. Beverly Hills : SAGE Publications Inc.
- Mustopadidjaja. 2001. Seminar Nasional : *Penguatan Administrasi Publik Dalam Rangka Good Governace*. Jakarta: STIA LAN.
- Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian S, P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan II. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Gunung Agung.
- Wursanto, I.G. 2001. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- _____, 2001. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Tarsito.