

**IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN
PEGAWAI DI BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DPRD
KABUPATEN BANDUNG**

Windry Setyaning Warsito
STIE Dharma Negara
windry.warsito09@gmail.com

ABSTRAK

Organisasi dituntut untuk bersaing, tidak hanya mengenai aspek produktivitas, tetapi juga dalam hal kemudahan dan kenyamanan serta ketepatan waktu pelayanan yang diberikan. Organisasi merupakan wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang, tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif. Data-data tersebut mula-mula diinventarisir kemudian disusun secara sistematis agar data tersebut dapat dijelaskan dan selanjutnya dianalisa berdasarkan teori yang ada.

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penempatan pegawai yang di dalamnya terdiri atas sub variabel prestasi kerja, pendidikan dan pengalaman maka dapat diperoleh jawaban responden secara keseluruhan rata-rata untuk variabel penempatan pegawai adalah 32,03 % dengan katagori “kurang memuaskan“ atau rendah

Kata Kunci : Analisis Jabatan dan Penempatan Pegawai

ABSTRACT

Organizations are required to compete, not only on aspects of productivity, but also in terms of ease and comfort as well as the timeliness of services provided. Organizations are a forum of activities from people who work together in an effort to achieve goals. In this activity, everyone must be clear about their duties, authority, responsibilities, relationships and work procedures, so that organizational goals can be achieve

In this study the author uses descriptive research method.. These data were first inventoried and then arranged systematically so that the data can be explained and then analyzed based on the existing theories.

Based on the results of respondents 'answers to the variable placement of employees in which consists of sub-variables of work performance, education and experience, the respondents' answers as a whole on average for the variable employee placement is 32.03% with the category "unsatisfactory" or low

Keywords: Job Analysis and Employee Placement

PENDAHULUAN

Gejolak dan perubahan lingkungan dalam rangka globalisasi, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi dan perubahan sosio-kultural, telah menyebabkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tak terelakkan pula, gejolak dan perubahan itu akan mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk berkompetisi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kemampuan itu akan sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang dimiliki. Persaingan organisasi yang meningkat akan memaksakan organisasi untuk memperhatikan masalah sumber daya manusia di dalam strategi pengembangan organisasi **(Dadang BI:3)**

Organisasi dituntut untuk bersaing, tidak hanya mengenai aspek produktivitas, tetapi juga dalam hal kemudahan dan kenyamanan serta ketepatan waktu pelayanan yang diberikan. Organisasi merupakan wadah kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan. Dalam

wadah kegiatan itu setiap orang harus jelas tugas, wewenang, tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi **(Dadang BI:3)**

Untuk mencapai tujuannya suatu organisasi harus memiliki individu-individu dengan kualitas yang sesuai. Ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, yang secara ringkas dapat juga dikatakan sebagai upaya pendayagunaan Sumber Daya Manusia. **(Dadang BI:4)**

Pendayagunaan Sumber Daya Manusia di dalam organisasi antara lain dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, penempatan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi, kesejahteraan, keselamatan, kesehatan kerja, hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung pula oleh analisis jabatan yang baik dan proses penilaian unjuk kerja yang obyektif **(Dadang BI:4)**

Organisasi sangat memerlukan analisis jabatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana analisis jabatan ini merupakan proses pengumpulan informasi tentang uraian pekerjaan dan persyaratan jabatan dalam melaksanakan pekerjaan, dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara sekaligus pelaksana penyelenggaraan administrasi umum dan administrasi pembangunan berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan yang kuat, efektif, efisien dan akuntabel (**Dadang BI:3**)

Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan bukan hanya yang memiliki ketrampilan dan kemampuan profesionalis, melainkan juga diperlukan perubahan sikap mental dan yang memiliki etika dan moral yang tinggi serta dedikasi dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas pekerjaan atau jabatan agar berjalan dengan baik, penempatan Pegawai Negeri Sipil perlu diperhatikan, Upaya yang dapat mendukung hal tersebut adalah dengan terlebih dahulu melakukan

analisis jabatan dalam organisasi pemerintahan. Dengan analisis jabatan ini akan diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan. Informasi ini dapat dijadikan dasar yang kuat bagi pengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia.

Dimana analisis jabatan ini akan dijadikan dasar dalam penempatan pegawai. Di Sekretariat DPRD Kab. Bandung analisis jabatan telah dilakukan akan tetapi belum dapat dilaksanakan secara optimal. Upaya yang telah dilakukan diantaranya telah adanya uraian pekerjaan atau jabatan dan persyaratan jabatan, akan tetapi hasil dari persyaratan jabatan belum dilaksanakan dalam penempatan pegawai, sehingga terjadi penempatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan organisasi.

Analisis jabatan merupakan produk kerja di Bagian Organisasi Sekretariat DPRD Kab. Bandung, yang dibuat dengan membentuk tim analisis yang melaksanakan analisis jabatan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung, hasil analisis jabatan

akan menghasilkan uraian pekerjaan atau jabatan dan persyaratan pekerjaan atau jabatan yang dapat digunakan dalam penempatan pegawai.

Analisis jabatan sangat berperan sekali dalam penempatan pegawai dimana dengan adanya analisis jabatan akan menghasilkan pegawai yang mampu bekerja efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi baik kualitas maupun kuantitas. Seseorang akan bekerja secara berdayaguna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja.

Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhannya.

Nawawi (1999:129) menyatakan : “Pegawai harus ditempatkan dengan posisi dan peranannya yang lebih jelas di dalam organisasi kerja, baik pegawai lama maupun pegawai baru yang diperoleh sebagai hasil seleksi“.

Dalam penempatan pegawai masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan kata lain penempatan harus berpegang kepada prinsip “*The right man on the right place and the right man on the right job*” yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan kata lain apabila sesuatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah saat-saat kehancuran organisasi tersebut, sehingga diharapkan setiap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil di suatu organisasi untuk memegang suatu jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan latihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

Tabel 1
Daftar Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Di Sekretariat DPRD Kab.Bandung

No	Unit Kerja	Tingkat Pendidikan	Pendidikan Seharusnya	Jumlah	Ket
1	Kabag	S1 IIP TataPr aja	S1 MSD M	1	
2	SubBag Umum	S1 Hukum	S1 Adm Publik	5	
3	Kasubag Umum	S1 Psikologi	S1 Adm Publik	5	
4	Pelaksana	S1 Ekonomi	S1 MSD M	4	
5	SubBag Mutasi	SLTA	S1 Adm Publik	2	
6	KaSubBag Mutasi	S1 Adm Negara	S1 Adm Publik	4	
7	Pelaksana	S1 Informatika	S1 MSD M	4	
8	SubBag Diklat	SLTA	S1 Adm Publik	5	
9	KaSubBag Diklat	SMK	SLTA	1	
10	Pelaksana	SLTA		5	
	Jumlah			36	

Sumber : Bagian Umum Kepegawaian

Tabel 2
Rekapitulasi Kegiatan Pekerjaan Pegawai Yang Sering Terjadi Penundaan Pekerjaan Keadaan Bulan September 2018

No	Kegiatan	Usul	Realisasi	Terlambat	Persentase
1	Pengurusan SK Pensiun	65	45	20	30,77 %
2	Pengurusan Hukuman	30	20	10	33,33 %

	Disiplin				
3	Pengurusan Kenaikan Pangkat Periode Oktober 2009	205	190	15	7,32%
4	Pengurusan Karis	55	35	20	36,36 %
5	Jumlah	355	290	65	18,31 %

Sumber : Bagian Umum Kepegawaian

Berdasarkan pengamatan sementara penempatan pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kab. Bandung masih belum memperhatikan prinsip tersebut, dikarenakan hasil analisis jabatan belum dilaksanakan dalam penempatan pegawai, apabila hasil analisis jabatan belum dilaksanakan secara efisien dan efektif hal tersebut akan membawa dampak negatif terhadap kinerja pegawai yang lain, serta kinerja organisasi pada Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kab. Bandung pada umumnya, dan tentu saja dalam hal ini tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan sulit tercapai secara optimal dan kemampuan bersaing dan berdaya guna pegawai di dalam organisasi

pada bagian kepegawaian Kab Bandung akan turut menurun.

Dari uraian tersebut penulis menduga bahwa penempatan pegawai akan baik, apabila hasil analisis jabatan dapat dilaksanakan dengan optimal dalam penempatan pegawai sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja para Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan atau bertugas disetiap bagian dan instansi yang ada di Sekretariat DPRD Kab. Bandung.

TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dituntut suatu organisasi yang dapat berkompetisi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Kemampuan itu sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang dimiliki, khususnya pegawai yang ada dalam organisasi tersebut, agar dapat meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi diperlukan informasi kepegawaian yang diperoleh dari analisis jabatan, yang

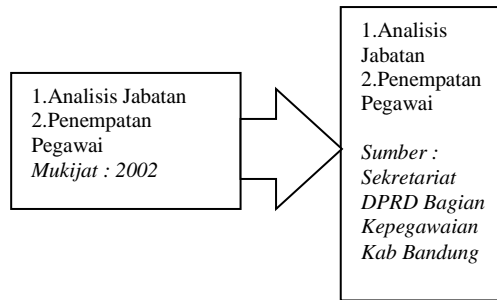
akan digunakan dalam penempatan pegawai. Analisis jabatan merupakan suatu proses yang memberikan informasi untuk menentukan tugas, kewajiban, tanggung jawab, kondisi kerja dan kualifikasi pegawai yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu didalam sebuah organisasi.

Dari analisis jabatan akan diperoleh uraian pekerjaan dan persyaratan jabatan, dimana uraian jabatan merupakan pernyataan yang nyata dan teratur tentang tugas, tanggung jawab dan kondisi kerja dari suatu jabatan tertentu, sedangkan persyaratan jabatan menitikberatkan pada syarat-syarat mengenai orang yang diperlukan oleh jabatan, yang meliputi pendidikan, ketrampilan dan pengalaman.

Hal diatas jelas dinyatakan dinyatakan dalam :

1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

2. Peraturan Pemerintah No 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural yang isinya bahwa: “Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan latihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut“.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 97 Tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Daerah Kota BANDUNG Nomor 1 Tahun 2004 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Bandung
5. Peraturan Bupati BANDUNG Nomor 182 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pejabat Struktural Di Lingkungan Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Kecamatan, dan Kelurahan Kota Bandung.



Gambar 1
Paradigma Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kantor Sekretariat Daerah Kab Bandung yang berkedudukan di Jl.Raya Soreang Kab Bandung dan penulis mengambil objek penelitian pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kab. Bandung sedangkan unit analisisnya yaitu analisis jabatan dan penempatan pegawai

Penelitian ini memiliki variabel-variabel yang akan diteliti yang bersifat saling mempengaruhi. Dalam hal ini variabel-variabel ini dapat juga disebut sebagai objek penelitian. Variabel dapat diartikan sebagai sesuatu yang dijadikan objek penelitian sebagai faktor-faktor yang berperan dari peristiwa atau gejala yang akan diteliti. **Moch Nazir (2005: 123)** mengatakan bahwa variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai.

Menurut **Sugiyono, (2008:20)** mengemukakan bahwa variabel dapat didefinisikan sebagai atribut dari seseorang atau objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain.

Sesuai dengan kedua pengertian di atas yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah manusia, yaitu Pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat DAERAH Kab.Bandung. Dilihat dari segi jumlah populasi sebagai subyek yang jumlahnya hanya mencapai 36 (tiga puluh enam) orang maka populasi dalam hal ini adalah populasi terbatas.

Sesuai dengan pendapat tersebut, sampel dalam penelitian ini disebut dengan sampel total Dengan mengingat populasi dalam penelitian

ini 32 orang maka teknik pengambilan sampel untuk dijadikan responden dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau sensus Hal ini sesuai dengan pendapat **Sugiyono (2008:62)** yang menyatakan bahwa : ”Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang”.

Analisis data hasil penelitian dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a.Persiapan.
- b.Tabulasi.
- c.Penerapan sesuai dengan pendekatan penelitian.

HASIL DAN DISKUSI

Tanggapan Responden Tentang Analisis Jabatan

Tabel 1

Uraian jabatan / pekerjaan yang ada pada saat ini dapat memberikan informasi /penjelasan mengenai apa yang harus saya kerjakan.

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tugas	1	5	6	18,75	30
		4	18	56,25	72
		3	4	12,50	12
		2	4	12,50	8
		1	0	0	0
Total			32	100%	122

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden tersebut yang tertera pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut sebanyak 6 responden atau 18,75% menyatakan sangat setuju, uraian jabatan/pekerjaan memberikan informasi/penjelasan mengenai apa yang harus dikerjakan pegawai di Bagian Sekretariat Daerah, 18 responden atau 56,25% menyatakan setuju, 4 responden atau 15,50% menyatakan ragu-ragu, 4

responden atau 12,50% menyatakan kurang setuju dan tidak ada (0%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju ini berarti uraian tugas yang diberikan oleh atasan sudah memberikan penjelasan apa yang harus dikerjakan oleh bawahan

Tabel 2
Pekerjaan yang saya hadapi secara jelas memberikan batasan kewajiban yang harus dilaksanakan

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tugas	1	5	2	6,25	10
		4	2	50	64
		3	8	25	24
		2	4	12,50	8
		1	2	6,25	2
Total			32	100%	108

Sumber : Data Olahan

Menurut tanggapan responden terhadap pernyataan pekerjaan yang dihadapi pegawai secara jelas memberikan batasan kewajiban yang harus dilaksanakan, 2 responden atau 6,25% menyatakan sangat setuju, 16 responden atau 50% menyatakan setuju, 8 responden atau

25% menyatakan ragu-ragu, 4 responden atau 12,50% menyatakan kurang setuju dan 2 responden atau 12,5% menyatakan sangat tidak setuju, ini menandakan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan sudah jelas memberikan batasan untuk diikuti oleh karyawan

Tabel 3
Saya sering mendapat tugas yang tidak sesuai dgn uraian jabatan / pekerjaan karena ada perintah dari atasan

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tugas	1	5	2	6,25	10
		4	2	6,25	8
		3	14	43,75	42
		2	10	31,25	20
		1	4	12,5	4
Total			32	100%	84

Sumber : Data Olahan

Tanggapan responden terhadap pernyataan pegawai sering mendapat tugas yang tidak sesuai dengan uraian jabatan/pekerjaan karena ada perintah dari atasan, ada 2 responden atau 6,25% menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden atau 6,25% menyatakan setuju, 14 responden atau 43,75% menyatakan kadang-kadang, 10 responden atau 31,25% menyatakan jarang sekali, 4 responden atau 12,50% menyatakan tidak pernah.

Tabel 4
Bobot Variabel Tugas (X_1)

Variabel	Total Bobot	%	Bobot
Uraian jabatan	122	39%	Baik
Kejelasan Tugas	108	34%	Cukup
Kesesuaian Pekerjaan	84	27%	Cukup
Total	314	100%	
Rata-rata	105		Cukup

Sumber : hasil Penghitungan

Berdasarkan persentase rata-rata tanggapan responden di atas, diketahui nilai atas tanggapan indikator terhadap uraian jabatan 122 atau 39%, responden yang menjawab tugas cukup jelas ada 34% sedangkan kesesuaian pekerjaan dinilai oleh responden sebanyak 27%

Bila dihubungkan dengan kriteria penilaian yang ditetapkan maka nilai rata-rata jawaban tertinggi dari alternatif tanggapan responden terhadap tugas adalah sebesar 105 atau 33%. Nilai tersebut berada pada posisi nilai antara 83,3-108,9 atau dalam kategori cukup, hal ini mengandung arti bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa

pemahaman akan tugas dirasakan cukup memuaskan sehingga ada penundaan dan penumpukan pekerjaan yang berakibat pelayanan yang diberikan menjadi kurang memuaskan sehingga diperlukan sosialisasi uraian pekerjaan terhadap pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap Kabag dan Kasubbag pada bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab.Bandung dapat disimpulkan bahwa kurangnya pemahaman terhadap tugas dirasakan kurang memuaskan disebabkan pekerjaan yang diterima oleh

pegawai tidak memberikan batasan kewajiban yang jelas.

Sedangkan menurut hasil observasi penulis kurangnya pemahaman terhadap tugas disebabkan jumlah pegawai yang sedikit dan beban kerja yang banyak, sehingga pegawai tidak memperhatikan tugas/pekerjaan yang harus dilaksanakannya, dan mereka hanya memperhatikan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

Selain dari indikator tugas ada indikator lainnya yang termasuk variabel analisis jabatan yaitu indikator tanggung jawab, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 5
Saya mengetahui kapan pekerjaan yang saya lakukan harus diselesaikan sesuai target / ketentuan

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tanggung Jawab	1	5	10	31,25	50
		4	16	50	64
		3	4	12,5	12
		2	2	6,25	4
		1	0	0	1
Total			32	100%	131

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden seperti yang tertara pada tabel di atas daat diuraikan sebagai berikut :

Tanggapan responden terhadap pernyataan saya mengetahui

kapan pekerjaan yang pegawai lakukan harus diselesaikan sesuai target/ketentuan terdapat 10 responden atau 31,25% menyatakan selalu, 16 responden atau 50% menyatakan sering, 4 responden atau

12,50% menyatakan kadang-kadang, jarang sekali dan tidak ada (0%)
 2 responden atau 6,25% menyatakan responden menyatakan tidak pernah.

Tabel 6
Organisasi memberikan batasan tanggung jawab dalam mengambil suatu keputusan dalam melaksanakan tugas untuk mempermudah pekerjaan.

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tanggung Jawab	1	5	6	18,75	30
		4	8	25	32
		3	8	25	24
		2	2	6,25	4
		1	8	25	8
Total			32	100%	98

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tanggapan responden terhadap pernyataan organisasi memberikan batasan tanggung jawab dalam mengambil suatu keputusan dalam melaksanakan tugas untuk mempermudah pekerjaan, sebanyak 10 responden atau 31,25% menyatakan selalu, 16 responden atau 50% menyatakan sering, 4 responden atau 12,5% menyatakan kadang-kadang, 2 responden atau 6,25% menyatakan jarang sekali dan tidak ada responden yang menyatakan tidak pernah.

Tabel 7
Pekerjaan yang saya selesaikan mempunyai standar waktu penyelesaian pekerjaan

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tanggung Jawab	1	5	12	37,50	60
		4	8	25	32
		3	12	37,50	36
		2	0	0	0
		1	0	0	0
Total			32	100%	138

Sumber : Data Olahan

Tanggapan responden terhadap pernyataan pekerjaan yang harus pegawai selesaikan mempunyai standar waktu penyelesaian pekerjaan. Ada 12 responden atau 37,50% menyatakan selalu, 8 responden atau 25% menyatakan sering, 12 responden atau 37,50% menyatakan kadang-kadang dan tidak ada responden menyatakan jarang sekali atau tidak pernah.

Tabel 8
Bobot Variabel Tanggung Jawab (X₂)

Variabel	Total Bobot	%	Bobot
Target Pekerjaan	131	39%	Baik
Batasan Tanggung Jawab	98	34%	Cukup
Standar waktu	138	27%	Baik
Total	367	100%	
Rata-rata	122	33%	Baik

Sumber : hasil Penghitungan

Berdasarkan persentase rata-rata tanggapan responden di atas, diketahui nilai atas tanggapan terhadap indikator tanggung jawab terdapat 39% responden yang sudah mengetahui tentang target pekerjaannya, 34% responden menyatakan mengerti, akan batasan tanggung jawaban yang diberikan atasan 27% responden menyatakan standar waktu yang ditetapkan oleh perusahaan, bila dihubungkan dengan kriteria penilaian yang ditetapkan maka nilai rata-rata tertinggi dari alternatif tanggapan responden terhadap tanggung jawab sebesar 33,33% berada pada posisi nilai antara 21%-40%, hal ini mengandung arti bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa pelaksanaan akan tanggung jawab dirasakan kurang memuaskan, sehingga menyebabkan adanya penundaan dan penumpukan pekerjaan yang berakibat pelayanan

yang diberikan menjadi kurang memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis kepada Kasubbag dapat disimpulkan penyebab kurangnya pelaksanaan tanggung jawab adalah pekerjaan yang diberikan dan disposisi atasan kurang memperhatikan batas waktu penyelesaiannya, sehingga pegawai melakukan pekerjaan dengan santai dan akan berakibat menimbulkan penumpukan pekerjaan.

Sedangkan menurut observasi penulis kurangnya pelaksanaan tanggung jawab disebabkan sistem garis kewenangan dan sistem otoritas dari atasan masih dirasakan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga pegawai tidak merasa leluasa dalam melaksanakan pekerjaan, apalagi dalam mengambil suatu keputusan yang bersifat teknis/operasional sehingga pegawai tidak mempunyai prakarsa dalam melaksanakan tugas.

Indikator ketiga dari analisis jabatan adalah kondisi kerja, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 9
Penataan ruangan kerja dan arsip yang ada sekarang telah memenuhi kondisi yang disyaratkan / ditentukan.

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tanggung Jawab	1	5	0	0	0
		4	8	25	32
		3	6	18,75	18
		2	14	43,75	28
		1	4	12,50	4
Total			32	100%	82

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden tersebut yang tertera pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut

Tanggapan responden terhadap pernyataan penataan ruangan kerja dan arsip yang ada sekarang telah memenuhi kondisi yang disyaratkan/ditentukan, tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat setuju, 8 responden atau 25% menyatakan setuju, 6 responden atau 18,75% menyatakan cukup setuju, 14 responden atau 43,75% menyatakan kurang setuju dan 4 responden atau 12,50% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 10
Fasilitas kerja yang ada, telah memenuhi persyaratan yang ditentukan untuk memenuhi kebutuhan kerja, sehingga dapat mengurangi beban kerja yang ada

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tanggung Jawab	1	5	4	12,50	20
		4	10	31,25	40
		3	6	18,75	18
		2	10	31,25	20
		1	1	6,25	1
Total			32	100%	99

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden tersebut yang tertera pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Sebanyak 4 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju dengan pernyataan fasilitas kerja yang ada telah memenuhi persyaratan yang ditentukan untuk memenuhi kebutuhan kerja, sehingga dapat mengurangi beban kerja yang ada, 10

responden atau 31,25% menyatakan setuju, 6 responden atau 18,75% menyatakan cukup setuju, 10 responden atau 31,25% menyatakan kurang setuju, 1 responden atau 6,25% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 11

Uraian jabatan / pekerjaan memberikan penjelasan kepada saya mengenai hubungan kerja, baik hubungan terhadap pimpinan, bawahan ataupun hubungan sesama staf

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Tanggung Jawab	1	5	10	31,25	50
		4	18	56,25	72
		3	0	0	0
		2	4	12,50	8
		1	0	0	0
Total			32	100%	80

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden tersebut yang tertera pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Menurut tanggapan responden terhadap pernyataan uraian jabatan/pekerjaan memberikan penjelasan kepada pegawai mengenai hubungan kerja, baik hubungan terhadap pimpinan, bawahan maupun hubungan sesama staf, ada 10 responden atau 31,25% menyatakan sangat setuju, 18 responden atau 56,25% menyatakan setuju, tidak ada (0%) responden menyatakan cukup setuju, 4 responden atau 12,50% menyatakan kurang setuju, dan tidak

ada (0%) responden menyatakan sangat tidak setuju.

Berdasarkan persentase rata-rata jawaban responden di atas, diketahui nilai atas tanggapan terhadap indikator kondisi kerja, 14,58% responden menyatakan sangat mendukung, 37,50% responden menyatakan mendukung, 12,50% responden menyatakan cukup mendukung, 29,17% responden menyatakan kurang mendukung dan 6,25% responden menyatakan sangat tidak mendukung.

Bila dihubungkan dengan kriteria penilaian yang ditetapkan

maka nilai rata-rata jawaban tertinggi dari alternatif tanggapan responden terhadap kondisi kerja adalah sebesar 37,50%. Nilai tersebut mempunyai arti bahwa indikator kondisi kerja berada pada kriteria penilaian kurang memuaskan, karena berada pada posisi nilai antara 21%-40%, hal ini mengandung arti bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa kondisi kerja yang ada di instansi pada saat ini dirasakan kurang mendukung, sehingga adanya penundaan dan penumpukan pekerjaan yang berakibat pelayanan yang diberikan menjadi kurang memuaskan.

Penempatan Pegawai

Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam penempatan pegawai

hendaknya berdasarkan pada prinsip *“The right man on the right place”*, dimana menempatkan seseorang pegawai pada tempat yang tepat. Agar dalam penempatan pegawai tidak mengalami kesalahan, terlebih dahulu diperlukan analisis jabatan dalam hal penempatan pegawai, sehingga akan diperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Tanggapan responden tentang penempatan pegawai pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab.Bandung dalam hal ini dilihat dari prestasi kerja, pendidikan dan pengalaman yang akan penulis sajikan pada tabel-tabel di bawah ini :

Tabel 12
Prestasi kerja yang saya miliki dapat mendukung saya dalam melaksanakan pekerjaan

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Prestasi Kerja	1	5	8	25	50
		4	8	25	26
		3	14	43,75	12
		2	0	0	4
		1	2	6,25	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden tersebut yang tertera pada tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Tanggapan responden untuk pertanyaan tentang prestasi kerja yang dimiliki pegawai dapat mendukung dalam melaksanakan

pekerjaan, diperoleh jawaban menyatakan cukup, tidak ada (0%) sebanyak 8 responden atau 25% responden menyatakan kurang menyatakan sangat setuju, 8 setuju, dan 2 responden atau 6,25 % responden atau 25% menyatakan menyatakan sangat tidak setuju. setuju, 14 responden atau 43,75%

Tabel 13
 Saya belum optimal menghasilkan prestasi kerja, sehubungan dengan kurang mendukungnya pendidikan / ketrampilan saya

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Prestasi Kerja	1	5	6	18,75	50
		4	2	6,25	26
		3	14	43,75	12
		2	8	25	4
		1	2	6,25	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Tanggapan 4 responden atau 12,59% menyatakan sangat setuju, belum optimalnya pegawai menghasilkan prestasi kerja, sehubungan dengan kurang mendukungnya pendidikan/ketrampilan pegawai, kemudian 4 responden atau 12,50% menyatakan setuju, 10 responden atau 31,25% menyatakan kadang-kadang, 10 responden atau 31,25% menyatakan kurang setuju, 4 responden atau 12,50% menyatakan tidak setuju sekali.

Tabel 14
 Penilaian prestasi kerja yang dicapai telah sesuai dengan hasil kerja dan digunakan sebagai dasar dalam penempatan pegawai

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Prestasi Kerja	1	5	10	31,25	50
		4	14	43,75	26
		3	4	12,50	12
		2	2	6,25	4
		1	2	6,25	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Tanggapan responden sesuai dengan hasil kerja 14 terhadap pernyataan penilaian digunakan sebagai dasar dalam prestasi kerja yang dicapai telah penempatan pegawai, ada 6

responden atau 18,75% menyatakan selalu, 2 responden atau 6,25% menyatakan sering, 14 responden atau 43,75% menyatakan kadang-kadang, 8 responden atau 25% menyatakan jarang sekali, 2 responden atau 6,25% menyatakan tidak pernah.

Berdasarkan persentase rata-rata tanggapan responden di atas, diketahui nilai atas tanggapan terhadap indikator prestasi kerja, ada 18,75% responden menyatakan sangat diperlukan, 14,58% responden menyatakan diperlukan, 39,58% responden menyatakan cukup diperlukan, 18,75% responden menyatakan kurang diperlukan dan 8,33% responden menyatakan sangat tidak diperlukan.

Berdasarkan kriteria penilaian yang ditetapkan maka nilai rata-rata jawaban alternatif tertinggi yang di dapat dari tanggapan responden adalah sebesar 39,58% yang berarti pernyataan tersebut berada pada katagori “Kurang Memuaskan“, karena nilainya berada pada posisi nilai 21%-40%, hal itu mengandung arti bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kab.Bandung

yang pada saat ini kurang diperhatikan dalam hal penempatan pegawai.

Sesuai dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja kurang diperhatikan dalam penempatan pegawai disebabkan belum adanya sistem penempatan yang didasarkan pada prestasi kerja, karena alat penilaian prestasi kerja yang berbentuk DP3 tidak relevan untuk mengukur prestasi kerja pegawai.

Sedang dari hasil observasi penulis ditemukan penempatan pegawai masih berorientasi terhadap alumni suatu perguruan tinggi yang dominan, sehingga pegawai yang lain tidak dapat berkembang, apalagi menduduki suatu jabatan, hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 15
Jumlah Pegawai Berdasarkan Alumni Lulusan
Keadaan : Oktober 2017

No	Jabatan	Alumni	Jumlah	Ket Lulus
1	Kabag	APDN	1	1999
2	Kasubag Umum	STMN	3	1990
3	Staf	S1 UNIKA	8	2001
4	Kasubag Mutasi	SLTA	3	1989
5	Staf	SMK	8	2003
6	Kasubag Diklat	STIA LAN	3	1987
7	Staf	SLTA	8	1988

Sumber : Bagian Kepegawaian

Dari data di atas terdapat 1 orang dari lulusan APDN/STPDN, 8 orang lulusan S1 IIP, 8 orang lulusan UNIKA, 3 orang lulusan STIA LAN, 3 orang lulusan STM Bandung, 8 orang lulusan SMK Bandung, dan 11 orang lulusan SLTA Bandung.

Indikator kedua yang diangkat dalam tugas akhir ini mengenai penempatan pegawai adalah pendidikan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 16
Pendidikan yang saya miliki memenuhi persyaratan jabatan / pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga memudahkan saya dalam memberikan pelayanan dengan baik

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Pendidikan	1	5	4	12,50	50
		4	10	31,25	26
		3	8	25	12
		2	10	31,25	4
		1	0	0	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden pada tabel di atas, dapat diuraikan sebagai berikut

Tanggapan responden terhadap pernyataan pendidikan yang pegawai miliki memenuhi persyaratan jabatan/pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga memudahkan saya dalam memberikan pelayanan

dengan baik, ada 4 responden atau 12,50% menyatakan sangat setuju, 10 responden atau 31,25% menyatakan setuju, 8 responden atau 25% menyatakan cukup setuju, 10 responden atau 31,25% menyatakan kurang setuju dan tidak ada (0%) responden menyatakan tidak setuju.

Tabel 17
Latar belakang pendidikan saya dapat di aplikasikan di dalam pekerjaan yang saya emban

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Pendidikan	1	5	4	12,50	50
		4	12	31,25	26
		3	12	25	12
		2	2	31,25	4
		1	2	0	2

Total			32	100%	94
--------------	--	--	-----------	-------------	-----------

Sumber : Data Olahan

Sebanyak 4 responden atau 12,50 % menyatakan sangat setuju latar belakang pendidikan dapat diaplikasikan di dalam pekerjaan, 12 responden atau 37,50% menyatakan setuju, 12 responden atau 37,50% menyatakan cukup setuju, 2 responden atau 6,25% menyatakan kurang setuju dan 2 responden atau 6,25% menyatakan tidak setuju sekali.

Tabel 18
Dalam Penempatan Pegawai Latar Belakang Pendidikan Sangat diPerhatikan

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Pendidikan	1	5	8	12,50	50
		4	16	31,25	26
		3	4	25	12
		2	2	31,25	4
		1	2	0	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Menurut tanggapan responden terhadap pernyataan dalam penempatan pegawai latar belakang pendidikan sangat diperlukan, ada 8 responden atau 25% menyatakan sangat setuju, 16 responden atau 50% menyatakan setuju, 4 responden atau 12,50% menyatakan cukup setuju, 2 responden atau 6,25% menyatakan kurang setuju, 2 responden atau 6,25% menyatakan tidak setuju sekali.

Berdasarkan persentase rata-rata tanggapan responden di atas, diketahui nilai atas tanggapan terhadap indikator pendidikan ada 16,67% responden menyatakan sangat diperlukan, 39,50% responden menyatakan diperlukan, 25% responden menyatakan cukup diperlukan, 14,58% responden menyatakan kurang diperlukan, 4,17% responden menyatakan tidak diperlukan sekali.

Jika dilihat berdasarkan kriteria penilaian yang ditetapkan,

maka nilai rata-rata jawaban alternatif tertinggi yang didapat dari tanggapan responden adalah 39,58 %. Berarti pendidikan berada pada posisi nilai antara 21%-40%, hal ini mengandung arti bahwa sebagian besar responden dan beranggapan bahwa pendidikan pegawai kurang diperhatikan dalam hal penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Kab.Bandung.

Berdasarkan wawancara penulis dapat disimpulkan dalam penempatan pegawai kurang memperhatikan pendidikan hal ini disebabkan penempatan pegawai berdasarkan sistem senioritas dan

like in dislike. Sedangkan dari hasil observasi penulis ditemukan dalam penempatan pegawai kurang memperhatikan pendidikan disebabkan Baperjakat kurang mampu/profesional dalam melakukan analisis jabatan sehingga dalam penempatan pegawai kualifikasi pendidikan tidak diperhatikan, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1

Indikator ketiga yang diangkat dalam skripsi mengenai penempatan pegawai adalah pengalaman pegawai yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 19
Pekerjaan yang saya lakukan memerlukan pengalaman agar dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan saya

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Pengalaman	1	5	8	12,50	50
		4	12	31,25	26
		3	6	25	12
		2	4	31,25	4
		1	2	0	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Dari hasil tanggapan responden terhadap pengalaman kerja seperti yang terlihat pada tabel 4.23 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Tanggapan responden terhadap pernyataan pekerjaan yang

pegawai lakukan memerlukan pengalaman agar dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan, ada 8 responden atau 25% menyatakan sangat setuju, 12 responden atau 37,50 % menyatakan setuju, 6

responden atau 18,75% menyatakan cukup setuju, 4 responden atau 12,50% menyatakan kurang setuju dan 2 responden atau 6,25% menyatakan tidak setuju sekali.

Tabel 20
Pengalaman kerja di instansi saya selalu dijadikan dasar di dalam penempatan pegawai

Variabel	No.item	Skor	Jml	%	Bobot
Pengalaman	1	5	0	25	50
		4	12	75	26
		3	14	62,5	12
		2	4	25	4
		1	2	12,50	2
Total			32	100%	94

Sumber : Data Olahan

Menurut tanggapan responden terhadap pernyataan pengalaman kerja di instansi selalu dijadikan dasar di dalam penempatan pegawai, tidak ada (0%) responden yang menyatakan sangat setuju, 12 responden atau 37,50% menyatakan setuju, 14 responden atau 43,75% menyatakan cukup setuju, 4 responden atau 12,50% menyatakan kurang setuju, 2 responden atau 6,25% menyatakan tidak setuju sekali.

Berdasarkan persentase rata-rata jawaban responden di atas, diketahui nilai atas tanggapan terhadap indikator pengalaman kerja, ada 12,50% responden menyatakan sangat diperlukan, 37,50% responden menyatakan diperlukan, 31,25%

responden menyatakan cukup diperlukan, 12,50% responden menyatakan kurang diperlukan dan 6,25% responden menyatakan tidak diperlukan sekali.

Bila dihubungkan dengan kriteria penilaian yang ditetapkan, maka nilai rata-rata jawaban alternatif tertinggi yang didapat dari tanggapan responden adalah 37,50% yang berarti “Kurang Memuaskan” sebagian besar responden beranggapan bahwa pengalaman kerja dalam penempatan pegawai kurang diperhatikan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan pegawai kurang memperhatikan pengalaman kerja hal ini disebabkan penempatan pegawai

yang tidak sesuai dengan pengalaman kerja terdahulunya yang pegawai miliki, sehingga pegawai memerlukan waktu untuk adaptasi terhadap pekerjaan.

Sedangkan dari hasil observasi penulis ditemukan penempatan pegawai kurang memperhatikan pengalaman disebabkan sering terjadi mutasi pada bagian kepegawaian hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 21
Keadaan Pegawai Berdasarkan Masa Kerja Pada Bagian Kepegawaian
Keadaan : September 2018

N o	Jabatan	Masa Kerja	Jumlah	Ket Lulus
1	Kabag	2 Bulan	1	1999
2	Kasubag Umum	4 Bulan	3	1990
3	Staf	1 Tahun 1 Bulan	4	2001
4	Kasubag Mutasi	1 Tahun 9 Bulan	1	1989
5	Staf	8 Bulan	8	2003
6	Kasubb	6	1	198

	ag Diklat	Tahun 2 Bulan		7
7	Staf	2 Tahun 2 Bulan	4	1988
8	Kabag Mutasi	1 Tahun 3 Bulan	1	1999
9	Staf	1 Tahun 10 Bulan	3	1990
10	Staf	5 Tahun 9 Bulan	3	2001
11	Staf	6 Bulan	3	1989

Sumber : data olahan

Dari data di atas masa kerja pegawai dibagian kepegawaian rata-rata di bawah 2 tahunan, hanya 2 orang pegawai yang memiliki masa kerja 5 tahun keatas dan dianggap senior dibagian tersebut, sedangkan yang lainnya masih baru. Untuk memudahkan dalam memahami dan membaca data-data di atas disini penulis buatkan rekapitulasi data tersebut sebagai berikut :

Tabel 22
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Analisis Jabatan
(N=32)

No.	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	f
1	Tugas	10	36	26	18	6	96

	Total %	31,25	112,50	81,25	56,25	18,75	300
2	TanggungJawab	28	32	24	4	8	96
		87,50	100	75	12,50	25	300
3	Kondisi kerja	14	36	12	28	6	96
		43,75	112,50	37,50	87,50	18,75	300
4	Kualifikasi Pegawai	24	48	12	4	8	96
		75	150	37,50	12,50	25	300
		76	152	74	54	28	384
		237,50	475	231,25	168,75	87,50	1200
	% Rara-rata jawaban	19,79	39,58	19,27	14,06	7,29	100

Sumber : data olahan

Dari tabel di atas dapat dinyatakan bahwa variabel analisis jabatan yang terdiri dari indikator : Tugas, Tanggung jawab, Kondisi kerja dan Kualifikasi Pegawai, pada saat ini belum digunakan dalam penempatan pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab.Bandung, hal ini bisa dilihat dari hasil tanggapan responden yang menjawab sebanyak 39,58%, yang apabila dikaitkan dengan kriteria penilaian, yang ditetapkan dalam penelitian ini, nilai presentase terletak pada nilai 21%-40% dalam katagori “Kurang Memuaskan“.Adapun akibat dari

belum digunakan hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai masih ditemukan :

- 1.Hampir sebagian pegawai masih belum memahami akan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2.Kondisi kerja belum mendukung dalam pelaksanaan kerja baik tata ruang dan peralatan kerja yang digunakan.
- 3.Dalam penempatan pegawai belum memperhatikan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan.

Tabel 22
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Bandung (N = 32)

No.	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	f
1	Prestasi kerja	18	14	38	18	8	96
	Total %	56,25	43,75	118,75	56,25	25	300
2	Pendidikan	16	38	24	14	4	96

		50	118,75	75	43,75	12,50	300
3	Pengalaman Kerja	8	24	20	8	4	64
		25	75	62,50	25	12,50	200
		42	76	82	40	16	256
		131,25	237,50	256,25	125	50	800
	% Rara-rata jawaban	16,41	29,69	32,03	15,63	6,25	100

Sumber : data olahan

Demikian juga dengan hasil tanggapan responden terhadap variabel penempatan pegawai, penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel penempatan pegawai adalah 32,03%. Berdasarkan prestasi kerja, pendidikan dan pengalaman pegawai yang pada saat ini, maka dapat dinyatakan bahwa penempatan pegawai saat ini masih rendah, hal ini bisa dilihat pada hasil tanggapan responden dengan nilai tertinggi yang sebesar 32,03% yang apabila dikaitkan dengan katagori penilaian dan nilai persentase terletak pada nilai 21%-40% dengan katagori "Kurang Memuaskan".

Dalam penempatan pegawai ditemukan masih rendahnya unsur prestasi kerja, pendidikan dan pengalaman digunakan untuk dasar penempatan, hal ini dapat dilihat dari masih ditemukannya :

1. Penempatan pegawai masih mengacu pada sistem senioritas.

2. Dalam penempatan pegawai masih ditemukan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan hal ini dapat dilihat dalam tabel 1.1.

3. Sering terjadinya mutasi dalam bagian kepegawaian, hal ini dapat dilihat dari tabel 4.20, dimana masa kerja pegawai di bagian kepegawaian rata-rata masih di bawah 2 tahun.

b.. Faktor-Faktor Penghambat Analisis Terhadap Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai di Sekretariat Daerah Kab. Bandung

Menurut Informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi ternyata faktor-faktor penghambat yang paling dirasakan dalam upaya penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

a. Penempatan pegawai masih mengacu pada sistem senioritas, dan tidak didasarkan pada hasil analisis jabatan sehingga pegawai

yang berprestasi kurang diberikan kesempatan untuk maju dan menduduki jabatan, hal tersebut berakibat pada menurunnya motivasi pegawai yang berprestasi dalam bekerja yang dapat menurunkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

Dalam sistem senioritas ini penempatan pegawai hanya berdasarkan pada pangkat/golongan ruang dan lamanya masa kerja, tanpa memperhatikan prestasi kerja pegawai, dengan sistem ini tidak didasarkan kepada kompetensi yang dimiliki pegawai sebagaimana tercantum didalam spesifikasi pekerjaan sehingga penempatan pegawai tidak sesuai dengan pekerjaan/tugas.

b. Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan kurang memenuhi persyaratan yang diperlukan oleh organisasi, dan tidak didasarkan pada hasil analisis jabatan sehingga penempatan didasarkan pada pertimbangan alumni suatu perguruan tinggi yang dominan serta like and dislike.

Dengan melakukan penempatan seperti ini diharapkan akan menghasilkan jalinan kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan agar tercapainya tujuan organisasi, tapi sebaliknya terjadi adanya pembentukkan blok-blok pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Penempatan dengan sistem ini akan menghambat karir pegawai yang berprestasi, sehingga melemahkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dikerjakannya.

c. Lemahnya sistem informasi pegawai yang berakibat sulitnya mencari data data/informasi pegawai pendukung dalam penempatan pegawai, sehingga informasi pegawai yang diperlukan kurang lengkap dalam menempatkan seorang pegawai.

Sistem informasi yang digunakan sementara berdasarkan DUK yang ada, tanpa memperhatikan prestasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Upaya Yang Dilakukan Dalam Penempatan Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab. Bandung

Adanya hambatan seperti yang terungkap di atas, hendaknya perlu ditanggapi dengan serius oleh pihak manajemen dalam organisasi Sekretariat Daerah Kab. Bandung terutama dalam hal analisis jabatan, karena dengan melakukan analisis terhadap analisis jabatan dalam penempatan pegawai akan diperoleh pegawai yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara kepada Kabag dan Kasubbag terdapat beberapa upaya yang telah dilakukan Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab. Bandung dalam hal penempatan pegawai yaitu :

1. Dalam penempatan pegawai sudah mulai memperhatikan kompetensi pegawai agar memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan, kompetensi itu baru memperhatikan kemampuan yang dimiliki pegawai sehingga dianggap ia dapat melaksanakan pekerjaan dan mampu beradaptasi dengan cepat dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Memberikan kesempatan pada pegawai lain yang memenuhi

persyaratan pekerjaan/jabatan untuk melaksanakan pekerjaan, serta mengurangi sistem kebijakan pimpinan yang didasarkan pada like and dislike, sehingga akan berakibat pada menurunnya motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Melakukan pengarsipan yang teratur dan sistematis sehingga lebih memudahkan didalam mencari dan mendapatkan data-data yang diperlukan yang menyangkut pegawai dalam proses penempatan.

Dengan adanya data tersebut diharapkan dapat menunjang dalam hal penempatan pegawai, sehingga identitas pegawai tersebut dapat diketahui baik yang menyangkut karir, hukuman disiplin dan lain-lain.

V.Simpulan

Setelah dilakukan pembahasan mengenai masalah analisis jabatan yang diperoleh melalui penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Analisis jabatan telah dilaksanakan, akan tetapi hasil dari analisis jabatan belum dilaksanakan secara

optimal dalam penempatan pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab.Bandung, hal ini dapat dilihat dari kriteria penilaian tentang analisis jabatan dalam penempatan pegawai yang masih rendah.

- b. Berkaitan analisis jabatan meliputi: tugas, tanggung jawab, kondisi kerja dan kualifikasi pegawai, secara keseluruhan rata-rata sebesar 39,58% dengan katagori “kurang memuaskan“, secara jelas berikut ini akan diuraikan rata-rata jawaban responden untuk masing-masing indikator tersebut.
- c. Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penempatan pegawai yang di dalamnya terdiri atas sub variabel prestasi kerja, pendidikan dan pengalaman maka dapat diperoleh jawaban responden secara keseluruhan rata-rata untuk variabel penempatan pegawai adalah

e. Faktor-faktor penghambat dalam penempatan pegawai di Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kab. Bandung antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Penempatan pegawai masih mengacu pada sistem senioritas, sehingga pegawai yang berprestasi tidak diberikan kesempatan untuk maju dan menduduki jabatan.
- b. Sumber daya manusia yang dibutuhkan kurang memenuhi persyaratan yang diperlukan oleh organisasi, sehingga penempatan didasarkan pada pertimbangan alumni suatu perguruan tinggi yang dominan serta *like and dislike*.
- c. .Kurangunya data-data informasi pegawai pendukung dalam penempatan pegawai, sehingga informasi pegawai yang diperlukan kurang lengkap dalam menempatkan seorang pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Edwin.B 1976, *Principles of personnel Management*, Tokyo: MC.Graw-hill Kagakusha

- Malayu.Hasibuan 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung
- Marwansyah dan Mukaram 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Poltek Negeri Bandung
- Mitrani, Alain, et.all 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta: Interenasa
- Mathis, Robert.L and Jackson, John 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Jimmy Sadell dan Bayu Prawira Hie, Jakarta: Selemba Empat
- Moekijat 2002, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung: Mandar Maju
- Muhadjir, Noeng 1996, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasia.
- Munthe, Dame 1993 *Analisis Jabatan dalam Praktek*, Bandung: Mandar Maju
- Musanef 1996, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: PT.Toko Gunung Agung
- Nazir, Moh 1998, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nawawi, Hadari 1992, *Administrasi Personalia untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: Haji Masagung
- Siagian, Sondang.P 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Simamora, Henry 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri 1989, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES
- Siswanto, Bedjo 1990, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, Jakarta: Haji Masagung
- Sugiyono 2008, *Metode Penelitian Adminstrasi*, Bandung: Elpabeta
- Suharsimi Arikunto .1998. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Bina Aksara
- Surakhmad,W 1991, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Tersito
- Sutisnawijaya, Tjahyo 1999, *Riset dan Praktek Penelitian Administrasi*, Bandung: Limlit Unpas Press
- Tayibnaxis, Burhannudin 1995, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: PT Pradnya Paramita
- T.Hani Handoko 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- The Liang Gie 1974, *Administrasi Perkantoran Moderen*, Yogyakarta: Nurcahaya
- Wandy Zulkarnaen.2017. *Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Bagian Kepegawaian Dinas Pertanian*
- Werther, William and Davis, Keith 1982, *Personel Management and human Resources*, Tokyo: MC.Graw Hill Kogokusha
- Wursanto, IG 1997, *Manajemen Kepegawaian 1*, Yogyakarta: Kanisius
- Yoder, Dale 1962, *Personal: The Management of People at Work*, New York: Mc Millan Publishing co
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8

- Tahun 1974 tentang Pokok-
Pokok Kepegawaian
Keputusan Badan Kepegawaian
Negara Nomor 43/KEP/2001
tentang Standar Kompetensi
Jabatan Struktural Pegawai
Negeri Sipil
Peraturan Daerah Kota
BANDUNG Nomor 1 Tahun
2004 tentang Pembentukan
dan Susunan Organisasi
Perangkat Daerah Kota
Bandung
Peraturan Walikota
BANDUNG Nomor 182
Tahun 2005 tentang Uraian
Tugas Pejabat Struktural Di
Lingkunagan Sekretariat
Daerah, Sekretariat
DAERAH, Kecamatan dan
Kelurahan Kota Bandung