



20/44113<sup>44113</sup>

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**OPTIMALISASI PENEMPATAN SUMBER DAYA APARATUR  
DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KANTOR  
BAPPEDA KABUPATEN JAYAWIJAYA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**RANI INDAH DARMAWATI**

**NIM. 530003546**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul : “Optimalisasi Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jayapura 1 November 2019

Yang menyatakan



( Rani Indah Darmawati )

NIM.530003546

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
Jl.Cabe Raya, Pondok Cabe, ciputat 15418  
Telp.021-7415050, Faks.021-7415588

SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN  
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rani Indah Darmawati  
NIM : 530003546  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Optimalisasi Penempatan Sumber Daya Aparatur  
Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda  
Kabupaten Jayawijaya

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan perbaikan kepada direktur PPs-UT selaku panitia ujian sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, saya mengucapkan terima kasih

Jayapura 1 November 2019

Mengetahui,  
Kepala UPBJJ-UT Jayapura

Drs.Mujadi, M.Pd  
NIP.19590217 199010 1 001

Mahasiswa

Rani Indah Darmawati, SP.  
Nim. 5300035436

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan politik

Dr. Darmanto, M.Ed.  
NIP.19591027 198603 1 003

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Optimalisasi Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam  
Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda  
Kabupaten Jayawijaya

Penyusun TAPM : Rani Indah Darmawati

NIM : 530003546

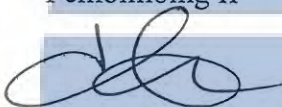
Program Studi : Magister Administrasi Publik

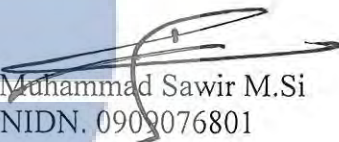
Hari/Tanggal : Jum'at / 01 November 2019

Menyetujui

Pembimbing II

Pembimbing I

  
 Dr. Harry Neno Bais M.Si  
 NIDN. 0316127403

  
 Dr. Muhammad Sawir M.Si  
 NIDN. 0909076801


Penguji Ahli

  
 M. Qudrat Nugraha, Ph.D

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan  
politik

Dekan FHISIP

  
 Dr. Darmanto, M.Ed.  
 NIP.19591027 198603 1 003

  
 Dr. Soetjan Arifin, M.Si  
 NIP. 196606 19199203 1 002


UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

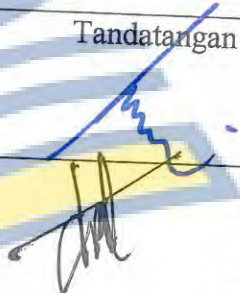



Nama : Rani Indah Darmawati  
NIM : 530003546  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Optimalisasi Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya

Telah Dipertahankan Di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program (TAPM) Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Pada:

Hari/Tanggal : Jum'at / 01 November 2019  
Waktu : 13.00 – 14.30

DAN TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua komisi penguji Nama : Drs. Mujadi, M.Pd	Tandatangan 
Penguji ahli Nama : M. Qudrat Nugraha, Ph.D	
Pembimbing I Nama : Dr. Muhammad Sawir, M.Si	
Pembimbing II Nama : Dr. Harry Nenobais, M.Si	

**ABSTRAK****OPTIMALISASI PENEMPATAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM  
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KANTOR BAPPEDA  
KABUPATEN JAYAWIJAYA**

Rani Indah Darmawati

*raniwmx@gmail.com*

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penempatan sumber daya aparatur dalam organisasi pemerintahan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang pada sebuah jabatan baru yang bertujuan menempatkan orang yang tepat di jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya yang ada sehingga sumber daya yang ada jadi produktif yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan 1) untuk mengetahui mengapa penempatan sumber daya aparatur tidak optimal di Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya, 2) untuk mengetahui proses penempatan sumber daya aparatur di Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan eksplanatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya belum optimal karena belum menerapkan analisis jabatan dan penempatan sumber daya aparatur secara umum masih berasal dari internal organisasi walaupun masih ada intervensi dari luar organisasi. Penempatan aparatur di Bappeda belum disesuaikan dengan pendidikan dan kemampuan akademisnya. Penempatan aparatur tidak disesuaikan dengan ketrampilan mentalnya dan ketrampilan sosialnya, rata-rata aparatur di Bappeda telah memiliki ketrampilan fisik. Di samping itu penempatan aparatur di Bappeda sudah disesuaikan dengan pengalaman bekerja yang dilihat dari lama kerja.

Kata kunci : Optimalisasi, Penempatan, Aparatur.



**ABSTRACT****OPTIMIZATION OF APARATUR RESOURCES PLACEMENT IN IMPROVING PERFORMANCE OF BAPPEDA OFFICE JAYAWIJAYA REGENCY**

Rani Indah Darmawati  
[raniindahdarmawati@gmail.com](mailto:raniindahdarmawati@gmail.com)  
Graduate Studies Program Indonesia Open University

Placement of apparatus resources in government organizations is the assignment or reassignment of a person in a new position that aims to place the right people in positions that are in accordance with their existing interests and abilities so that existing resources become productive which can ultimately improve organizational performance. This study aims 1) to find out why the placement of apparatus resources is not optimal in the Jayawijaya Regency Bappeda Office. 2) to find out the process of apparatus placement in the Jayawijaya Regency Bappeda Office. The method in this study uses qualitative research methods with an explanatory approach. The results showed that the placement of apparatus resources in Bappeda Jayawijaya Regency was not optimal because it had not yet applied the job analysis and the placement of apparatus in general still came from internal organizations even though there were interventions from outside the organization. Placement of the apparatus in Bappeda has not been adjusted to their education and academic abilities. Placement of the apparatus is not adjusted to his mental skills and social skills, the average apparatus in Bappeda already has physical skills. Besides that, the apparatus placement in Bappeda has been adjusted to work experience seen from the length of work.

Keywords : Optimization, Placement, Aparatur.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas pertolongannya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis ini dengan judul : OPTIMALISASI PENEMPATAN SUMBER DAYA APARATUR DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KANTOR BAPPEDA KABUPATEN JAYAWIJAYA.

Thesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 2 di Program Magister Administrasi Publik dengan bidang minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka UPPBJ Jayapura.

Thesis ini tidak dapat terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan saran, bimbingan, dorongan, dan motivasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Sawir M.Si selaku dosen pembimbing I dan Tim Penguji laporan penelitian ini.
2. Bapak Dr. Harry Neno Bais M.Si selaku dosen pembimbing II dan Tim Penguji laporan penelitian ini.
3. Keluarga tercinta yang selalu memberikan semangat dan doanya bagi penulis sehingga terselesaikan penulisan laporan ini.
4. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Jayapura.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, kritik dan saran senantiasa penulis harapkan sehingga menyempurnakan tesis ini.



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Rani Indah Darmawati  
NIM : 530003546  
Program studi : Magister Administrasi Publik  
Tempat/tanggal lahir : Wamena, 1 Agustus 1978  
Riwayat Pendidikan : Lulus SDN di Wamena pada Tahun 1990  
Lulus SMPN 1 di Wamena pada Tahun 1993  
Lulus SMAN 1 di Wamena pada Tahun 1996  
Lulus S1 di Universitas Papua Manokwari pada tahun 2001

Riwayat pekerjaan : 

- Tahun 2002 s/d 2009 sebagai pegawai BRI di Wamena
- Tahun 2010 s/d 2011 sebagai staff di Dinas pertanian Kab.Nduga
- Tahun 2012 s/d 2017 sebagai Kasie Permodalan Dan Perkreditan di Dinas Pertanian Kab.Nduga
- Tahun 2018 sampai sekarang sebagai Kasie Perlindungan Dinas Pertanian Kab.Nduga

Wamena, 1 November 2019  
Penulis

Rani Indah Darmawati  
NIM.530003546

## DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
Halaman judul .....	i
Abstrak .....	ii
Lembar Pernyataan.....	iv
Surat Pernyataan Perbaikan.....	v
Lembar persetujuan.....	vi
Lembar pengesahan.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar lampiran .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Kegunaan penelitian.....	16
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	17
1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2. Konsep Kepegawaian .....	23
3. Konsep Optimalisasi.....	25
4. Konsep Penempatan .....	30
5. Konsep Kinerja .....	38
B. Penelitian Terdahulu.....	43
C. Kerangka Berpikir .....	56
D. Operasionalisasi Konsep.....	59
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	65
B. Sumber Informasi Dan Pemilihan Informan.....	66
C. Instrumen Penelitian .....	67
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	68
E. Metode Analisis Data.....	71
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	74
B. Hasil .....	87
C. Pembahasan.....	110
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN.....	132

B. SARAN .....	134
DAFTAR PUSTAKA .....	138
DAFTAR LAMPIRAN .....	142
Lampiran 1 Lembar Permohonan Penelitian .....	142
Lampiran 2 surat keterangan selesai penelitian .....	143
Lampiran 3 Susunan Organisasi Bappeda Kabupaten Jayawijaya .....	144
Lampiran 4 Pedoman Wawancara .....	145
Lampiran 5 Transkrip Wawancara .....	148
Lampiran 6 Dokumentasi .....	159
Lampiran 7 Analisis Jabatan Informan .....	162



## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.1	Jumlah Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya Sesuai Bidang Tugas.....	7
1.2	Daftar Beberapa Pegawai Eselelon III&IV Yang Penempatannya Tidak Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan dan kepangkatan.....	8
1.3	Realisasi kegiatan perencanaan pembangunan tahun 2018.....	10
1.4	Realisasi kegiatan pengendalian pembangunan tahun 2018....	12
2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	53
4.1	Daftar ASN Bappeda Berdasarkan Nama dan Jabatan.....	82
4.2	Jumlah ASN Bappeda Kabupaten Jayawijaya Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2018.....	83
4.3	Kondisi ASN Bappeda Yang Telah Mengikuti Diklat Struktural Dalam Jabatan Sesuai Eselon.....	86
4.4	Kondisi ASN Bappeda Yang Telah Mengikuti Diklat Teknis Perencana, Barang Jasa, Monitoring Evaluasi, Tata Ruang Dan Peneliti Tahun 2018.....	86
4.5	Data Informan Penelitian.....	88
4.6	Data Informan Menurut Umur.....	88
4.7	Data Informan Menurut Jenis Kelamin.....	89
4.8	Data Informan Menurut Jenis Agama.....	89
4.9	Data Informan Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir.....	89
4.10	Data Informan Menurut Lama Kerja.....	90
4.11	Data Informan Menurut Kepangkatan.....	90
4.12	Data Informan Menurut Jabatan Yang Diduduki Sebelumnya.	91



**DAFTAR GAMBAR**

Nomor	Teks	Halaman
1.1	Prosentase ASN Bappeda Kabupaten Jayawijaya Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2018.....	6
1.3	Skema Kerangka Berpikir .....	59
4.1	Prosentase ASN Bappeda Kabupaten Jayawijaya Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2018.....	84
4.2	Kondisi ASN Bappeda Kabupaten Jayawijaya Berdasarkan Tingkat Golongan tahun 2018.....	85



**DAFTAR LAMPIRAN**  
Teks

Nomor	Teks	Halaman
1	Susunan Organisasi Bappeda Kabupaten Jayawijaya.....	142
2	Pedoman Wawancara .....	143
3	Transkrip Hasil Wawancara.....	146
4	Wawancara Kepada Para Informan.....	149
5	Hasil Analisis Jabatan Informan.....	160



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu faktor penentu dalam proses pembangunan yang dinamis sehingga dibutuhkan peranan yang lebih besar terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan pembangunan memerlukan suatu pembinaan terhadap aparatur negara. Aparatur Sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia, aparatur Negara mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi di pemerintahan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya.

Menurut Panggabean (2016) menyatakan bahwa:

“Pada umumnya setiap organisasi memiliki paling sedikit tiga (3) tipe sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan semula, yakni sumber daya manusia (SDM), sumber daya finansial, dan sumber daya fisik. Menurut Undang-Undang ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2, manusia sebagai sumber daya atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang / jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat (hal 1.10)”.

Dalam hal ini Jackson, Schuler, dan Warner (2010) berpendapat bahwa sumber daya manusia mencakup (1) semua orang yang berkontribusi untuk melakukan pekerjaan organisasi (2) orang-orang yang bisa

berkontribusi dimasa mendatang (3) dan mereka yang telah berkontribusi dimasa lalu. Pada dasarnya sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas. Karena sumber daya manusia tidak dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan, dan karena keterbatasannya maka sumber daya itu harus dikelola secara tepat, termasuk sumber daya manusia agar dapat bersikap dan berperilaku sebagaimana yang diharapkan. Dengan kata lain berhasil tidaknya organisasi untuk memiliki daya saing sangat tergantung dari sikap dan perilaku sumber daya manusia dimana sikap dan perilaku itu ditentukan oleh ketepatan dalam penempatan sumber daya manusia, dan juga perilaku itu sangat dekat dengan sikap atau pernyataan tentang apa yang ingin dilakukan.

Dessler (sebagaimana dikutip dalam panggabean, 2016.1.12) berpendapat bahwa fungsi penyusunan staff yang dikenal dengan fungsi manajemen sumber daya manusia sangat strategis penting untuk semua manajer, karena manajer yang telah berhasil melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu dalam menetapkan tujuan berikut langkah-langkah atau yang telah berhasil menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan (perencanaan) maupun yang telah berhasil dalam melakukan pembagian tugas, kemudian mengelompokkannya, (Pengorganisasian) dan dapat menggunakan pengendali yang canggih, masih bisa gagal, jika mereka menempatkan orang yang salah atau jika mereka tidak bisa memberikan motifasi kepada bawahannya. Di lain pihak walaupun pimpinan gagal dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian mereka masih bisa sukses jika mereka mampu menempatkan orang yang tepat untuk



pekerjaan yang tepat dan dapat memotifasi, menilai, dan mengembangkan karyawannya. Penempatan sumber daya manusia adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang pada sebuah jabatan baru yang bertujuan menempatkan orang yang tepat di jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya yang ada sehingga sumber daya yang ada jadi produktif. Dengan kata lain penempatan jabatan hanya boleh diisi oleh orang-orang yang dianggap mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas secara baik. Irham (2016) menyatakan bahwa:

“Konsep sumber daya yang ditempatkan disebuah organisasi secara umum ada 2 dasar justifikasi yang pada umumnya dipakai atau diterapkan dalam suatu organisasi yaitu yang bersumber dari pegawai di lingkungan internal dan bersumber dari pihak eksternal. Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa pegawai yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini memenuhi kualifikasi yang ditetapkan. Namun jika pihak internal tidak diperoleh maka memungkinkan diambil dari lingkungan eksternal yaitu berasal dari luar organisasi atau lembaga lain (hal.37).”

Dari pernyataan ini pegawai yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi yakni Aparatur Sipil Pemerintah. Berkaitan dengan penjelasan manajemen sumber daya manusia tersebut maka Aparatur Sipil Negara merupakan sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik yang akan menerapkan sistem karier terbuka dalam suatu organisasi yang mengutamakan prinsip profesionalisme yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas dari intervensi politik, kolusi, korupsi dan nepotisme yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional, bersikap netral, tidak mudah terbawa arus politik dan tidak boleh melakukan lobi untuk menempati suatu

posisi jabatan dalam pemerintahan. Pernyataan ini sejalan dengan Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 pasal 1 ayat 22 yang menjelaskan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang, politis, rasa, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan kondisi kecacatan. Dari penjelasan Undang-undang nomor 5 tahun 2014 ini maka dapat disimpulkan bahwa penempatan aparatur sipil dalam suatu organisasi pemerintah harus sesuai dengan kualifikasi pendidikannya dan kompetensi yang di prasyaratkan demi tercapainya tujuan organisasi.

Secara umum manajemen Aparatur Sipil Negara berlaku pada seluruh tingkatan pemerintah dari pemerintah pusat sampai pemerintah daerah sebagai satu organisasi. Pada lingkup Kabupaten, penyelenggaraan organisasi pemerintah daerah terdiri dari urusan yang menjadi kewenangan Kabupaten. Salah satu urusan yang menjadi kewenangan daerah adalah urusan penunjang perencanaan. Tugas pokok dan fungsi Bappeda sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004, dalam mendukung terwujudnya tujuan sistem perencanaan pembangunan nasional antara lain : mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan, menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah; menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan menjamin

tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Berpedoman pada kewenangan urusan dan Tugas pokok dan fungsi Bappeda sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004, maka ditetapkan Peraturan Bupati Kabupaten Jayawijaya Nomor 63 Tahun 2016 tentang Organisasi Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya, sebagai unsur penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan dengan tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten Jayawijaya. Susunan Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagai berikut:

1. Kepala Badan
  2. Sekretariat
- Bidang yang terdiri dari:
3. Bidang penelitian dan pengembangan
  4. Bidang pengendalian evaluasi dan pelaporan
  5. Bidang infrastruktur & kewilayahan
  6. Bidang perekonomian dan SDA
  7. Bidang pemerintahan dan pembangunan manusia
  8. Jabatan Fungsional

Dari setiap bidang dan jabatan struktural tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang berguna untuk mewujudkan visi dan

misi Bappeda. Untuk mengisi jabatan bidang dan jabatan struktural tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang handal sehingga dapat mendukung pelaksanaan program kegiatan setiap bidang. Untuk memperoleh sumber daya yang handal maka harus didukung oleh pendidikan dari aparatur sipil dalam organisasi tersebut.

**Grafik 1.1**  
**Prosentase ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**  
**Kabupaten Jayawijaya Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2018**



*Sumber : Renstra Bappeda Kab. Jayawijaya 2019*

Dari grafik 1.1 di atas terlihat bahwa dari segi kuantitas, presentase ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya didominasi oleh ASN dengan tingkat pendidikan sarjana dan magister yang terdiri dari pendidik S1 sebesar 54 persen dan 20 persen pendidik S2 sedangkan sisanya pendidikan SMA. Sedangkan dari segi kualitas, walaupun didominasi tingkat pendidikan sarjana namun masih perlu didukung oleh kemampuan teknis bidang perencanaan karena berasal dari disiplin ilmu yang berbeda-beda. Bila dilihat dari kebutuhan sesuai dengan disiplin ilmu, masih

dibutuhkan Pegawai yang memiliki disiplin ilmu yang lebih beragam karena perencanaan meliputi berbagai disiplin ilmu.

Sebaran aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya, khususnya Pegawai Negeri Sipil sesuai bidang tugas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya Sesuai Bidang Tugas**

No	Bidang Tugas	Eselon						Staf		Jumlah	
		II		III		IV		L	P	L	P
		L	P	L	P	L	P				
1	Kepala	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
2	Sekretariat	0	0	1	0	1	2	4	0	6	2
3	Bidang Perencanaan, Pengendalian & Evaluasi	0	0	1	0	3	0	2	1	6	1
4	Bidang Perekonomian dan SDA	0	0	1	0	2	1	1	1	4	2
5	Bidang Sosial Budaya dan Pembangunan Manusia	0	0	1	0	2	1	1	1	4	2
6	Bidang Infrastruktur dan Pengembangan Kawasan	0	0	1	0	1	2	1	1	3	3
7	Bidang Penelitian dan Pengembangan	0	0	1	0	3	0	1	1	5	1
8	Jabatan Fungsional Perencanaan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>11</b>

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2018

Dari tabel 1.1 diatas terlihat bahwa aparatur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah didominasi oleh laki-laki. Apabila dilihat dari komposisi Pegawai Negeri Sipil Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya, sebagian besar merupakan pemegang jabatan struktural sebanyak 1 orang, eselon III sebanyak 6 orang dan eselon IV sebanyak 18 orang sedangkan staff sebanyak hanya 15 orang. Hal ini menggambarkan bahwa dari segi kuantitas masih kurangnya staf yang mendukung pekerjaan pada level eselon IV karena tidak semua pemegang eselon IV memiliki staff.

Untuk mendukung kinerja pelayanan Bappeda yang lebih maksimal perlu penambahan sumber daya manusia yang berkualitas di semua bidang. Perlunya penambahan sumber daya manusia yang berkualitas di semua bidang karena dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya belum optimal. Di samping itu terdapat penempatan pegawai yang kurang sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan keahlian sesuai dengan Analisis jabatan yang sedang disusun oleh Pemerintah Kabupaten Jayawijaya, Keadaan ini dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Daftar Beberapa Pegawai eselon III & IV Yang Penempatannya Tidak Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan dan kepangkatan**

No	Jabatan	Pendidikan	Kualifikasi Pendidikan/Pangkat**
1.	Kabid Infrastruktur dan kewilayahan	Ilmu Pemerintahan/ IVb (Pembina)	Sarjana Teknik Lingkungan/Geografi/Teknik Sipil/IIIc ( penata tingkat I)
2.	Kabid penelitian dan pengembangan	Sarjana pertanian, magister peng.sdm//IVa (Pembina)	Sarjana ekonomi/sosial/teknik informatika/ilmu pemerintahan/ Penata tingkat I
3.	Kabid Perekonomian dan SDA	Sarjana pendidikan/ IVa ( Pembina)	Ilmu Ekonomi/ Manajemen/ Akuntansi/Pertanian/ Pariwisata/ Teknik Industri/Perbankan/ Penata tingkat I
4.	Kasubid sosial dan kesehatan	Teknik Mesin/ IIIc (Penata Muda Tk.I)	Sarjana sosial & kesehatan/ IIIc (Penata tingkat I)
5.	Kasubid kawasan pemukiman & Lingkungan hidup	Sarjana administrasi/ IIIc (penata)	Sarjana perencanaan kota/sosial/kesehatan lingkungan/ IIIc (penata tingkat I)
6.	Kabid Pemerintahan & pembangunan manusia	Sarjana ilmu pemerintahan/ IIIc (penata TK I)	Sarjana Administrasi Negara/Sosial/ IIIc (penata tingkat I)
7.	Kasubid pertanian & kepariwisataan	Sarjana manajemen pembangunan daerah/ IIIb (Penata muda tk I)	Sarjana Pertanian/Sosial/Pariwisata/ IIIc (Penata tingkat I)
No	Jabatan	Pendidikan	Kualifikasi Pendidikan/Pangkat**
8.	Kasubid TK & perindustrian	STM bangunan/IIIa (penata muda)	Sarjana Teknik Industri/Sosial/Ekonomi/ IIIc (Penata tingkat I)
9.	Kasubid Bagian Umum dan	Ilmu Hukum/IIIb (Penata muda)	Sarjana bidang ilmu Ekonomi Pembangunan/ Akuntansi/

	Kepegawaian		Manajemen/ Psikologi/ Penata muda tk I
--	-------------	--	--

\*\* Dalam tahap penyusunan

Tabel 1.2 di atas dapat dijelaskan bahwa pada beberapa bidang dan sub bidang terdapat penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kepangkatan yang diharapkan sehingga tidak mampu menempatkan perilaku pada kondisi kerja. Penempatan yang demikian mengakibatkan respon pegawai menjadi lamban terhadap perintah atasan dan pada akhirnya mempengaruhi minat dan kemauan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Penempatan sumber daya aparatur yang demikian mengindikasikan bahwa penempatan pegawai di kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya hanya untuk mengisi kekosongan posisi jabatan pada bidang dan sub bidang saja tanpa mempertimbangkan aturan penempatan pegawai berdasarkan pada analisis jabatan. Sebagai satu organisasi, hal ini mengakibatkan lambannya respon pegawai pada satu bagian dan menghambat kinerja organisasi. Untuk tetap menjaga kinerja organisasi seringkali pekerjaan sesuai tugas pokok satu bagian dikerjakan oleh bagian lain yang berdampak pada overload pekerjaan pada bagian tersebut. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan tugas pokoknya Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan yang berfungsi untuk mengawal perencanaan pembangunan daerah, mengendalikan pelaksanaan pembangunan daerah, mengevaluasi capaian pelaksanaan pembangunan daerah dan melakukan penelitian untuk mendukung pembangunan daerah. Penyusunan Fungsi ini diwujudkan dalam kelompok kegiatan sebagai berikut:

- a. Perencanaan Pembangunan Daerah diwujudkan dengan kegiatan

- 1) Penyusunan Rancangan RPJMD
- 2) Penyusunan rancangan RKPD
- 3) Koordinasi perencanaan pembangunan bidang sosial & budaya
- 4) Koordinasi perencanaan pembangunan bidang ekonomi dan SDA
- 5) Koordinasi perencanaan pembangunan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan

Realisasi pelaksanaan kegiatan yang mencakup perencanaan pembangunan daerah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.3  
Realisasi Kegiatan Perencanaan Pembangunan Tahun 2018

No	Uraian	Realisasi	Hasil
1	Penyusunan Rancangan RPJMD	100 %	Dokumen Rancangan RPJMD Kabupaten Jayawijaya Tahun 2018-2023
2	Penyusunan rancangan RKPD	95 %	Dokumen RKPD tahun 2019
3	Koordinasi perencanaan pembangunan bidang sosial, budaya dan pemerintahan		Lampiran dokumen RKPD tahun 2019 bidang sosial, budaya dan pemerintahan
4	Koordinasi perencanaan pembangunan bidang ekonomi dan SDA	95,5 %	Lampiran dokumen RKPD tahun 2019 bidang ekonomi dan SDA
5	Koordinasi perencanaan pembangunan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan	100 %	Lampiran dokumen RKPD tahun 2019 bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan

Bappeda Kab.Jayawijaya 2019

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, realisasi pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah menunjukkan hasil yang baik dengan capaian pada kisaran 95-100% dengan hasil dokumen perencanaan daerah. Penyusunan Rancangan RPJMD merupakan penyusunan dokumen perencanaan daerah lima tahunan. Tugas ini adalah tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepada Sekretaris Badan untuk mengkoordinir Kepala Bidang dalam penyusunan RPJMD. Penyusunan Dokumen RPJMD melalui beberapa



tahapan dimana pada tahun 2018 berada pada tahap penyusunan Rancangan Awal. Proses penyusunan Rancangan awal RPJMD diawali dengan pengumpulan data dan pengolahan data yang dilakukan oleh sub bagian program dan Sekretaris Badan. Jika dilihat dari fungsinya, tugas ini merupakan tugas yang harus dilakukan oleh sub bidang pada bidang perencanaan sosial, budaya dan pemerintahan, pembangunan bidang ekonomi dan SDA dan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan sesuai dengan Perangkat Daerah yang menjadi bagian koordinasinya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang Tugas pokok dan fungsi pada setiap sub bidang.

RKPD merupakan dokumen perencanaan pembangunan tahunan daerah. Hasil kegiatan penyusunan RKPD menjadi satu kesatuan dengan hasil kegiatan Koordinasi perencanaan pembangunan bidang sosial & budaya, Koordinasi perencanaan pembangunan bidang ekonomi dan SDA dan Koordinasi perencanaan pembangunan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan. Lampiran dokumen RKPD tahun 2019 bidang sosial, budaya dan pemerintahan, Lampiran dokumen RKPD tahun 2019 bidang ekonomi dan SDA dan Lampiran dokumen RKPD tahun 2019 bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan yang menjadi kelengkapan penyusunan RKPD seharusnya diverifikasi dan disempurnakan oleh sub bidang pada setiap bidang perencanaan berdasarkan dokumen RPJMD namun dalam penyempurnaan dilakukan oleh bidang program dan Kepala Badan.

Dari uraian di atas, menunjukkan bahwa walaupun realisasi yang dihasilkan baik namun dalam prosesnya kurang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sehingga terjadi penumpukan pekerjaan pada bagian tertentu.

b. Pengendalian dan mengevaluasi capaian pelaksanaan pembangunan daerah diwujudkan dengan kegiatan:

- 1) Monitoring, evaluasi dan pelaporan pembangunan daerah.
- 2) Monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang sosial, budaya & pemerintahan.
- 3) Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan bidang perekonomian dan SDA.
- 4) Monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan.
- 5) Pengumpulan, Updating dan Analisis Data Informasi Capaian Target Kinerja Program dan Kegiatan.

Realisasi pelaksanaan kegiatan yang mencakup pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4  
Realisasi Kegiatan Pengendalian Pembangunan Tahun 2018

No	Uraian	Realisasi	Hasil
1.	Monitoring, evaluasi dan pelaporan pembangunan daerah	100%	Dokumen Pengendalian Pembangunan Daerah tahun 2018
2.	Monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang sosial, budaya & pemerintahan	100 %	Dokumen Pengendalian Pembangunan Daerah tahun 2018 bidang sosial, budaya & pemerintahan
3.	Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan bidang perekonomian dan SDA	100 %	Dokumen Pengendalian Pembangunan Daerah tahun 2018 bidang perekonomian dan SDA
4.	Monitoring, evaluasi dan pelaporan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan	100 %	Dokumen Pengendalian Pembangunan Daerah tahun 2018 bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan
5.	Pengumpulan, Updating dan Analisis Data Informasi Capaian Target Kinerja Program dan Kegiatan	59,48 %	Dokumen Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan Daerah tahun 2018

Bappedada Kab.Jayawijaya 2019

Monitoring merupakan kegiatan yang dilakukan ketika kegiatan sedang berlangsung untuk memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana yang telah ditetapkan, sedangkan evaluasi merupakan penilaian yang dilakukan ketika kegiatan telah selesai dilakukan.

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, realisasi pelaksanaan pengendalian pembangunan daerah menunjukkan hasil yang baik dengan capaian pada kisaran 100% dan hasil yang kurang baik pada evaluasi pembangunan daerah sebesar 59,48 % dengan hasil dokumen pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah. Jika dilihat dari fungsinya, tugas ini merupakan tugas yang harus dilakukan oleh sub bidang pada bidang perencanaan sosial, budaya dan pemerintahan, pembangunan bidang ekonomi dan SDA dan bidang infrastruktur dan pengembangan kawasan terhadap kegiatan yang sedang berjalan pada Perangkat Daerah yang menjadi bagian koordinasinya yang kemudian dihimpun oleh sub bidang pada bidang program. Pelaksanaan pengendalian dilakukan dalam bentuk monitoring lapangan, namun belum disertai dengan penjelasan pencapaian target terhadap satu kegiatan. Hal ini berdampak pada kurang lengkapnya analisa tentang pencapaian target kegiatan.

Proses kerja yang demikian menggambarkan kualitas sumber daya yang tidak optimal dalam bidang tugasnya hal tersebut tidak sejalan dengan konsep optimalisasi yang dikemukakan oleh W.J.S Poerwadarminta (1997:753) “optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien”. Sedangkan menurut Thoha (2010.97-98) “Dalam

penataan pegawai dalam suatu organisasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai.”

Keadaan ini belum dapat menggambarkan sebagaimana yang diharapkan, dimana setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya memiliki tujuan yang berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya aparatur menempatkan seorang pegawai dengan tujuan agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Mondy dan Wayne R (sebagaimana dikutip dalam Panggabean, 2016) agar tujuan organisasi dapat tercapai maka dibutuhkan sebuah proses atau serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis salah satunya adalah penempatan sumber daya manusia yang merupakan proses yang ditujukan untuk menjamin suatu organisasi memiliki jumlah pegawai yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan memegang prinsip “*the right man in the right place and the right man behind the right job.*” Berkaitan dengan hal ini maka penempatan merupakan urutan terakhir dalam proses perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang dimulai dari analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan. Berdasarkan pemaparan di atas maka diharapkan organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat bekerja secara

optimal dan memberikan hasil yang diharapkan organisasi. Dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas Bappeda kabupaten Jayawijaya dipilih sebagai objek penelitian karena Bappeda merupakan salah satu Badan perencanaan yang bertanggung jawab langsung kepada Bupati dan juga merupakan salah satu lembaga yang berperan dalam pembangunan daerah mulai proses perencanaan dari tingkat masyarakat sampai tahapan implementasi kegiatan oleh Organisasi Perangkat Daerah. Maka dalam penelitian ini dirumuskan beberapa masalah

1. Mengapa sumber daya aparatur belum optimal di Bappeda kabupaten jayawijaya?
2. Bagaimanakah proses penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya?

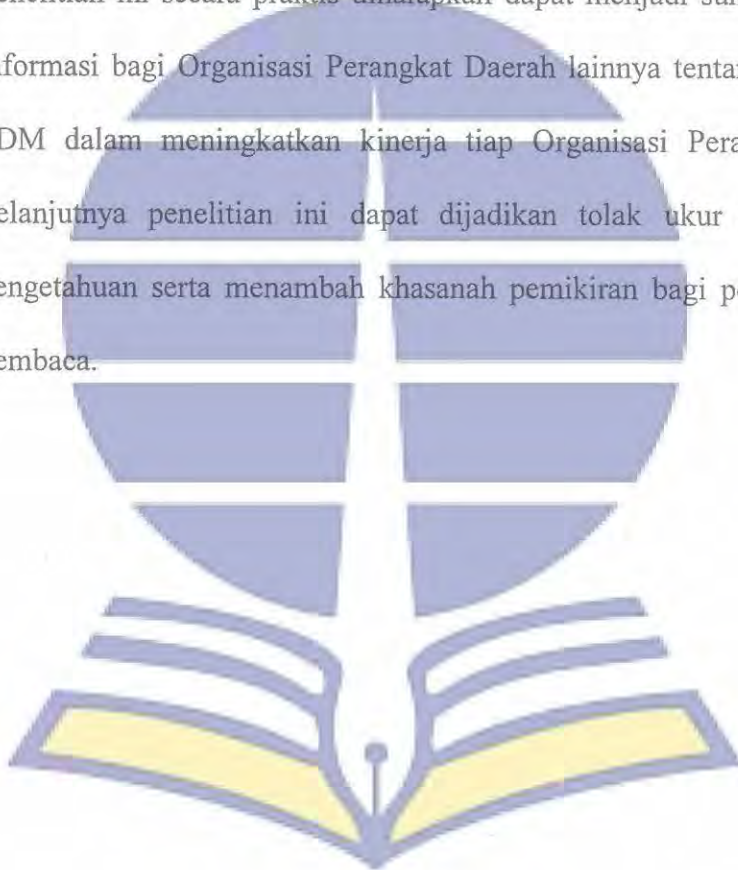
## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis belum optimalnya sumber daya aparatur di kantor Bappeda kabupaten Jayawijaya.
2. Untuk menganalisis proses penempatan sumber daya aparatur di kantor Bappeda kabupaten Jayawijaya.

#### D. Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini secara teoritis berguna bagi pengembangan bidang keilmuan terkait dengan penempatan dan kualitas SDM dalam meningkatkan kinerja, berguna pula untuk mahasiswa dan umum untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang analisis penempatan SDM dalam peningkatan kinerja di Bappeda Kabupaten Jayawijaya.
2. Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menjadi sumbangan bahan informasi bagi Organisasi Perangkat Daerah lainnya tentang penempatan SDM dalam meningkatkan kinerja tiap Organisasi Perangkat Daerah. Selanjutnya penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur terhadap ilmu pengetahuan serta menambah khasanah pemikiran bagi peneliti maupun pembaca.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Teori merupakan seperangkat konsep yang saling berhubungan dan disusun secara sistematis sebagai hasil dari penelitian ilmiah terdahulu dengan menggunakan seperangkat metodologi penulisan tertentu untuk menjelaskan gejala tertentu atau hubungan-hubungan dalam fenomena yang sedang diteliti. Berbagai teori yang dikemukakan dalam kajian teori disini merupakan sarana untuk menjawab rumusan masalah yang telah dituliskan dimuka dan sebagai landasan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Kajian teoritis dalam bahasan ini menguraikan tentang: (1) Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, (2) Konsep Kepegawaian, (3) Konsep Penempatan, (4) Konsep Optimalisasi, (5) Konsep Kinerja, (6) Penelitian Terdahulu.

##### 1. Konsep manajemen sumber daya manusia

Noe (2006) dalam Panggabean (2016.1.31) Manajemen strategis adalah sebuah proses, sebuah pendekatan dalam menjawab tantangan kompetitif yang dihadapi sebuah organisasi dan dapat dipikirkan sebagai pola perencanaan yang memadukan tujuan, kebijakan, dan urutan-urutan kegiatan kedalam sebuah keterikatan yang menyeluruh. Pola-pola perencanaan atau strategis itu dapat berupa pendekatan generik untuk bersaing atau berbagai penyesuaian dan tindakan tertentu yang diambil agar dapat berhubungan dengan situasi tertentu. Selanjutnya menurut Noe (2008) dalam Panggabean (2016.1.32)



manajemen merupakan sebuah proses untuk menganalisis situasi kompetisi yang dialami perusahaan, mengembangkan sasaran-sasaran strategis organisasi serta menyusun rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang akan meningkatkan kemungkinan untuk mencapai sasaran-sasarannya. Selain itu menurut david, fred (2009) dalam Panggabean (2016.1.32) manajemen adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai sasarnya.

Sedarmayanti (2016.11) menyatakan bahwa “Sumber Daya Manusia merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia”. Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan, (bersifat teknis dan manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual atau bersama. Sumber Daya Manusia adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang dan jasa.

Dengan demikian menurut Sedarmayanti (2016.11) “Manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan

manusia untuk mencapai tujuan". Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian strategi, proses dan aktifitas yang didesain untuk menunjang kebutuhan organisasi/perusahaan, dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi/ perusahaan dan individu.

Sedangkan menurut Daft, Richard L (2003) dalam Panggabean (2016.1.10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merujuk kepada rancangan dan aplikasi system formal dalam sebuah organisasi untuk menjamin penggunaan talenta sumber daya manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini mencakup aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif. Dari berbagai definisi manajemen dan sumber daya manusia yang dikemukakan diatas maka manajemen sumber daya manusia yang dimaksud dalam rencana penelitian ini adalah suatu pengelolaan potensi yang dimiliki manusia dalam hal ini seluruh Pegawai Negeri Sipil pada kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya baik berupa kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan berupa aktifitas-aktifitas dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi pemerintah atau perusahaan menurut Dessler dalam Panggabean (2016.1.7-1.9) adalah sebagai berikut.

a. Perencanaan.

Perencanaan adalah sebuah proses yang mencakup pendefinisian tujuan, perumusan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Ini merupakan proses yang ditujukan untuk membuat rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Rencana ini dapat berupa rencana yang sekali pakai terdiri dari proyek, program dan anggaran. Sedangkan rencana yang relatif dapat dipakai berulang kali itu berupa aturan, peraturan, prosedural, dan kebijakan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2006) dalam Kadarisman (2018:92) perencanaan Sumber daya aparatur adalah proses peramalan, pengembangan pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang sangat tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis. Sementara menurut Barry (2004) dalam Kadarisman (2018:92) perencanaan Sumber daya aparatur merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan SDM untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas dengan cara-cara tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya aparatur adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen sumber daya aparatur guna tersedianya aparatur yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan

yang telah dan akan ditetapkan dengan tetap mempertimbangkan kuantitas dan kualitas ASN bersangkutan.

b. Pengorganisasian.

Pengorganisasian merupakan sebuah proses yang diawali dengan 1) melakukan pembagian kerja atau spesialisasi pekerjaan, 2) mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan itu kedalam beberapa kelompok 3) penentuan rantai komando 4) penentuan rentang kendali jumlah bawahan didalam setiap kelompok yang dapat diarahkan secara tepat oleh seorang atasan 5) penentuan apakah keputusan dapat bersifat desentralisasi atau sentralisasi 6) penentuan formalisasi banyak aturan dan peraturan yang digunakan untuk mengarahkan pegawai dan pimpinan.

c. Pemasalahan.

Pemasalahan diartikan sebagai segala upaya pimpinan yang ditujukan untuk mempengaruhi, mendorong, dan mengarahkan orang lain, termasuk sumber daya manusia yang diberikan kesempatan untuk bekerja dalam suatu organisasi agar mau dan mampu berperilaku sebagaimana diharapkan. Karena seorang sumber daya manusia yang memiliki kesempatan untuk mengerjakan sesuatu belum tentu mau dan mampu mengerjakannya. Jika sumber daya manusia itu tidak mau maka perlu ada upaya untuk mendorong atau memotivasi orang tersebut agar mau melaksanakannya antara lain dengan memenuhi kebutuhannya yang belum terpenuhi. Selanjutnya

jika ia tidak mampu maka diperlukan upaya untuk mengarahkannya melalui program pelatihan.

d. Penyusunan staff.

Fungsi penyusunan staff disebut juga manajemen personalia atau Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang ditujukan untuk menentukan tipe orang yang tepat untuk dipekerjakan, menemukan, mempekerjakan dan mempertahankannya. Proses ini diawali dengan melaksanakan fungsi pengadaan yang terdiri dari upaya untuk memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan dan spesifikasi atau kualifikasi pekerjaan yang disebut analisis pekerjaan, kemudian melaksanakan fungsi perencanaan sumber daya manusia untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, dilanjutkan dengan rekrutmen jika ada lowongan, lalu menyeleksi pelamar yang diperoleh melalui rekrutmen itu untuk memilih calon pegawai yang paling tepat dan kemudian menempatkannya.

e. Pengendalian.

Aktifitas yang diarahkan untuk menjamin agar hasil yang dicapai sesuai dengan hasil yang diharapkan atau direncanakan disebut dengan pengendalian. Untuk itu perlu adanya 1) pemahaman akan apa yang ingin dicapai (standard prestasi) 2) pemahaman akan alat ukur yang digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi pelaksanaan rencana yang dituangkan dalam bentuk aturan, peraturan, kebijakan, anggaran, program, atau proyek. 3) pengukuran

untuk mengetahui apakah ada kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan 4) melakukan tindakan perbaikan jika ada penyimpangan atau ada kesesuaian atau gap antara rencana dan pelaksanaan. Berkaitan dengan fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia tersebut diatas maka penyusunan staff merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan kata lain berhasil tidaknya suatu organisasi untuk memiliki daya saing sangat tergantung dari sikap dan perilaku itu ditentukan oleh ketepatan dalam manajemen sumber daya manusia yang salah satunya fungsinya yakni penyusunan staff dimana perilaku itu sangat dekat dengan sikap atau pernyataan tentang apa yang ingin dilakukan. Penyusunan staff yang dimaksudkan dalam manajemen sumber daya manusia disini adalah bagaimana suatu organisasi pemerintahan menyusun staff ataupun menempatkan staffnya yang tepat sesuai dengan yang diharapkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

## 2. Konsep kepegawaian

Dalam Undang-Undang No 5 tahun 2014 menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas

Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan umum tugas pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan dan kebijakan publik yang professional. Sedangkan manajemen Aparatur Sipil Negara adalah pengelolaan Aparatur Sipil Negara untuk menghasilkan pegawai Aparatur Sipil Negara yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Disamping itu pegawai Aparatur Sipil Negara mempunyai kewajiban setia dan taat kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintahan yang sah. Dalam manajemen Aparatur Sipil Negara pada instansi daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam pasal 56 undang-undang tahun 2014 disebutkan bahwa setiap instansi pemerintahan wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, hal ini dilakukan untuk periode 5 tahun yang diperinci satu tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Dan dijelaskan pula pada pasal 68 pengangkatan PNS pada jabatan tertentu berdasarkan perbandingan objektivitas antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

### 3. Konsep optimalisasi

Dalam kamus bahasa Indonesia W.J.S Poerwadarminta (1993:753) menyatakan bahwa “ optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien”. Disamping itu optimalisasi dapat dijelaskan mengoptimalkan atau proses menjadikan sesuatu menjadi paling baik atau paling tinggi. Optimalisasi banyak juga diartikan sebagai ukuran dimana semua kebutuhan dapat dipenuhi dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Dari pengertian di atas dapat dijelaskan optimalisasi adalah langkah/metode untuk mengoptimalkan. Sedangkan menurut Winardi (1999:363) “optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan. Dari uraian tersebut diketahui bahwa optimalisasi hanya dapat diwujudkan apabila dalam pewujudannya secara efektif dan efisien. Dalam konsep *rightsizing* menurut Thoha (2010:97-98) “Dalam penataan pegawai dalam suatu organisasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai”. Kegiatan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada organisasi pemerintah merujuk pada Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan. Salah satu syarat untuk mengajukan formasi setiap instansi pemerintah pusat dan daerah, wajib menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja. Proses pengumpulan data jabatan untuk dianalisis, disusun, dan disajikan menjadi informasi



jabatan dengan metode tertentu. Tujuan analisis jabatan adalah untuk menyediakan informasi jabatan sebagai fondasi dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil Negara secara jelas disebutkan bahwa setiap pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Dengan demikian di dalam penelitian ini tentunya yang dimaksud optimalisasi adalah sebuah upaya, langkah/metode yang dipakai dalam mengoptimalkan system penempatan sumber daya aparatur sesuai dengan apa yang telah disepakati secara efektif dan efisien.

a. Analisis pekerjaan (*job analysis*).

Perlunya analisis pekerjaan dilakukan dalam suatu organisasi karena diperlukan oleh pimpinan atau manajer sumber daya manusia dalam menilai tenaga kerjanya. Dimana kecakapan untuk tiap sumber daya manusia berbeda-beda, pekerjaan yang berbeda membutuhkan kecakapan yang berbeda, dan agar bisa mencapai kinerja yang tinggi. Dengan demikian organisasi harus menempatkan pegawai pada berbagai pekerjaan yang paling sesuai dengan kecakapan mereka. Analisis pekerjaan merujuk kepada sebuah proses untuk memperoleh informasi tentang berbagai pekerjaan secara rinci. Adapun informasi yang dapat diperoleh melalui hasil analisis pekerjaan adalah informasi tentang uraian pekerjaan dan uraian tentang persyaratan atau spesifikasi pekerjaan. Persyaratan yang seharusnya dimiliki seseorang

agar ia dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Mondy (2010) dalam Panggabean (2016.2.13) mengemukakan analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan tugas-tugas maupun ketrampilan-ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan demikian analisis pekerjaan adalah Suatu pekerjaan yang terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Adapun kegiatan analisis pekerjaan menurut beberapa ahli terdiri dari:

1) Deskripsi jabatan (*job description*).

Panggabean (2016.2.17) menyatakan bahwa:

“Deskripsi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tertulis tentang tugas-tugas, kegiatan-kegiatan yang diprasyarkan oleh sebuah posisi, dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan ini berarti bahwa uraian pekerjaan akan memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang diharapkan untuk dilaksanakan oleh pegawai, bagaimana pegawai melakukannya dan dalam kondisi kerja bagaimana tugas-tugas tersebut dilaksanakan.” Item-item yang paling sering terdapat dalam uraian pekerjaan:

- a) Tugas-tugas penting yang dikerjakan.
- b) Persentase waktu yang dilakukan untuk melakukan setiap tugas.
- c) Standard kinerja yang harus dicapai.
- d) Kondisi kerja dan kecelakaan yang mungkin terjadi.
- e) Jumlah karyawan atau pegawai yang melakukan suatu pekerjaan dan kepada siapa mereka melapor.
- f) Mesin dan peralatan yang digunakan.

Disamping itu Sedarmayanti (2016.170) menyatakan bahwa:

“Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang memuat informasi tentang tugas kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan”. Deskripsi pekerjaan/jabatan memuat informasi tentang :

- a) Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, dan kode jabatan).
- b) Tanggal analisis jabatan.
- c) Ringkasan jabatan.
- d) Tugas yang dijalankan.

2) Spesifikasi pekerjaan (*job spesification*).

Panggabean (2016.2.18) menyatakan bahwa:

“Spesifikasi pekerjaan merupakan daftar yang berisikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan mengacu pada informasi faktual atau prosedural yang diperlukan agar dapat berhasil menjalankan tugas tertentu. Kemampuan mengacu kepada kemampuan bertahan secara lebih umum yang dimiliki oleh seseorang individu”.

Dalam hal ini Mondy (2010) dalam panggabean (2016.2.18) mendefinisikan spesifikasi pekerjaan sebagai dokumen yang berisikan minimum kualifikasi yang harus dimiliki karyawan untuk dapat melakukan suatu pekerjaan. Informasi yang terdapat didalam spesifikasi pekerjaan ada 3 kategori:

- a) Pendidikan
- b) Pengalaman
- c) Keterampilan yang dibutuhkan

Adapun Menurut Sedarmayanti (2016.170) “Spesifikasi pekerjaan adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu”. Spesifikasi jabatan berisi informasi tentang Persyaratan pendidikan, pengalaman, sifat kepribadian dan kemampuan fisik.

Di samping itu dalam Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan analisis

jabatan pegawai negeri sipil menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses, metode, teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan yang disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik organisasi dan tatalaksana. Informasi itu berupa uraian jabatan yang terdiri dari nama jabatan, kode jabatan, unit organisasi, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, nama jabatan yang ada dibawahnya, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya, syarat jabatan dan informasi jabatan lainnya.

b. Analisis beban kerja

Analisis beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dari masing-masing organisasi, misalnya berapa banyak pekerjaan pengetikan surat atau naskah lainnya yang harus dibuat oleh suatu satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan ratio-ratio atau pedoman-pedoman penyusunan staf standard dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pegawai.

c. Kualifikasi jabatan

Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai agar dapat menunaikan tugas sesuai jabatannya diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan.

#### 4. Konsep penempatan.

Dalam suatu organisasi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal, perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai, baik penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai kompeten yang di butuhkan organisasi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang di harapkan. Adapun konsep penempatan pegawai dalam sebuah lembaga atau organisasi menurut Irham (2016.37)

“Dapat bersumber dari pegawai di lingkungan eksternal organisasi dan bersumber dari lingkungan internal organisasi. Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa pegawai yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian dari pimpinan, namun jika pihak internal tidak diperoleh maka memungkinkan diambil dari lingkungan eksternal yaitu berasal dari luar organisasi”.

Diambilnya pegawai dari lingkungan eksternal organisasi jika dianggap ketika pegawai dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Adapun pengertian Penempatan menurut Panggabean (2016,3.34) :

“Penempatan sumber daya manusia adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang pada sebuah jabatan baru yang bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat di jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga sumber daya yang ada menjadi produktif. Sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh pimpinan, dalam hal

ini atasan langsung dari pegawai bersangkutan.” Adapun beberapa jenis penempatan sumber daya manusia antara lain:

a. Promosi.

Pegawai dipindahkan keposisi lain yang lebih tinggi, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, dan/atau level organisasionalnya. Ada dua jenis promosi yakni berdasarkan prestasi dan berdasarkan senioritas. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Siswanto (2005:258-259) yang menyatakan bahwa promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki dan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai pada waktu sebelumnya. Promosi adalah menaikkan pegawai kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat atau kebebasan beroperasi tetapi kurang penyeliaan. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi pegawai bersangkutan.

a. Transfer.

Pegawai dipindahkan keposisi lain yang setara, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, dan/atau level organisasionalnya. Melalui transfer organisasi dapat memperbaiki cara pemanfaatan pegawai. Transfer bahkan dapat bermanfaat bagi pegawai yang ditransfer, karena akan mendapatkan pengalaman, ketrampilan-ketrampilan baru dan suatu prospektif lain yang membuatnya menjadi calon untuk dipromosikan.

b. Demosi.

Pegawai dipindahkan ke posisi yang lebih rendah, baik dari segi bayaran, tanggung jawab dan/atau level organisasionalnya. Demosi umumnya sanksi hukuman yang biasanya berkaitan dengan masalah disiplin kerja.

Menurut Tb. Syafri Mangkuprawita (2004.171) menyatakan bahwa “penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan atau pegawai pada sebuah pekerjaan baru”. Menurut Hasibuan (2008.32) “penempatan pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan, pekerjaan yang dibutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority berupa uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi jabatan pekerjaan kepada orang tersebut”. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Siswanto (1989.88) yang menyatakan bahwa:

“penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut”.

Sedangkan menurut Mathis & Jakson (2006.262) “penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan”. Menurut Irham Fahmi (2016.40) “penempatan merupakan dasar awal untuk seseorang meniti karier secara lebih realistis termasuk starting point awal bagi karyawan atau pegawai tersebut dalam karier perjalanannya, maka penempatan dalam arti lebih jauh adalah promosi dari posisi yang sebelumnya ke posisi yang jauh lebih baik”. Maka konsep penempatan sering dihubungkan dengan kata promosi. Dan promosi diberikan kepada karyawan atau pegawai yang dianggap memiliki kompetensi dan kualitas yang sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. penjelasan ini sejalan dengan Undang-undang nomor 5 tahun 2014 pasal 72 ayat 1 “Promosi pegawai aparatur sipil Negara dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreatifitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Dengan kata lain penempatan jabatan hanya boleh diisi oleh karyawan atau pegawai yang dianggap mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas secara baik. Pendapat-pendapat diatas

menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga prinsip *the right man on the right job* tercapai. Irham Fahmi (2016:27) menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas orang-orang yang tepat dan penempatan yang tepat untuk jabatan yang tepat "*the right man in the right place and the right man behind the right job.*" Disamping itu dapat disimpulkan juga penempatan adalah kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

Sri Larasati (2014:77) menyatakan bahwa:

Untuk mengetahui prosedur penempatan pegawai harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standard yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan. Standard ini dikembangkan melalui spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Dan jika terjadi kesalahan penempatan (*misplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) pegawai yang bersangkutan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan:

1. Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
2. Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.



## Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan Sumber Daya Manusia

Menurut Bambang Wahyudi (2014) dalam (<http://fatwarislani.blogspot.com/2014/12/penempatan-sumber-dayamanusia.html>) melakukan penempatan kerja hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

### a. Pendidikan.

Pendidikan menurut Nadler dalam Muhdi (2011:198) bahwa pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerja belajar tentang perbedaan pekerjaan dalam organisasi yang sama. Dengan demikian pendidikan aparatur penting artinya bagi suatu organisasi, untuk dilaksanakan tenaga-tenaga yang cakap dan ahli dalam bidangnya masing-masing maka telah menjadi keyakinan dalam manajemen kepegawaian perlunya pendidikan.

Di samping itu Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang

akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan atau pegawai. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang pendidikan ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place*).

b. Usia.

Faktor usia pegawai yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

c. Keterampilan Kerja.

Ketrampilan adalah suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal. Disamping itu ketrampilan dapat diartikan sebagai kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus di peroleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat di kelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisis data, membuat keputusan dll.
- 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik, dll.
- 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dll.

#### d. Pengalaman Kerja.

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja pegawai. Kenyataan menunjukkan makin lama pegawai bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pegawai yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Pegawai hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya pegawai yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat. Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2013) dalam (<http://ridhomnj.blogspot.com/2013/12/penempatan-sdm.html>). Maksud di adakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

##### 1) Kemampuan.

Menurut Anggiat M.Sinaga dan Sri Hadiati (2001:34) dalam (<http://milmanyusdi.blogspot.com/2011/07/pengertian-kemampuan.html>) mendefenisikan kemampuan sebagai suatu dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan

pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil. Sementara itu, Robbin (2007) kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. lebih lanjut Robbin menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan (*Ability*) adalah kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang. Selanjutnya dikemukakan bahwa pada dasarnya kemampuan terdiri atas dua kelompok faktor (Robbin,2007:57) dalam (<http://milmanyusdi.blogspot.com/2011/07/pengertian-kemampuan.html>) yaitu:

- a) Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah.
- b) Kemampuan fisik (*physical ability*) yaitu kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.

## 2) Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan sepanjang hayat, kepemilikan kemampuan berpikir yang kompleks, kemampuan komunikasi secara efektif, kemampuan membangun kerjasama, melaksanakan peranan sebagai pegawai yang bertanggung jawab,

memiliki kesiapan serta kecakapan untuk bekerja, dan memiliki etika dan terjun ke dunia kerja.

### 3) Keahlian.

Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran. Hal ini merupakan kemampuan yang bisa dipindahkan dari satu orang ke orang lainnya. Misalnya seorang yang ahli dalam menggunakan komputer, seorang ahli dalam menganalisis data.

### 5. Konsep kinerja

Pengertian prestasi kerja disebut sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut "*performance*". Pada prinsipnya ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada prestasi dalam bahasa Inggris yaitu "*achievement*". Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata "*to achieve*" yang berarti mencapai maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi pencapaian atau apa yang dicapai. Bernardin dan Russel (1993) dalam Muhdi B dkk (2011:122) mendefinisikan prestasi kerja sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan selama tempo waktu tertentu. Indra Bastian (2001:329) menyatakan bahwa "kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi". Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016:283-284) kinerja terjemahan dari "*performance*" berarti :

- a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- b. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standard yang telah ditentukan)
- d. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pemaparan pengertian kinerja tersebut maka terdapat beberapa kata kunci yakni hasil kerja, pekerja, proses, organisasi, terbukti secara konkrit, dapat diukur, dibandingkan dengan standard yang telah ditentukan. Maka dari beberapa pendapat tersebut maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses aktifitas yang dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok orang yang memberikan hasil yang berdaya guna secara konkrit dan dapat diukur dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini ada hubungan yang erat antara kinerja perorangan dan kinerja lembaga atau kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar juga kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia memiliki keahlian

yang tinggi, bersedia digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok pegawai dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Adapun Tujuan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2016:288-289) antara lain:

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang-bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- f. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahannya sehingga dapat lebih memotivasi pegawainya.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Manfaat penilaian kinerja antara lain :

- a. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan pegawai.

- c. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja/prestasi kerja menurut woods dkk (2001) dalam Wilfridus dkk (2012.2.3), bukanlah hal yang tunggal melainkan gabungan dari faktor internal dan faktor eksternal pegawai tersebut. Dengan demikian prestasi kerja atau kinerja merupakan perpaduan antara faktor individual, motivasi dan dukungan organisasi. Yang menjadi faktor internal adalah faktor individual dan motivasi. Faktor individual adalah kecakapan seseorang dalam melakukan sesuatu dan yang termasuk faktor tersebut antara lain demografi, kompetensi, personality, sikap dan persepsi. Faktor internal yang kedua adalah motivasi. Orang memiliki latar belakang sama belum tentu memiliki kinerja yang sama. Untuk mencapai kinerja yang tinggi ciri-ciri personal tidaklah cukup bahkan orang dengan kecakapan yang tinggi tidak akan mencapai kinerja yang tinggi jika tidak didukung oleh kemauan untuk bekerja yang cukup tinggi. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lain sebagian ditentukan oleh kemauannya untuk bekerja keras untuk mencapai hasil yang optimal. Kemauan bekerja ini didorong oleh faktor internal yang ada didalam diri orang tersebut yang disebut motivasi. Faktor ketiga adalah dukungan organisasi. Kinerja seorang pegawai yang tinggi tidaklah cukup jika hanya didukung oleh karakteristik personal dan motivasi saja tetapi perlu juga diperlukan dukungan dari organisasi. Dengan demikian



dukungan organisasi yang kurang maka akan menyebabkan kinerja pegawai menjadi turun atau rendah.

Penilaian kinerja dapat berorientasi pada personal yakni fokus pada pegawai yang melaksanakan suatu pekerjaan, dan dapat pula berorientasi pada pekerjaan yang berfokus pada hasil capaian pekerjaan. Penilaian kinerja yang efektif adalah berfokus pada outcome yang berhubungan langsung dengan misi dan sasaran organisasi. Menurut Bernardin dan Russel (1998) dalam Lenoy Sami Uguy dkk (2015,1.6) terdapat enam kriteria dimana kinerja dari suatu aktifitas kerja dapat dinilai, yaitu:

a. Kualitas (*quality*)

Tingkat kesempurnaan suatu proses atau hasil dari melaksanakan suatu pendekatan aktifitas baik berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktifitas yang ideal maupun memenuhi tujuan aktifitas yang diharapkan.

b. Kuantitas (*quantity*)

Jumlah yang dihasilkan dapat tercermin dalam suatu satuan seperti nilai rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus aktifitas yang selesai.

c. Ketepatan Batas Waktu (*timesless*)

Kelengkapan suatu aktifitas diselesaikan atau untuk menghasilkan suatu produk pada waktu tercepat dari waktu yang diharapkan, baik dilihat dari koordinasi dengan keluaran lain maupun dari maksimisasi waktu yang tersedia bagi aktifitas lain.

d. Keefektifan biaya (*cost effectiveness*)

Tingkat seberapa maksimum penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, dan material dalam kaitannya untuk mencapai keuntungan lebih tinggi atau mengurangi kerugian pada setiap unit atau instansi yang menggunakan sumber daya.

e. Kebutuhan terhadap supervise (*need for supervisor*)

Tingkat seberapa perlu penilaian terhadap karyawan atas bantuan atau intervensi pengawas dalam melaksanakan fungsi pengawasan.

f. Komitmen kerja (*interpersonal impact*)

Berhubungan dengan seberapa besar peningkatan perasaan percaya diri, nama baik, dan kekooperatifan diantara mitra kerja dan bawahan.

### Langkah-langkah dalam peningkatan kinerja

Adapun langkah-langkah dalam peningkatan kinerja menurut Mangkunegara (2009.22) antara lain:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Ini dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain mengidentifikasi masalah data dan informasi dikumpulkan terus menerus, mengidentifikasi masalah pekerjaan melalui pegawai yang ada.
- b. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system manajemen maupun system yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- c. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- d. Mengevaluasi apakah masalah yang ada dalam organisasi sudah teratasi atau belum.

## B. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, penulis memperoleh beberapa perbandingan sebagai acuan dalam penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh:

1. Darwis Agustriyana (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis faktor-faktor penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Yuniko Asi Prima di kota Bandung” hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Yuniko Asia Prima merasa ditempatkan sesuai dengan prestasi akademis dan pengalaman yang dimilikinya, sesuai dengan kesehatan fisik dan mental, upah yang diterima sesuai dengan tanggungan yang diterima, dan promosi sesuai dengan status perkawinan yang dimiliki pegawai. Namun ada beberapa karyawan yang tidak setuju dengan beberapa sub variabel seperti status perkawinan dan usia karena jumlah pekerjaan yang terlalu banyak dibebankan kepada karyawan. Disamping itu secara simultan variabel penempatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja. Dan hasil analisis koefisien determinasi, variabel penempatan karyawan memiliki pengaruh sebesar 69% terhadap pembentukan kepuasan kerja, secara parsial status perkawinan dan usia tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Oswald H.Pokatong, Lisbeth Mananeke, Sjendri Loindong (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis kompetensi, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN wilayah Sullutenggo area Manado” hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN Sulutenggo area Manado. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai yang kompeten biasanya

memiliki kemampuan dan kemauan yang cepat untuk mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan perasaan percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilaksanakan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran. Selanjutnya penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN Sulutenggo area Manado. Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan dan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana ini, karena justru keberhasilan keseluruhan program tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan. Namun demikian penelitian ini sesuai dengan teori yang digunakan yakni menurut Hasibuan (2011:70) penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN wilayah Sullutenggo area Manado. Kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, sehingga dapat membawa perusahaan pada pencapaian tujuan dan kemajuan dari perusahaan yang optimal.

Lingkungan kerja yang bersih juga akan menimbulkan ketenangan dan rasa sehat dalam diri karyawan. Lingkungan kerja karyawan yang buruk dan kurang menyenangkan akan mempengaruhi pekerja, produktifitas pekerja menjadi menurun. Permasalahan tersebut mengakibatkan karyawan merasa terganggu dalam pekerjaannya sehingga tidak dapat mencurahkan perhatian yang penuh terhadap pekerjaannya.

3. Imanuela Sri Epriani (2016) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Tana Toraja” hasil penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari dimensi pengetahuan bahwa penempatan pegawai negeri sipil berada pada kategori cukup baik dengan skor rata-rata 3,43% (68,6%) hal yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian pendidikan formal dan pengalaman kerja dengan jabatan yang dipangkunya. Dari dimensi ketrampilan, penempatan pegawai pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten tana toraja menunjukkan skor tataran baik dengan skor 3,59%-71,80% dan masih perlu meningkatkan keterampilan di bidang teknologi secara khusus dalam pengolahan data atau pelayanan online. Dari dimensi kemampuan, penempatan pegawai pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten tana toraja menunjukkan skor tataran 3,60 dengan persentase rata-rata 72,10% dan perlu memperhatikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari dimensi kepribadian, penempatan pegawai pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten tana toraja menunjukkan skor tataran 3,19 dan persentase 63,84% dan perlu memperhatikan minat kerja pegawai dalam

penempatannya sehingga semangat kerja pegawai dapat meningkat dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Almira Nanda Risky Yani, Heru Susilo, Ika Ruhana (2016) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi dan kinerja ( study pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X sidoarjo)” dalam penelitian ini peneliti hanya menjelaskan indikator dari variabel penempatan saja tanpa menjelaskan variabel motivasi. hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ), hal ini dapat dilihat pada koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan kesesuaian pengetahuan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,258 dan  $t_{hitung}$  sebesar 2,890 dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,005 ( $0,005 < 0,05$ ) maka pengaruh  $X_1$  (kesesuaian pengetahuan) terhadap  $Y_2$  (kinerja karyawan) adalah signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian pengetahuan atau dengan meningkatnya kesesuaian pengetahuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata. Kesesuaian keterampilan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) terbukti tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur ( $\beta$ ) pada hubungan kesesuaian keterampilan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,048 dan  $t_{hitung}$  sebesar 0,524 dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,602 ( $0,602 > 0,05$ ) maka pengaruh  $X_2$  (kesesuaian keterampilan) terhadap  $Y_2$  kinerja karyawan adalah kurang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh

kesesuaian keterampilan. Disamping itu dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian kemampuan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 0,324 dan  $t_{hitung}$  sebesar 3,474 dengan nilai probabilitas  $t$  sebesar 0,001 ( $0,001 < 0,05$ ) maka pengaruh  $X_3$  (kesesuaian kemampuan) terhadap  $Y_2$  (kinerja karyawan) adalah signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kesesuaian kemampuan atau dengan meningkatkan kesesuaian kemampuan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

5. Andi Riyanto, Galih Raspati, Rusli Nugraha (2017) melakukan penelitian yang berjudul "Impak penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PDAM kabupaten Sukabumi" hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan determinasi sebesar 0,220, ini berarti bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian penempatan kerja sebesar 22% sedangkan 78% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Hubungan penempatan kerja karyawan terhadap kinerja memiliki hubungan korelasi yang cukup kuat. Sedangkan pengaruh penempatan kerja karyawan tersebut linier positif, yaitu semakin tinggi kesesuaian penempatan kerja karyawan maka semakin baik kinerja karyawan pada PDAM kabupaten Sukabumi. Atau ketika penempatan kerja tidak sesuai dengan kompetensi karyawan yang bersangkutan maka semakin kurang baik kinerja karyawan pada PDAM kab. Sukabumi. Pihak PDAM kabupaten Sukabumi harus bisa memposisikan karyawan sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahlian karyawan tersebut, sehingga

mampu mengkoordinasikan dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan yang nantinya menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

6. Fitriya Dyah Apriliyanti, Siswidiyanto, Endah Setiyowati (2012) melakukan penelitian berjudul “Optimalisasi Dan Hambatan Dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi (study pada badan kepegawaian dan diklat kabupaten banyuwangi)” hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi penempatan pegawai di kabupaten Banyuwangi sudah dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Pengoptimalan penempatan pegawai ini dilaksanakan dengan terlebih dahulu menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan penentuan kualifikasi jabatan. Dilihat dari (a) analisis jabatan dalam optimalisasi penempatan pegawai dikabupaten banyuwangi, analisis jabatan sudah dilakukan dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada pada peraturan menteri dalam negeri nomor 4 tahun 2005. Upaya yang telah dilakukan diantaranya telah adanya uraian jabatan dan persyaratan jabatan, namun penulisan hasil dari uraian jabatan sulit dipahami. (b) analisis beban kerja. Badan Kepegawaian dan Diklat kabupaten Banyuwangi menggunakan analisis beban kerja sebagai pedoman dalam penempatan pegawai sesuai dengan Peraturan Menteri dalam Negeri nomor 12 tahun 2008. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek yaitu norma waktu, volume kerja, dan jam kerja efektif. Sedangkan pelaksanaannya dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan pengumpulan data, pengolahan data, penelaahan hasil olahan data dan kemudian dilakukan dengan penetapan hasil analisis beban kerja. Pelaksanaan Analisis beban



kerja dibanyuwangi dilakukan cukup baik, namun dari data yang didapat terdapat ketidak sesuaian antara form yang satu dengan form selanjutnya yang telah diisi oleh pegawai yang sama. (c) kualifikasi jabatan/pekerjaan. Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai agar dapat menunaikan tugas sesuai dengan jabatan, diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan. Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Banyuwangi telah melaksanakan penempatan pegawai sesuai dengan persyaratan yang tercantum pada pasal 5 PP nomor 13 tahun 2002 yang merupakan turunan dari PP nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural. Disamping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam pasal 5, pengangkatan pejabat pembina kepegawaian pusat dan daerah juga memperhatikan kualifikasi lain yaitu faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Selain faktor-faktor tersebut, faktor kemanusiaan masih sering digunakan dalam penempatan pegawai di kabupaten Banyuwangi. Pelaksanaan penempatan sudah dilaksanakan dengan baik namun masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, ketrampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan persyaratan tersebut diharapkan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penempatan pegawai di kabupaten Banyuwangi yaitu terkait dengan faktor situasional daerah, pendidikan, dan kompetensi dari

pegawai negeri sipil yang ada, serta kualifikasi yang dimiliki oleh tim analisis jabatan maupun tim analisis beban kerja. (a) faktor situasional. Faktor situasional berkaitan dengan luas daerah kabupaten Banyuwangi yang tersebar di 24 kecamatan dengan jarak rata-rata terpaut jauh antara satu kecamatan dengan kecamatan lainnya. Jarak inilah yang dijadikan dasar pegawai enggan ditempatkan di daerah yang jauh dari tempat tinggalnya. (b) pendidikan dan kompetensi pegawai. Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang pada 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 sehingga berpengaruh pada kompetensi dimiliki pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan. (c) kualifikasi tim analisis jabatan. Pemilihan tim analisis jabatan yang kurang mempertimbangkan kompetensi dari tim analisis jabatan, sehingga kompetensi yang dimiliki sedikit terbatas.

7. Harry Arifiyanto (2017) melakukan penelitian yang berjudul “Implementasi Analisis Jabatan Dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Timur” hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi analisis jabatan dilingkungan Sekda kabupaten Bulungan belum maksimal diterapkan karena terbatasnya SDM ASN yang memenuhi kualifikasi jabatan sebagaimana yang diprasyarkan sesuai dokumen analisis jabatan. Begitu pula pada deskripsi jabatan yang antara lain memuat ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, dan hasil kerja belum diimplementasikan

secara optimal, baru sebagian kecil dari informasi deskripsi jabatan tersebut dapat di manfaatkan. Namun demikian, meskipun implementasi analisis jabatan belum seluruhnya diterapkan, dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan pangkat/golongan ruang sudah memenuhi kualifikasi jabatan. Adapun beberapa faktor-faktor kendala dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekda kabupaten Bulungan yaitu: (a) sikap beberapa implementor analisis jabatan yang kurang peduli dengan tugas jabatan mereka, karena menganggap penempatan tidak sesuai dengan kapasitas dan keinginan mereka sehingga pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan efektif. (b) keahlian dan ketrampilan implementor belum memadai terutama pejabat pelaksana pada level eselon IV yang bertanggung jawab secara teknis operasional atas *output* pekerjaan. (c) pemahaman ASN terhadap tugas fungsi jabatan masih kurang, sehingga dalam penyelesaian pekerjaan sering mengalami keterlambatan atau tidak efisien melampaui target waktu yang telah direncanakan sebelumnya, hal ini berpengaruh terhadap kinerja individu dan berpengaruh pula terhadap kinerja organisasi. (d) pendistribusian pegawai belum mengikuti *prinsip "the right man in the right place and the right man behind the right job"* dalam hal ini beban kerja tidak seimbang dengan kemampuan pegawai dan pengetahuan yang dibutuhkannya, sehingga tidak tercapai hasil kerja yang optimal.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti, Tahun, judul penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian	Variable	Hasil penelitian
1.	Darwis Agustri yana (2015) Analisis faktor-faktor penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Yuniko asi prima dikota Bandung	Pada variabel penempatan hanya menggunakan indikator pendidikan, ketrampilan, pengalaman.	Tempat dan lokasi penelitian, peneliti an kuantitatif, menggunakan metode Multiple regression	Penempatan: prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan dan usia. Kepuasan kerja: upah, kesempatan promosi, rekan kerja, pengawasan atasan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan karyawan sudah berjalan dengan baik, penempatan telah disesuaikan dengan pengalaman dan prestasi akademis, sesuai dengan kesehatan fisik dan mental, upah yang diberikan sesuai dengan jumlah tanggungan, dan promosi.
2.	Oswald H.Pokatong, Lisbeth Mananeke, Sjendri Loindong (2015) Analisis kompetensi, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN wilayah sullutenggo area Manado	Pada variabel penempatan hanya menggunakan indikator pendidikan, ketrampilan, pengalaman.	Tempat dan lokasi penelitian, peneliti an kuantitatif, menggunakan metode analisis regresi linier berganda	Kompetensi: Motif, perangai, konsep diri, pengetahuan, kemampuan. Penempatan: pendidikan, kesehatan jasmani dan rohani, pengalaman, umur, jenis kelamin, status perkawinan, minat dan hobi. Lingkungan: suasana kerja, hubungan dan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PLN wilayah sulutenggo area Manado. Penempatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PLN wilayah sulutenggo area Manado. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT. PLN wilayah sulutenggo area Manado. Hasil analisis menunjukkan kompetensi, penempatan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN wilayah sulutenggo area Manado.
3.	Imanuela Sri Epriani (2016) Analisis penempatan pegawai negeri sipil pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten tanah toraja	Pada variabel penempatan indikator sama yang digunakan adalah pengetahuan, ketrampilan	Tempat dan lokasi penelitian, penelitian kuantitatif, menggunakan metode analisis regresi linier berganda	Variable penempatan: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepribadian	Hasil penelitian menunjukkan penempatan pegawai berdasarkan pengetahuan cukup baik dengan skor 3,43(68,6%), ketrampilan baik dengan skor 3,59 (71,80%), kemampuan baik dengan skor 3,60 (72,10%), kepribadian cukup baik dengan skor 3,19(63,84%)
4.	Almira Nanda Rizky Yani, Heru susilo, Ika Ruhana (2016) Pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi dan kinerja	Pada variabel penempatan hanya menggunakan indicator pendidikan, ketrampilan.	Tempat dan lokasi penelitian, penelitian kuantitatif, menggunakan Analisis Deskriptif dan analisis Jalur	Variabel penempatan: pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan. Variabel Motivasi dan kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian pengetahuan, kesesuaian ketrampilan, dan kesesuaian kemampuan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur masing-masing 0,246, 0,439, 0,330. Sedangkan kesesuaian pengetahuan dan kesesuaian kemampuan berpengaruh terhadap kinerja dengan masing-masing koefisien jalur 0,258 dan 0,324 sedangkan kesesuaian ketrampilan tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan koefisien jalur - 0,048. Kemudian variabel motifasi berpengaruh terhadap kinerja dengan koefisien jalur sebesar 0,390

No	Nama peneliti, Tahun, judul penelitian	Persamaan penelitian	Perbedaan penelitian	Variable	Hasil penelitian
5.	Andi Riyanto, Galih Raspati, Rusli Nugraha (2017) Impak penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PDAM kabupaten Sukabumi	Pada variabel penempatan indikator yang digunakan sama adalah ketrampilan / keahlian	Tempat dan lokasi penelitian, peneliti kuantitatif, menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Metode yang digunakan metode survey dan metode deskriptif asosiatif.	Variable Penempatan : kemampuan, kecakapan, keahlian sedangkan variabel kinerja : kualitas kerja dan kuantitas kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh penempatan kerja karyawan, hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasi sebesar 0,220 yang berarti bahwa kinerja dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian lapangan kerja sebesar 22% sedangkan sisanya 78,0% dipengaruhi oleh faktor lain
6.	Fitriya Dyah Apriliyanti, Siswidiyanto, Endah Setiyowati (2012 ) Optimalisasi Dan Hambatan Dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi (study pada badan kepegawaian dan diklat kabupaten banyuwangi)	Metode Penelitian kualitatif, konsep optimalisasi: analisis jabatan, dengan indikator uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan	Tempat dan lokasi penelitian, metode deskriptif kualitatif, Konsep yang digunakan konsep optimalisasi dan konsep penempatan konsep optimalisasi: analisis jabatan, analisis beban kerja, kualifikasi jabatan. Konsep penempatan: faktor situasional, pendidikan, dan kompetensi, kualifikasi tim analisis jabatan	konsep optimalisasi: analisis jabatan, analisis beban kerja, kualifikasi jabatan. Konsep penempatan: faktor situasional, pendidikan, dan kompetensi, kualifikasi tim analisis jabatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi penempatan pegawai dikabupaten banyuwangi sudah dilakukan dengan baik, yaitu dengan menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja dan penetapan kualifikasi jabatan. Dalam pelaksanaan analisis beban kerja diketahui bahwa tidak semua daerah yang ada dikabupaten Banyuwangi mendapatkan pengarahannya. Lebih jauh lagi kualifikasi pegawai sudah sesuai dengan jabatan yang diembannya, namun perlu ada peningkatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya penempatan pegawai dikabupaten banyuwangi yaitu faktor situasional, pendidikan dan kompetensi pegawai, serta kualifikasi tim analisis jabatan. Untuk itu perlu adanya analisis kembali atau evaluasi terhadap hasil dari analisis jabatan dan beban kerja. Lebih lanjut lagi, setiap pejabat wajib diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya melalui ujian kompetitif. Pengurangan diklat struktural yang diiringi oleh pelaksanaan diklat tenaga rampil, serta perlu adanya transparansi terhadap kualifikasi tim analisis jabatan dan tim analisis beban kerja.
7.	Harry Arifiyanto (2017) Implementasi Analisis Jabatan Dilingkungan Sekretaria Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Timur	Penelitian kualitatif, konsep optimalisasinya : analisis jabatan dengan indikator uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan	Tempat dan lokasi penelitian, metode deskriptif kualitatif, Konsep optimalisasi yang digunakan adalah konsep implementasi dengan indikator yang sama yakni	Konsep implementasi dan konsep analisis jabatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis jabatan belum diimplementasikan secara optimal, indikasi tersebut dari deskripsi jabatan yang memuat ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja dan pelaksanaannya sebagian besar tidak sesuai dengan informasi jabatan. Informasi jabatan seperti bidang ilmu /jurusan pendidikan yang dimiliki dan kursus /diklat yang diikuti juga belum

			analisis jabatan		diterapkan sesuai dengan spesifikasi jabatan. Faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi kebijakan analisis jabatan juga antara lain pemahaman terhadap tugas jabatan masih kurang memadai sehingga berdampak pada hasil kerja yang tidak optimal. Implementasi analisis jabatan belum secara keseluruhan diterapkan, dari sisi tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan pangkat golongan/golongan ruang dalam prakteknya sudah memenuhi kualifikasi jabatan.
--	--	--	------------------	--	--

Sumber : (diolah oleh Penulis, 2019)

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

Pada penelitian terdahulu yang menjadi bahan perbandingan dengan penelitian ini adalah rata-rata merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif dengan kebanyakan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan alat bantu program SPSS, sedangkan penelitian ini yang dilakukan oleh penulis bersifat kualitatif. Fokus penelitian yang penulis lakukan di kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya. Sedangkan teori optimalisasi yang penulis pakai adalah konsep *rightsizing* menurut Thoha (2010) dan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penempatan menurut Bambang Wahyudi (2014). Dari 7 penelitian terdahulu di atas teori yang digunakan dalam penempatan adalah teori Werther dan Davis (2002), teori Sastrohadiwiryo (2002), teori Schuller dan Jackson (1996), teori Bernadin dan Russel (1993), teori Van Meter dan Van Horn (1975), B. Siswanto Sastrohadiryo (2003). Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah pada penelitian yang dilakukan oleh Fitriya Dyah Apriliyanti, Siswidiyanto, Endah Setiyowati (2012) dengan judul Optimalisasi Dan

Hambatan Dalam Penempatan Pegawai di Kabupaten Banyuwangi (study pada badan kepegawaian dan diklat kabupaten banyuwangi) dimana teori yg digunakan sama yakni konsep *rightsizing* yang dikemukakan Thoha (2010), namun pada penelitian ini penulis hanya melihat dari satu indikator yakni analisis jabatan.

### C. Kerangka Berpikir

Dalam suatu tingkatan organisasi sumber daya merupakan salah satu faktor produksi yang tidak dapat disamakan dengan faktor produksi lainnya. Di samping itu sumber daya manusia memiliki kemampuan potensial yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersifat teknis dan manajerial. Sumber daya manusia ini didalam suatu organisasi pemerintahan disebut dengan Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara. Pegawai negeri sipil mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan system organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, penempatan merupakan faktor yang dapat mendorong serta menaikkan produktifitas kerja, namun sebaliknya dapat juga menjadi penghambat dan menurunkan produktifitas kerjanya. Sedangkan bagi pegawai sendiri penempatan posisi jabatan yang baik dan tepat menyebabkan pegawai merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan menarik. Karena pegawai tersebut telah merasa pekerjaan tersebut telah

sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya dengan penempatan yang baik dan tepat, organisasi secara langsung maupun tidak langsung telah dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Penempatan sumber daya manusia dalam hal ini adalah penempatan pegawai pada kantor Bappeda kabupaten jayawijaya yang merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yakni penyusunan staff. untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi Bappeda kabupaten Jayawijaya maka dilakukan penempatan pegawai yang tepat yang disesuaikan dengan pendidikan, usia, ketrampilan dan pengalaman kerja pegawai tersebut (Bambang W, 2014). Berdasarkan pembahasan yang peneliti kemukakan dilatar belakang maka permasalahan utama pada penempatan pegawai pada kantor Bappeda hanya dilihat dari indikator pendidikan, ketrampilan, dan pengalaman kerja sedangkan indikator usia tidak diperhatikan. Dengan demikian pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada latar belakang sumber daya manusia yakni Pegawai Negeri Sipil yang berada pada kantor Bappeda tersebut. Untuk menempatkan sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan pendidikan, ketrampilan dan pengalamannya pada organisasi kantor Bappeda tersebut, terlebih dahulu bagian personalia melakukan analisis jabatan yang terdiri dari uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Sedarmayanti,2016). Melalui analisis jabatan ini maka akan di peroleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk ditempatkan pada bagian-bagian yang dibutuhkan organisasi.



Dengan kata lain analisis jabatan juga digunakan sebagai landasan dalam proses penempatan pegawai secara tepat, hal ini digunakan organisasi untuk menyesuaikan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh pegawai dengan jabatan yang cocok sesuai dengan syarat yang dimilikinya penjelasan ini sesuai dengan konsep optimalisasi yang menerangkan bahwa optimalisasi adalah sebuah upaya, langkah/metode yang dipakai dalam mengoptimalkan system penempatan sumber daya aparatur sesuai dengan apa yang telah disepakati secara efektif dan efisien. Konsep optimalisasi yang dikemukakan oleh (thoha, 2010.97-98) dilihat dari analisis jabatan, analisis beban kerja dan kualifikasi jabatan, namun dalam penelitian ini hanya dibahas dari sudut pandang analisis jabatan. Di samping itu untuk memenuhi penempatan pegawai yang tepat dengan prinsip *"the right man in the right place and the right man on the right job"* yang akan meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan tercapainya tujuan organisasi. Adapun kinerja yang dimaksud adalah suatu proses aktifitas yang dilaksanakan oleh pegawai atau sekelompok pegawai yang memberikan hasil yang berdaya guna secara konkrit dan dapat diukur dalam kurun waktu tertentu.

Bappeda sebagai salah satu instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya harus melalui sarana dalam bentuk organisasi, yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini ada hubungan yang erat antara kinerja perorangan dan

kinerja instansi atau kinerja organisasi. Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar juga kinerja organisasi juga baik.

**Gambar 2.1 Skema Kerangka Berpikir**



#### **D. Operasionalisasi Konsep.**

Untuk memberikan gambaran lengkap berupa uraian dan deskripsi dari suatu proses kegiatan dalam suatu penelitian kualitatif maka dibutuhkan operasionalisasi konsep/definisi konseptual. Dalam rencana penelitian “Analisis Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya” terdapat tiga konsep yakni Penempatan pegawai dengan indikatornya pendidikan, ketrampilan, pengalaman. Optimalisasi dengan Indikatornya analisis jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta konsep kinerja sendiri. Dari ketiga konsep tersebut peneliti harus memiliki definisi konseptual agar yang

diteliti tentang ketiga konsep tersebut bukan konsep lainnya. Adapun definisi dari ketiga konsep dan indikatornya dijelaskan sebagaimana di bawah ini:

### 1. Optimalisasi

Optimalisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu ukuran yang menjadi standard penyusunan staff dari bagian personalia di kantor Bappeda kabupaten Jayawijaya untuk menyusun personil pegawai dalam menempati suatu posisi jabatan dalam struktur organisasi yang telah disepakati secara efektif dan efisien. Dalam konsep optimalisasi menurut (thoha, 2010.97-98) dilihat dari analisis jabatan, analisis beban kerja dan kualifikasi jabatan. Namun dalam penelitian ini peneliti hanya melihat dari segi analisis jabatan dengan indikator uraian jabatan dan spesialisasi jabatan. Analisis Jabatan ini didasarkan pada Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan pegawai negeri sipil. Tujuan analisis jabatan ini adalah sebagai acuan bagi pejabat yang berkepentingan untuk kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian khususnya dalam hal penempatan Aparatur Sipil Negara dalam lingkungan pemerintahan daerah, disamping itu analisis jabatan yang telah dibuat sebelum disahkan terlebih dahulu dipresentasikan dihadapan pimpinan instansi dan pejabat pembina kepegawaian dengan tujuan untuk mendapatkan masukan.

### 2. Proses Penempatan

Penempatan pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penugasan atau penugasan kembali pegawai pada sebuah jabatan baru yang bertujuan untuk menempatkan pegawai yang tepat di jabatan yang

sesuai dengan minat dan kemampuannya sekaligus mendelegasikan authority berupa uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi jabatan pekerjaan kepada orang tersebut sehingga pegawai yang ada menjadi produktif. Disamping itu penempatan pegawai tetap memperhatikan azas orang-orang yang tepat dan penempatan yang tepat untuk jabatan yang tepat “ *the right man in the right place and the right man behind the right job.*” Adapun konsep penempatan pegawai dalam penelitian ini menganut dua hal yakni pegawai yang bersumber dari internal Bappeda dan yang bersumber dari eksternal kantor Bappeda. Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa pegawai yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian dari kepala Bappeda, namun jika pihak internal tidak diperoleh maka memungkinkan diambil dari lingkungan eksternal yaitu berasal dari luar Bappeda. Diambilnya pegawai dari lingkungan eksternal Bappeda jika dianggap ketika pegawai dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Jenis penempatan yang dilakukan di Bappeda menganut teori yang dikemukakan oleh Panggabean (2016) yakni promosi, demosi, mutasi. Penempatan pegawai ini juga Menurut Bambang Wahyudi (2014) dalam penelitian ini dilihat dari tiga indikator yakni pendidikan, ketrampilan dan pengalaman.

#### a. Pendidikan

Pendidikan dalam penelitian ini adalah salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai dalam menempati suatu posisi jabatan. Prestasi akademis dari pegawai bappeda tidak hanya

dilihat dari jenjang pendidikan terakhir saja namun jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Disamping itu pegawai bappeda yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya pegawai yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Selanjutnya Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai Bappeda. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang keuangan, sarjana tata kota ditempatkan pada bidang Infrastruktur Dan Pengembangan Kawasan, sarjana statistik ditempatkan pada bidang statistik, litbang dan evaluasi, dan lain sebagainya.

b. Keterampilan kerja

Keterampilan yang dimaksud merupakan suatu upaya dari seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan kepada pegawai tersebut yang dilaksanakan dengan baik dan maksimal. Keterampilan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keterampilan mental, keterampilan fisik, dan keterampilan sosial. Keterampilan mental adalah suatu keterampilan yang berkaitan dengan cara seorang pegawai menganalisis data dan cara mengambil suatu keputusan yang tepat dalam suatu kondisi. Keterampilan fisik adalah keterampilan yang dimiliki pegawai dalam memperbaiki listrik, memperbaiki kendaraan dinas, dan memperbaiki komputer yang

mengalami masalah, mengoperasikan komputer dll. Ketrampilan sosial yang dimaksud dalam penelitian ini kemampuan pegawai dalam berhubungan dengan rekan kerja dalam bekerjasama, toleransi, menghormati hak-hak pegawai lain dan memiliki kepekaan sosial sehingga memperoleh kenyamanan dalam lingkungan kerja.

### c. Pengalaman

Pengalaman pada bidang tertentu sangat dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Dalam hal ini pegawai yang memiliki masa kerja lama di Bappeda memiliki pengalaman yang lebih banyak bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki masa kerja yang singkat. Berkaitan dengan ini pengalaman lebih dihargai dari pada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pegawai Bappeda yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dan hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sedangkan pegawai Bappeda yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandangnya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.

### 3. Kinerja

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses aktifitas yang dilaksanakan oleh seorang pegawai atau sekelompok pegawai yang memberikan hasil yang berdaya guna secara konkrit dan dapat diukur dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pegawai akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi

apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk menghasilkan kinerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Proses yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang lebih banyak menggunakan kualitas subyektif, mencakup penelaahan dan pengungkapan berdasarkan persepsi untuk memperoleh pemahaman terhadap kondisi sosial dan kemanusiaan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sutinah dan Suyatno (2011:174) yang menyatakan bahwa “ Untuk mengemukakan suatu fenomena sosial tertentu mutlak harus menggunakan metode penelitian kualitatif”. Tujuan penelitian kualitatif atau sosial adalah untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan atau untuk mendapatkan informasi baru. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian eksplanatif yakni penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis atas hasil penelitian yang sudah ada. Sifat dari penelitian eksplanatif adalah mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Penelitian dilakukan pada objek yang alamiah. Objek yang alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada objek tersebut.

Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang



tampak. oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi tetapi lebih menekankan pada makna. Dari uraian di atas maka memiliki kesamaan makna dengan yang diungkapkan oleh Creswell (2012) dalam Sugiyono (2015:28) “penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan”. Adapun Bappeda dipilih sebagai lokasi penelitian karena Bappeda merupakan suatu organisasi perangkat daerah yang membantu Bupati dalam fungsi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian, dan pengembangan.

#### **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Dalam penelitian ini tidak menggunakan populasi maupun sampel melainkan informan sebagai sumber data dilakukan dengan teknik *purposive*. Menurut Sugiyono (2009:219) menyebutkan “*purposive sampling* adalah penentuan sumber data yang dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu”. Sedangkan informan penelitian didalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana langkah yang ditempuh peneliti agar data atau informasi dapat diperoleh (Bungin, 2014:107). Informan sumber data pada tahap awal memasuki lapangan dipilih orang yang mempunyai *power* dan *otoritas* pada situasi sosial atau objek yang diteliti yakni:

- 1) Kepala Bappeda Kabupaten Jayawijaya.
- 2) Bidang Penelitian Dan Pengembangan
- 3) Kasubang Umum dan Kepegawaian.
- 4) Sekretaris.
- 5) Kasubag Perencanaan dan Evaluasi.

#### 6) Kasubag Anjab.

Nara sumber diambil secara sengaja (*purposive sampling*) yaitu disesuaikan dengan tujuan penelitian. Nara sumber yang diambil lebih bersifat selektif yaitu peneliti mendasarkan pada landasan kaitan teori yang digunakan dan karakter empiris yang dihadapi. Disamping itu juga yang menjadi pertimbangan peneliti adalah orang yang dijadikan informan adalah pegawai yang memiliki pengalaman dan memahami penempatan dikantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya sehingga akan memudahkan peneliti.

#### C. Instrument Penelitian

Instrument yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah orang atau *human instrument* yaitu peneliti itu sendiri dengan dibantu dengan pedoman wawancara yang telah dibuat. Untuk bisa menjadi instrument maka peneliti harus memiliki bekal teori atau wawasan yang luas sehingga mampu bertanya, menganalisis dan memotret dan mengkonstruksikan situasi sosial yang diteliti menjadi jelas dan bermakna. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap situasi sosial yang diteliti. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Nasution (1988) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2009:223) bahwa dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrument penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan

yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data, untuk mendapatkan data maka diperlukan suatu teknik pengumpulan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standard data yang ditetapkan. Bila dilihat dari sumber datanya maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data berupa hasil wawancara dari Kepala Badan, Kabid Penelitian dan Pengembangan, Kasubag Umum dan Kepegawaian, Sekretaris, Kasubag Perencanaan dan Evaluasi, dan Kasubag Anjab. Sedangkan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya informasi dari orang lain atau lewat dokumen seperti data nominative pegawai, daftar urutan kepangkatan, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP), dokumen Analisis Jabatan Bappeda Kabupaten Jayawijaya tahun 2018-2019, Dokumen Renstra tahun 2018-2019. Dalam upaya menghimpun data yang dipergunakan dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yakni :

##### **1. Observasi**

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain yakni wawancara dan quisioner. Wawancara dan quisioner selalu berkomunikasi dengan orang,

maka observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga objek-objek alam yang lain. Observasi atau pengamatan juga digunakan dalam mengumpulkan data berupa pencatatan yang sistematis dalam rangka penelusuran data dan melengkapi data yang tidak diperoleh dari wawancara. Menurut Sugiyono (2009.145) "teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar."

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode observasi partisipan dimana menurut Bungin (2014.118) menyatakan bahwa "Metode partisipan adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan". Dalam observasi partisipan ini peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakannya suka dukanya. Pengumpulan data dengan observasi partisipan ini akan mendapatkan data yang mendalam dan sampai tingkat makna. Makna adalah nilai-nilai dibalik perilaku yang tampak yang terucapkan dan tertulis.

## 2. *Interview* (wawancara)

Wawancara ini dilakukan ketika peneliti melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga informasi lain dari informan yang lebih mendalam serta jumlah

informannya sedikit. Pedoman wawancara yang telah disusun digunakan peneliti untuk mewawancarai informan. Menurut Sutrisno Hadi (1986) dalam Sugiyono (2009:138) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuisioner (angket) adalah sebagai berikut: 1) Bahwa subjek (responden/informan) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri 2) Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya. 3) Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini akan digunakan wawancara tidak terstruktur. Menurut Sugiyono (2009:140) menyatakan bahwa “wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.”

### 3. Dokumentasi

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumen dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Pengumpulan dokumen ini bersifat sekunder dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen untuk mengecek kebenaran atau ketepatan informasi yang diperoleh melalui wawancara mendalam. Dokumen resmi yang digunakan dalam membantu penulisan penelitian

ini seperti Peraturan Kepegawaian dan Dokumen Analisis Jabatan, serta pengambilan gambar saat melakukan wawancara terhadap informan.

#### 4. Triangulasi.

Dalam penelitian kualitatif data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data dengan tiga metode (triangulasi) dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Sugiyono (2016:241) yang menyatakan bahwa “Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kembali kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dari berbagai sumber.” Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi partisipan, wawancara (*interview*), dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak, selain itu peneliti menggunakan triangulasi sumber yang berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

#### E. Metode Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara penulis telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai pada tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktifitas dalam

analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Adapun menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2009:246) aktifitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

#### 1. *Data Reduction* (reduksi data)

Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya banyak maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama penulis dilapangan data yang diperoleh semakin banyak kompleks dan rumit, untuk itu maka perlu dilakukan analisis data dengan melakukan reduksi. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi, untuk mengatasi ini maka peneliti perlu melakukan diskusi kepada orang yang ahli sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

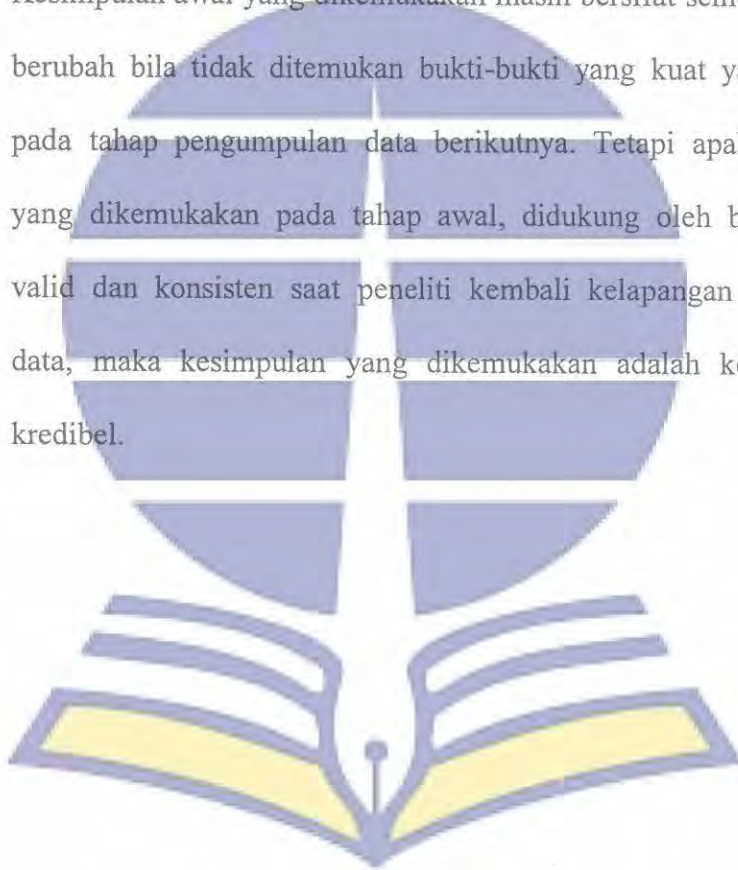
#### 2. *Data Display* (penyajian data)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah *display* data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat yang bersifat naratif, bagan,

hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam penelitian ini beberapa jenis penyajian data tersebut penulis gunakan dalam penyusunan laporan hasil penelitian.

### 3. *Conclusion Drawing/Verifikation* (kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang kredibel.





## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Berdasarkan pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang kewenangan urusan dan Tugas pokok dan fungsi Bappeda maka ditetapkan Peraturan Bupati Kabupaten Jayawijaya Nomor 63 tahun 2016 tentang Organisasi Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya, sebagai unsur penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan dengan tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten Jayawijaya. Disamping itu berdasarkan Peraturan Bupati Jayawijaya Nomor 63 tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya, maka struktur organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya terdiri dari Kepala, Sekretaris dan 5 bidang dan 16 sub bidang. Susunan organisasi Bappeda yang tercantum dalam Peraturan Bupati tersebut berisikan nama-nama jabatan struktural yang ada dilingkungan Bappeda Jayawijaya. Adapun susunan organisasi Bappeda Kabupaten Jayawijaya terdapat pada lampiran 1 dan dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Kepala

Kepala mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasikan dan pengendalian badan dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah yang menjadi kewenangan daerah.

## 2. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas membantu Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menggerakkan roda organisasi. Tugas tersebut yakni Pengkoordinasian penyusunan kebijakan, rencana, program, kegiatan dan anggaran, Pengelolaan data dan informasi, Pengkoordinasian pelaksanaan musrenbang (RPJPD, RPJMD dan RKPD), Pembinaan dan pemberian layanan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip dan dokumentasi, Pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerja sama, protokol dan hubungan masyarakat, Pengkoordinasian dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum, Pengelolaan barang milik daerah, Pengkoordinasian penyusunan laporan dan evaluasi, Perumusan dan pengkoordinasian bahan penyelenggaraan SAKIP, semua tugas pokok yang dijelaskan diatas masih berada pada lingkup badan perencanaan dan pembangunan daerah kabupaten jayawijaya. Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah membawahi sub bidang yang meliputi.

- a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- b. Sub Bagian Keuangan

c. Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi.

3. Bidang Program, Pengendalian dan Evaluasi.

Bidang ini mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan Perencanaan pembangunan daerah dalam perumusan kebijakan, penyusunan perencanaan, pengendalian, evaluasi dan informasi pembangunan daerah. Dalam melaksanakan tugas, Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah secara administratif dikoordinasikan oleh Sekretaris Badan. Disamping itu bidang ini mempunyai tugas melakukan analisa dan pengkajian perencanaan dan pendanaan pembangunan daerah, melakukan analisa dan pengkajian kewilayahan, melakukan pengumpulan dan analisa data dan informasi pembangunan untuk perencanaan pembangunan daerah, pengintegrasian dan harmonisasi program-program pembangunan di daerah, perumusan kebijakan penyusunan perencanaan, pengendalian, evaluasi dan Informasi pembangunan daerah, mengoordinasikan dan mensinkronisasikan pelaksanaan kebijakan perencanaan dan penganggaran di daerah, melakukan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan daerah dan pelaksanaan rencana pembangunan daerah, melakukan pengendalian melalui pemantauan, supervisi dan tindak lanjut Penyimpangan terhadap pencapaian tujuan agar program dan kegiatan sesuai dengan kebijakan pembangunan daerah, mengidentifikasi permasalahan pembangunan daerah berdasarkan data untuk mengetahui perkembangan pembangunan, menyajikan dan mengamankan data informasi pembangunan daerah, melakukan

pengamanan data melalui bahan cetak dan elektronik sebagai bahan dokumentasi, penyusunan evaluasi dan pelaporan program dan kegiatan pembangunan daerah, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan program dan kegiatan pembangunan daerah, pengelolaan hasil analisis hasil evaluasi untuk penyiapan pelaporan program dan kegiatan pembangunan daerah, penyusunan hasil evaluasi dan laporan pelaksanaan program pembangunan daerah. Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah membawahi 3 sub bidang yang meliputi:

- a. Sub Bidang Program dan Pelaporan.
  - b. Sub Bidang program Pembangunan.
  - c. Sub Bidang Pengendalian dan Evaluasi.
4. Bidang Perencanaan Sosial Budaya dan Pemerintahan

Bidang ini mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yakni perumusan bahan kebijakan operasional program Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis di bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, pengkoordinasian data perencanaan di bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, pengendalian program dan kegiatan pada urusan kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pengendalian penduduk dan KB, pendidikan, kepemudaan dan olahraga, kebudayaan, perpustakaan, kearsipan dan pemerintahan umum, pengkoordinasian penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RPJPD,

RPJMD dan RKPD) urusan kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pengendalian penduduk dan KB, pendidikan, kepemudaan dan olahraga, kebudayaan, perpustakaan, kearsipan dan pemerintahan umum, pengkoordinasian penyusunan rencana strategis perangkat daerah dan rencana kerja perangkat daerah dibidang pemerintahan dan pembangunan manusia, mengkoordinasikan sinergitas dan harmonisasi RTRW daerah dan RPJMD pada urusan kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pengendalian penduduk dan KB, pendidikan, kepemudaan dan olahraga, kebudayaan, perpustakaan, kearsipan dan fungsi penunjang, pengkoordinasian dukungan pelaksanaan kegiatan Pusat, Provinsi dan lintas sektor untuk urusan kesehatan, sosial, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pengendalian penduduk dan KB, pendidikan, kepemudaan dan olahraga, kebudayaan, perpustakaan, kearsipan dan fungsi penunjang, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dibidang pemerintahan dan pembangunan manusia. Bidang ini membawahi 3 sub bidang yang meliputi:

- a. Sub Bidang Kesehatan dan Sosial
- b. Sub Bidang Pendidikan, Pemuda Olahraga, Kebudayaan dan pariwisata.
- c. Sub Bidang Pemerintahan

## 5. Bidang Perencana Ekonomi dan SDA

Bidang ini mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yakni perumusan bahan kebijakan operasional program perekonomian dan sumber daya alam, perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis di bidang perencanaan perekonomian dan sumber daya alam, pengkoordinasian data perencanaan di bidang perekonomian dan sumber daya alam, pengendalian program dan kegiatan urusan pertanian, kelautan dan perikanan, pangan, pariwisata, tenaga kerja, perindustrian, perdagangan, penanaman modal, pemberdayaan masyarakat dan desa, koperasi dan UKM, pengkoordinasian penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RPJPD, RPJMD dan RKPD) dibidang urusan pertanian, kelautan dan perikanan, pangan, pariwisata, tenaga kerja, perindustrian, perdagangan, penanaman modal, pemberdayaan masyarakat dan desa, koperasi dan UKM, pengkoordinasian penyusunan rencana strategis perangkat daerah dan rencana kerja perangkat daerah urusan pertanian, kelautan dan perikanan, pangan, pariwisata, tenaga kerja, perindustrian, perdagangan, penanaman modal, pemberdayaan masyarakat dan desa, koperasi dan UKM, pengkoordinasian sinergitas dan harmonisasi RTRW daerah dan RPJMD pada urusan pertanian, kelautan dan perikanan, pangan, pariwisata, tenaga kerja, perindustrian, perdagangan, penanaman modal, pemberdayaan masyarakat dan desa, koperasi dan UKM, pengkoordinasian dukungan pelaksanaan kegiatan Pusat, Provinsi dan lintas sektor untuk urusan pertanian, kelautan dan

perikanan, pangan, pariwisata, tenaga kerja, perindustrian, perdagangan, penanaman modal, pemberdayaan masyarakat dan desa, koperasi dan UKM, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan urusan pertanian, kelautan dan perikanan, pangan, pariwisata, tenaga kerja, perindustrian, perdagangan, penanaman modal, pemberdayaan masyarakat dan desa, koperasi dan UKM, melakukan fungsi lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bidang ini membawahi 3 sub bidang yang meliputi:

- a. Sub Bidang Pertanian, Perikanan dan ketahanan Pangan.
  - b. Sub Bidang Tenaga Kerja, Perindustrian, perdagangan dan koperasi.
  - c. Sub Bidang Dunia Usaha dan Lembaga Keuangan.
6. Bidang Infrastruktur dan Pengawasan.

Bidang ini mempunyai tugas melakukan perumusan bahan kebijakan operasional program bidang Infrastruktur dan Kewilayahan, perumusan bahan pembinaan, bimbingan, pengendalian dan pengaturan teknis di bidang perencanaan Infrastruktur dan Kewilayahan, pengkoordinasian data perencanaan di bidang Infrastruktur dan Kewilayahan, pengendalian program dan kegiatan urusan kawasan permukiman, lingkungan hidup, pertanahan, pekerjaan umum dan penataan ruang, penanggulangan bencana daerah, ketenteraman dan ketertiban serta perlindungan masyarakat, perhubungan, komunikasi dan informatika, statistik dan persandian, pengkoordinasian penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RPJPD, RPJMD dan RKPD) urusan kawasan permukiman, lingkungan hidup, pertanahan,

pekerjaan umum dan penataan ruang, penanggulangan bencana daerah, ketenteraman dan ketertiban serta perlindungan masyarakat, perhubungan, komunikasi dan informatika, statistik dan persandian, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang infrastruktur dan kewilayahan. Bidang ini membawahi 3 sub bidang yang meliputi:

- a. Sub Bidang Pengembangan Kawasan, Pekerjaan Umum, penataan ruang dan lingkungan hidup.
- b. Sub Bidang perumahan dan pemukiman.
- c. Sub Bidang Perhubungan, Komunikasi dan Informasi

7. Bidang Penelitian dan Pengembangan

Bidang ini mempunyai tugas melakukan Penyiapan bahan dan data pelaksanaan penelitian dan pengembangan, Pelaksanaan koordinasi pelaksanaan penelitian dan pengembangan, Pelaksanaan sosialisasi dan publikasi hasil penelitian dan pengembangan, Monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan penelitian dan pengembangan. Bidang ini membawahi 3 sub bidang yang meliputi:

- a. Sub Bidang pengembangan perekonomian, SDA, dan teknologi.
- b. Sub Bidang Data Dan Informasi.
- c. Sub Bidang Pemerintahan dan kemasyarakatan.



Tabel 4.1  
Daftar ASN Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Berdasarkan Nama dan Jabatan

No	Nama	Gol	Jabatan
1.	Petrus Mahuse AP.M.Si	IV/c	Kepala Badan
2.	Drs.Dady Permadi MT	IV/b	Sekretaris
3.	Taufik Rachman SP M.Si	IV/a	Kabid Penelitian dan Pengembangan
4.	Rabindra Patasik S.Sos M.Si	III/c	Kabid Program, Pengendalian dan Evaluasi
5.	Bambang S, S.Ip	IV/a	Kabid Infrastruktur dan pengawasan
6.	Herman Wuka S.Pd	IV/a	Kabid Perencanaan Ekonomi dan Sumber Daya Alam
7.	Agustinus Wamo SIP	III/c	Kabid Perencanaan Sosial Budaya dan Pemerintahan Sosial Budaya
8.	Eklince Number S.sos	III/d	Kasubag Keuangan
9.	Renny Juniati Saktini S.STP	III/d	Kasubag Perencanaan dan Evaluasi
10.	Yeremias Oagay SH	III/b	Kasubid Umum dan kepegawaian
11.	Daud Asa S.Sos M.Si	III/c	Kasubid Pengendalian dan Evaluasi
12.	Ghistanis Bearzat ST	III/b	Kasubid Program dan pembangunan
13.	Hendra Wijaya lamanasa S.STP. M.AP	III/c	Kasubid Program dan Pelaporan
14.	Yohanis Tonglo ST.	III/d	Kasubid Pengembangan kawasan, PU, Penataan Ruang dan Lahan
15.	Lusia Huby S.Sos	III/c	Kasubid Perumahan dan Pemukiman
16.	Diana Sarah Sahetombage Adipati.ST	III/b	Kasubid Perhubungan, Komunikasi dan Informasi
17.	Laorensius Lagowan S.Pd. P.Si	III/d	Kasubid Pendidikan Pemuda Olah Raga, Kebudayaan dan pariwisata.
18.	Francisco Lexi Souisa.ST	III/b	Kasubid Kesehatan dan Sosial
19.	Meike Huby	II/a	kasubid Pemerintahan
20.	Wati Uaga ,S.AP	III/b	Kasubid Pertanian, Perikanan dan Ketahanan Pangan
21.	Yohanes Mabel S.Sos	III/b	Kasubid Dunia Usaha dan Lembaga Keuangan.
22.	Alfius Huby	III/a	Kasubid Tenaga Kerja, Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
23.	Piet Hein Raubaba S.Sos	III/c	Kasubid Data dan Informasi
24.	Isayas Kossay.ST	III/b	Kasubid Pemerintahan dan Kemasyarakatan
25.	Eliasar Tabuni S.Pt	III/b	Kasubid Pengembangan Perekonomian, SDA dan Teknologi.
26.	Petrus Sobolim ,SE	III/b	Staff
27.	Usman Kossay	III/a	Staff
28.	Marthinus Pondayar	II/b	Staff
29.	Wilson Sunlioy	II/b	Staff
30.	Ruth Novanty Unurwaly	II/b	Staff
31.	Alex Jigibalom	II/b	Staff
32.	Desmond Rogi	II/b	Staff
33.	Lena Alua SP	III/a	Staff
34.	Dekim Karoba SE.M.Si	III/a	Staff
35.	Sri Wahyuni S.Hut	III/c	Staff
36.	Anus Marian	II/d	Staff
37.	Sarlina Jeny Rangan SP.M.Si	IV/a	Staff

No	Nama	Gol	Jabatan
38.	Yosephus Jefri Mara S.Hut	III/c	Staff
39.	Yanuaris Ari Widodo ST	III/b	Staff

*Sumber Daftar nominatif pegawai 2019*

Bappeda Kabupaten Jayawijaya sebagai lembaga yang merencanakan pembangunan daerah memiliki Visi “Terwujudnya Perencanaan dan pengendalian Pembangunan Daerah yang professional dan proporsional”.

Adapun Misi yang ingin dicapai adalah :

- 1) Meningkatkan sumber daya aparatur perencana dan kapasitas kelembagaan Bappeda.
- 2) Meningkatkan kualitas perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan.
- 3) Meningkatkan kuantitas dan kualitas data informasi perencana pembangunan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Bappeda kabupaten Jayawijaya didukung oleh 50 pegawai yang terdiri dari 39 pegawai ASN dan 11 pegawai TKK, adapun rekapitulasi jumlah pegawai Bappeda Kabupaten Jayawijaya berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Jumlah ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Jayawijaya Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2018**

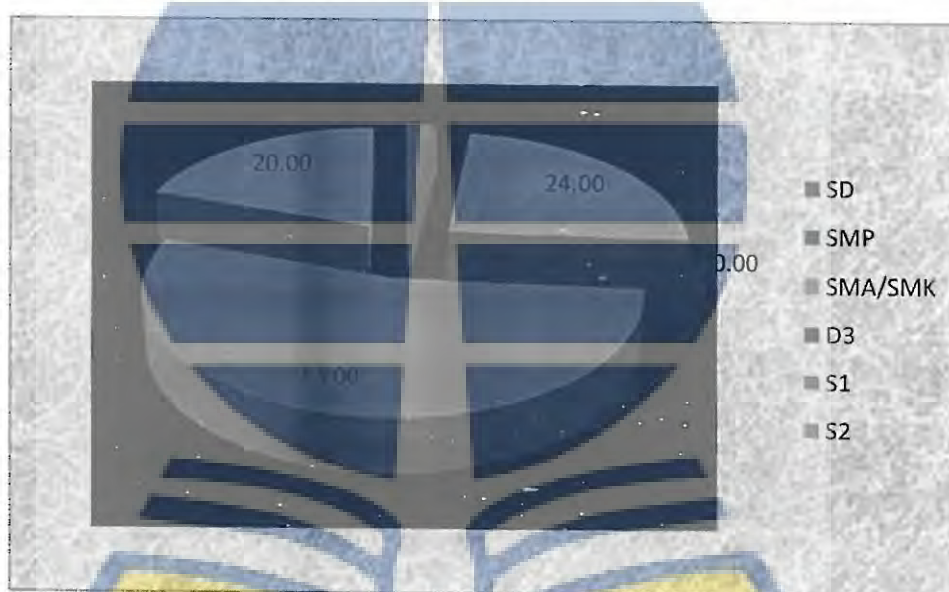
NO	JENIS PENDIDIKAN FORMAL	STATUS KEPEGAWAIAN			JUMLAH
		PNS	CPNS	TKK	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.	SD	-	-	1	1
2.	SMP	-	-	-	-
3.	SMA/SMK	8	-	4	12
4.	D3	-	-	-	-

NO	JENIS PENDIDIKAN FORMAL	STATUS KEPEGAWAIAN			JUMLAH
		PNS	CPNS	TKK	
5.	S1	22	-	5	27
6.	S2	9	-	1	10
	<i>JUMLAH</i>	39	-	11	50

*Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2018*

Presentase ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya TAHUN 2018 menurut tingkat pendidikan dilihat pada grafik berikut ini:

**Grafik 4.1**  
**Presentase ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2018**



*Sumber renstra Bappeda kabupaten Jayawijaya 2019*

Dari grafik 4.1 di atas terlihat bahwa dari segi kuantitas, presentase ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya didominasi oleh ASN dengan tingkat pendidikan sarjana dan magister yang terdiri dari pendidik S1 sebesar 54 persen dan 20 persen pendidik S2 sedangkan sisanya pendidikan SMA. Sedangkan dari segi kualitas, walaupun didominasi tingkat pendidikan sarjana namun masih perlu didukung oleh kemampuan teknis bidang perencanaan karena berasal

dari disiplin ilmu yang berbeda-beda. Bila dilihat dari kebutuhan sesuai dengan disiplin ilmu, masih dibutuhkan Pegawai yang memiliki disiplin ilmu yang lebih beragam karena perencanaan meliputi berbagai disiplin ilmu. Dari jumlah ASN pada tabel 4.1 terbagi menjadi golongan ruang. Kondisi Pegawai Negeri Sipil berdasarkan golongan dapat dilihat pada grafik 4.2 berikut ini:

**Grafik 4.2**  
**Kondisi ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**  
**Kabupaten Jayawijaya Berdasarkan Tingkat Golongan Tahun 2018**



Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2018

Berdasarkan grafik 4.2 maka pegawai ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya berdasarkan golongan didominasi oleh PNS golongan III sebesar 67% atau sebanyak 26 orang, dan sisanya terdiri dari PNS golongan IV sebesar 15 % atau sebanyak 6 orang dan PNS golongan II sebesar 18 persen atau sebanyak 7 orang.

Pegawai Bappeda Kabupaten Jayawijaya yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3**  
**Kondisi ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang telah mengikuti Diklat Struktural dalam Jabatan sesuai Eselon**

NO	ESELON	JUMLAH PEGAWAI	TK. DIKLAT PIM	JUMLAH PEGAWAI YANG MENGIKUTI	%
1	II	1	II	1	5,56
2	III	6	III	6	33,33
3	IV	18	IV	11	61,11
JUMLAH		25		18	100

*Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2018*

Dari tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan pegawai ASN Bappeda Kabupaten Jayawijaya yang menduduki jabatan eselon II, III, dan IV berjumlah 25 pegawai dan ternyata belum semuanya mengikuti pelatihan diklat kepemimpinan hal ini dapat dijelaskan pegawai ASN Bappeda yang telah mengikuti diklatpim II sebanyak 1 pegawai atau 5,56% yang diikuti oleh Kepala Bappeda, pegawai yang telah mengikuti diklatpim III sebanyak 6 pegawai atau sebesar 33,33% yang diikuti oleh semua bidang dalam struktur organisasi, dan diklat pim IV sebanyak 11 pegawai atau sebesar 61,11%. Dari penjelasan ini masih terdapat pejabat eselon IV sebanyak 7 orang yang belum mengikuti diklatpim IV yang merupakan persyaratan dalam menempati posisi jabatan.

**Tabel 4.4**  
**Kondisi ASN Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang telah mengikuti Diklat Teknis Perencana, Barang Jasa, Monev dan Tata ruang dan Peneliti Tahun 2018**

NO	TINGKAT DIKLAT TEKNIS	JUMLAH PEGAWAI YANG MENGIKUTI	%
1	PERENCANA	28	71,79
2	PENGADAAN BARANG DAN JASA	5	12,82
NO	TINGKAT DIKLAT TEKNIS	JUMLAH PEGAWAI YANG MENGIKUTI	%
3	MONEV	2	5,14
4	TATA RUANG	4	10,25
5	PENELITI	-	-
JUMLAH		39	100

*Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 2018*

Pada tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa terdapat 39 pegawai Bappeda yang telah mengikuti diklat teknis perencanaan sebesar 71,79% atau 28 orang, diklat pengadaan barang jasa dan jasa 12,82% atau 5 orang, diklat monitoring dan evaluasi 5,14% atau 2 orang, diklat tata ruang 10,25% atau 4 orang hal ini secara kuantitas telah menggambarkan bahwa dalam meningkatkan kinerja aparatur Bappeda telah berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur dalam perencanaan pembangunan daerah dengan mengikut sertakan pegawai aparatur sipil Bappeda dalam diklat-diklat teknis yang diadakan baik didalam lingkup Bappeda ataupun diluar lingkup Bappeda.

#### **B. Hasil Penelitian.**

Adapun hasil penelitian analisis penempatan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja di kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya mengacu pada konsep optimalisasi yang didasarkan pada analisis jabatan dengan indikator spesifikasi jabatan dan uraian jabatan dan proses penempatan. Pada penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan ekplanatif. Sebagai human instrument untuk mendapatkan informasi peneliti melakukan observasi atau pengamatan dengan melakukan wawancara terhadap informan yang betul-betul memahami penempatan sumber daya aparatur dan pemahaman terhadap analisis jabatan yang telah disusun. Wawancara dilakukan secara *face to face* dengan bukti dilakukan pengambilan gambar pada saat peneliti melakukan wawancara kepada para informan. Adapun data informan yang peneliti ambil adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Data Informan Penelitian**

No	Nama	Jabatan
1.	Petrus Mahuse AP.M.Si	Kepala Badan
2.	Taufik Rachman SP M.Si	Kabid Penelitian dan Pengembangan
3.	Yeremias Oagay SH	Kasubid Umum dan kepegawaian
4.	Drs.Dady Permadi MT	Sekretaris
5.	Renny Juniati Saktini S.STP	Kasubid Perencanaan dan Evaluasi
6.	Ironio Irto malisa S.Sos	Kasubag Anjab

Sumber : (Diolah oleh penulis, 2019)

Berdasarkan penelitian menunjukkan karakteristik informan yang terdiri dari umur, jenis kelamin, agama, pendidikan terakhir, lama kerja di Bappeda, pangkat golongan, jabatan yang pernah diduduki sebelumnya sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Data Informan Menurut Umur**

No	Nama	Umur (Thn)
1.	Petrus Mahuse AP.M.Si	45
2.	Taufik Rachman SP M.Si	48
3.	Yeremias Oagay SH	35
4.	Drs.Dady Permadi MT	44
5.	Renny Juniati Saktini S.STP	36
6.	Ironio Irto malisa S.Sos	47

Sumber : (Diolah oleh penulis, 2019)

Pada tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa keadaan informan menurut kelompok usia yaitu informan yang berusia di atas 40 tahun terdapat 4 orang dan yang berada dibawah 40 tahun terdapat 2 orang.

**Tabel 4.7**  
**Data Informan Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)
1.	Laki-laki	4
2.	Perempuan	2

Sumber : Data Nominatif Pegawai,2019.

Pada tabel 4.7 di atas menunjukkan keadaan informan menurut jenis kelamin yaitu laki-laki sebanyak 4 orang dan perempuan sebanyak 2 orang.

**Tabel 4.8**  
**Data Informan Menurut Agama**

No	Agama	Jumlah
1.	Kristen Katholik	3
2.	Kristen Protestan	1
3.	Hindu	-
4.	Budha	-
3.	Islam	2

Sumber : Data Nominatif Pegawai,2019.

Pada tabel 4.8 di atas menunjukkan keadaan informan menurut agama yaitu Kristen Katholik sebanyak 3 orang, Kristen Protestan sebanyak 1 orang dan Islam sebanyak 2 orang, sedangkan Hindu dan Budha tidak ada.

**Tabel 4.9**  
**Data Informan Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir**

No	Jenjang Pendidikan Terakhir	Jumlah
1.	S2	3
2.	S1	2
3.	D4	1

Sumber : Data Nominatif Pegawai,2019.

Pada tabel 4.9 di atas menunjukkan keadaan informan menurut jenjang pendidikan terakhir, terdapat 3 orang yang berpendidikan S2, 2 orang S1, dan 1 orang D4.



**Tabel 4.10**  
**Data Informan Menurut Lama Kerja**

No	Nama	Lama kerja (thn)
1.	Petrus Mahuse, AP,M.Si	21
2.	Taufik Rachman, SP, M.Si	20
3.	Yeremias Oagay, SH	8
4.	Drs.Dady Permadi, MT	22
5.	Renny Juniati Saktini, S.STP	18
6.	Ironio Irto malisa, S.Sos	14

Sumber : (Diolah oleh penulis, 2019)

Pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa keadaan informan berdasarkan lama kerja diatas 20 tahun terdapat 3 orang, antara 10 sampai 20 tahun terdapat 2 orang, dan dibawah 10 tahun terdapat 1 orang.

**Tabel 4.11**  
**Data Informan Menurut Kepangkatan**

No	Nama	Pangkat golongan
1.	Petrus Mahuse AP.M.Si	IV/c(Pembina Utama Muda)
2.	Taufik Rachman SP M.Si	IV/a(Pembina)
3.	Yeremias Oagay SH	III/c(Penata)
4.	Drs.Dady Permadi MT	IV/b(Pembina tk I)
5.	Renny Juniati Saktini S.STP	III/d(penata Tk I)
6.	Ironio Irto malisa S.Sos	III/c(penata)

Sumber : Data Nominatif Pegawai,2019.

Pada tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa terdapat 3 orang informan yang menduduki golongan 4 dan terdapat 3 orang informan yang menduduki golongan 3.

**Tabel 4.12**  
**Data Informan Menurut Jabatan Yang Diduduki Sebelumnya**

No	Nama	Jabatan sebelumnya
1.	Petrus Mahuse AP.M.Si	Kepala Bappeda
2.	Taufik Rachman SP M.Si	Kasubid data dan statistik, Kasubid kerjasama pembangunan dan pengembangan kawasan
3.	Yeremias Oagay SH	Staff di umum dan kepegawaian
4.	Drs.Dady Permadi MT	Sekretaris Bappeda
5.	Renny Juniati Saktini S.STP	Kasubag prasarana wilayah
6.	Ironio Irto malisa S.Sos	staff di kasubag Anjab

Sumber : (Diolah oleh penulis, 2019)

Pada tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa hasil informasi dari informan menjelaskan bahwa dalam kurun waktu 9 tahun ini terjadi perubahan pada posisi jabatan pada informan tersebut yang sifatnya transfer 2 orang, promosi 2 orang dan terdapat 2 orang pada posisi jabatan yang tetap.

#### 1. Optimalisasi

Dari beberapa informan diatas maka hasil penelitian yang didapatkan oleh penulis adalah sebagai berikut yakni berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi pekerjaan yang sedang disusun oleh tim Analisis Jabatan Sekda Kabupaten Jayawijaya yang dibantu oleh pihak konsultan. Analisis jabatan kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya diuraikan dalam masing-masing sub unit kerja, yaitu dapat dilihat pada (lampiran 5)

Adapun hasil penelitian analisis penempatan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja di kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya seharusnya didasarkan pada Analisis jabatan yang disusun oleh Organisasi dan Penataan di Setda Kabupaten Jayawijaya. Analisis Jabatan ini berisi tentang deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan untuk tiap

bidang maupun sub bidang yang ada di Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya. Pada penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan ekplanatif. Sebagai human instrument untuk mendapatkan informasi peneliti melakukan observasi atau pengamatan dengan melakukan wawancara terhadap informan yang betul-betul memahami penempatan sumber daya aparatur dan pemahaman terhadap draft analisis jabatan yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan pada organisasi dan Penataan analisis jabatan untuk tiap perangkat daerah ini telah disusun oleh tim analisis jabatan Setda Kabupaten Jayawijaya bersama tim konsultan dari perguruan Tinggi namun belum di evaluasi secara keseluruhan sehingga belum dapat sepenuhnya dapat dijadikan pedoman. Analisis jabatan ini dibuat didasarkan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan Analisis Jabatan pegawai negeri sipil. Didalam peraturan kepala BKN ini menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses, metode, teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan yang disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik organisasi dan tatalaksana. Informasi itu berupa uraian jabatan yang terdiri dari nama jabatan, kode jabatan, unit organisasi, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, nama jabatan yang ada dibawahnya, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya, syarat jabatan dan informasi jabatan lainnya. Sehubungan dengan hal

tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan para informan penelitian tentang optimalisasi penempatan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja di kantor Bappeda kabupaten Jayawijaya maka proses penempatan pejabat eselon 3 dan 4 peneliti hanya melihat dari 3 indikator dari konsep penempatan yang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi (2014) yakni pendidikan, ketrampilan, dan pengalaman.

## 2. Proses penempatan.

Keberhasilan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh ketepatan dalam penempatan pegawai diposisi mana pegawai tersebut menjabat dalam struktur organisasi, baik penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang di butuhkan organisasi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang di harapkan. Adapun penempatan pegawai dalam sebuah organisasi bisa bersumber dari pegawai di lingkungan internal organisasi dan bersumber dari lingkungan eksternal organisasi. Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa pegawai yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian dari pimpinan, namun jika pihak internal tidak diperoleh maka memungkinkan diambil dari lingkungan eksternal yaitu berasal dari luar organisasi. Diambilnya pegawai dari lingkungan eksternal organisasi jika dianggap ketika pegawai dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan.

Sesuai dengan jawaban dari kepala Bappeda Kabupaten Jayawijaya sebagai informan 1, ketika diwawancarai mengenai proses penempatan pejabat eselon 3 dan 4 di Bappeda, bahwa :

“secara idealnya kita menempatkan pejabat seharusnya dari internal organisasi agar bisa melihat potensi apa yang ada dari pegawai bersangkutan, namun kenyataannya biasanya 50 dan 50 persen dalam hal ini biasanya ada usulan dari pengambil kebijakan tertinggi dalam penempatan disini, hal ini berkaitan dengan proses politik dimana jika ada pegawai yang masuk dalam tim sukses maka penempatan disini lebih dominan dipengaruhi oleh faktor politik bila dibandingkan dengan proses karier. disamping itu proses penempatan disini bisa dari dalam organisasi dan bisa juga dari luar organisasi.” (wawancara tgl 4 April 2019)

Sedangkan informan penelitian lainnya, yaitu informan 2 yakni kabid Penelitian dan pengembangan ketika diwawancarai hal yang sama, mengatakan sebagai berikut :

“Selama ini proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 merupakan usulan dari pimpinan dan rata-rata sebelumnya telah menduduki jabatan di Bappeda, ada kasus penempatan posisi jabatan diambil dari luar bappeda karena yang bersangkutan dianggap memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut. disamping penempatan pegawai yang sifatnya demosi tidak pernah terjadi selama saya berada di Bappeda tetapi biasa yang dilakukan promosi atau mutasi pegawai dari satu bidang ke bidang lain atau dari subid satu ke subid lain.”(wawancara tgl 25 Maret 2019)

Berkaitan dengan pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada informan 3 dan 4 yakni sekretaris dan kasubid umum dan kepegawaian menjelaskan bahwa:

“proses penempatan disini biasanya usulan dari dalam organisasi ke BKD, dan pengalaman tahun-tahun sebelumnya biasanya penempatan pejabat eselon 3 dan 4 berasal dari dalam Bappeda, disamping itu ada juga pegawai yang ditempatkan dari perangkat lain.”(wawancara tgl 27 dan 28 Maret 2019)

Lain hal yang diungkapkan oleh informan 5 yang menjelaskan bahwa :

“Penempatan disini 20 % tepat sesuai dengan bidang tugas dari aparatur bersangkutan sedangkan 80 % tidak tepat, artinya walaupun rata-rata disini diusulkan dari dalam organisasi namun kurang tepat penempatannya dalam bidang tugasnya disamping itu 80 % penempatan disini adalah intervensi.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Selanjutnya penulis menanyakan mengapa bisa 80% penempatan sumber daya aparatur disini merupakan intervensi, informan 5 menjelaskan :

“artinya penempatan sumber daya aparatur di Bappeda lebih dominan nuansa politisnya di banding proses karir. Maksud dari nuansa politis ini adalah penempatan yang dilakukan melalui lobi-lobi tertentu.”

Proses penempatan pegawai Bappeda dalam hal ini pejabat eselon 3 dan 4 umumnya berasal dari dalam organisasi bila dibanding dari luar organisasi, namun dalam penempatan pegawai di Bappeda tidak saja dipengaruhi oleh proses karier tapi masih dipengaruhi oleh faktor politik hal ini yang menyebabkan tugas pokok dan fungsi dalam satu bidang atau sub bidang tidak dapat berjalan dengan baik disamping itu penempatan di Bappeda tidak ada yang sifatnya demosi tetapi yang ada bersifat promosi dan transfer.

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kepada informan 1 berkaitan dengan penempatan pegawai sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan apakah mempunyai catatan tersendiri dalam internal organisasi :

“iya biasanya saya mengusulkan pejabat eselon 3 dan 4 di bagian

umum dan kepegawaian, dan dari sub bidang ini mengusulkan ke BKD untuk dilantik saat ada pelantikan karena kami disini lebih memahami pegawai yang ada apakah sesuai atau tidak kompetensinya, namun karena ada kepentingan politik maka usulan dari luar lebih dominan”.

Selanjutnya informan 1 mengatakan :

“bahwa penempatan disini belum mengikuti analisis jabatan yang disusun oleh organisasi dan Penataan bagian Setda Kabupaten Jayawijaya karena masih perlu dievaluasi kembali draft analisis jabatan yang dibuat, mudah-mudahan tahun ini kami bisa menerapkan penempatan sesuai dengan analisis jabatan yang dibuat. Disamping itu disini jika terjadi kesalahan dalam proses penempatan dalam suatu bidang atau subbidang memang kami melakukan transfer atau rolling tapi menunggu pelantikan lagi, namun hal ini juga membutuhkan waktu yang lebih sehingga mengakibatkan fungsi organisasi terhambat pada bidang atau subbidang yang tidak sesuai atau yang lemah kompetensinya.”(wawancara tgl 4 April 2019)

Disamping itu peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada informan 2 berkaitan dengan kesesuaian penempatan pegawai dengan kualifikasi dan kemampuan yang mempunyai catatan tersendiri dari pimpinan dalam internal organisasi, penerapan analisis jabatan, dan penempatan ulang jika terjadi kesalahan penempatan :

“biasanya kepala Bappeda memberikan catatan untuk merekomendasi pegawai dari dalam organisasi untuk menduduki jabatan, namun penempatan disini tidak sesuai dengan analisis jabatan padahal analisis jabatan itu seharusnya di buat sebelum penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. efek dari penempatan yang tidak sesuai pegawai tidak mau berkarya, berkeaktifitas, dan berinisiatif walaupun fasilitas telah disiapkan oleh organisasi. Disamping itu disini tidak pernah terjadi penempatan ulang jika terjadi kesalahan penempatan, bisa jadi penempatan ulang jika ada pelantikan.”(wawancara tgl 25 April 2019)

Begitu pula yang disampaikan oleh informan 3 ketika diwawancarai hal yang sama beliau menyampaikan :

“iya, biasanya penempatan pegawai disesuaikan dengan catatan dari pimpinan dalam hal ini kepala Bappeda, namun penempatan pegawai disini belum mengikuti analisis jabatan karena analisis jabatan yang dibuat oleh organisasi dan Penataan Setda Kabupaten Jayawijaya belum dievaluasi. Disamping itu penempatan ulang untuk eselon 3 dan 4 adalah wewenang dari pimpinan”.(wawancara tgl 27 April 2019)

Disamping itu informan 4 menjelaskan berkaitan dengan kesesuaian penempatan pegawai dengan kualifikasi dan kemampuan yang mempunyai catatan tersendiri dari pimpinan dalam internal organisasi: penerapan analisis jabatan, dan penempatan ulang jika terjadi kesalahan penempatan :

“pengusulan pegawai internal dalam menduduki jabatan diusulkan berdasarkan lamanya masa kerja di Bappeda, namun kurang memperhatikan kualifikasi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Penempatan saat ini belum mengikuti undang-undang No 5 tahun 2014 yakni melalui lelang jabatan.”  
(wawancara tgl 28 April 2019)  
(wawancara tgl 28 April 2019)

Sedangkan informan 5 dengan pertanyaan yang sama menjelaskan bahwa:

“dari semua jabatan yang ada disini kira-kira hanya 25% pegawai yang memiliki kemampuan sedangkan disini adalah perencana, pengendali dan evaluasi pembangunan yang merupakan tonggaknya perencanaan pembangunan dari program kerja untuk 29 OPD. Yang jelas semua pegawai disini penempatannya merupakan catatan dari pimpinan. disamping itu pegawai yang menempati jabatan disini harus dari bidang teknis dulu baru masuk ke perencana managerial. Sedangkan penempatan disini belum mengikuti analisis jabatan karena baru disusun.”(wawancara tgl 28 April 2019)

Untuk menambah khasanah informasi maka peneliti mencari informasi pada informan 6 yakni kasubag Anjab pada bagian orpan dan penataan Setda Kabupaten Jayawijaya :



“iya salah satu peraturan rujukan pembuatan draft anjab kami merujuk pada peraturan BKN no 12 tahun 2011. Tujuan dari pembuatan anjab ini untuk menghitung beban kerja dan kebutuhan jumlah pegawai, dari hasil ini maka kami dapat melakukan evaluasi jabatan ini untuk menentukan nilai dan kelas jabatan. Dalam pembuatan draft anjab ini kami dibantu oleh pihak ketiga yakni konsultan karena secara internal organisasi kami belum mempunyai tenaga anjab. disamping itu saat kami membuat analisis jabatan ini kami juga selalu berkoordinasi dengan tiap OPD yang kami tangani anjabnya tahun lalu. untuk saat ini anjab Bappeda telah kami serahkan untuk dipelajari walaupun masih dalam bentuk draft untuk nanti kita evaluasi bersama sesuai dengan tupoksi masing-masing. Namun untuk saat ini kami masih terkendala dengan penyesuaian waktu untuk diskusi. Pembuatan anjab ini kami lakukan setelah ada perjanjian kerjasama dengan KPK untuk nantinya menyusun tambahan penghasilan pegawai bersyarat (TPP).”(wawancara tgl 15 April 2019)

Peneliti mengajukan pertanyaan pada informan 4 berkaitan dengan apabila terjadi kesalahan dalam penempatan pegawai apakah dilakukan penempatan ulang (*missplacement*):

“ usulan penempatan jabatan (*replacement*) hanya dapat dilakukan ketika akan dilakukan pelantikan jadi tidak dapat langsung diusulkan.” (wawancara tgl 28 April 2019)

Sedangkan informan 5 dengan pertanyaan yang sama menjelaskan bahwa:

“Jika terjadi kesalahan penempatan tidak dilakukan penempatan ulang dalam waktu yang cepat hal inilah yang menyebabkan fungsi organisasi tidak berjalan dengan baik.”(wawancara tgl 28 April 2019)

Dengan melihat hasil wawancara diatas maka penulis berkesimpulan bahwa penempatan sumber daya aparatur di Bappeda telah diusahakan mengikuti konsep penempatan dimana pimpinan organisasi memberikan catatan untuk mengusulkan pegawai yang mempunyai kualifikasi dan kemampuan dalam bidang kerjanya karena pimpinan dalam

organisasi lebih mengetahui dan memahami kemampuan dari pegawai di Bappeda, namun hal ini masih selalu dipengaruhi oleh faktor politik dari pimpinan tinggi pemerintahan sehingga penempatan sumber daya aparatur tidak sesuai dengan bidang tugasnya. Disamping itu walaupun masih dipengaruhi oleh faktor politik penempatan di Bappeda rata-rata bersumber dari internal organisasi dan dilihat dari lamanya aparatur bekerja. Penempatan yang tidak optimal ini memberikan efek dimana aparatur tidak mau berkarya, berkreatifitas, dan berinisiatif walaupun fasilitas telah disiapkan oleh organisasi. Berkaitan dengan kesalahan dengan penempatan di Bappeda ini maka penempatan ulang (*replacement*) dapat dilakukan jika ada pelantikan lagi namun ini membutuhkan waktu yang lebih sehingga mengakibatkan fungsi organisasi terhambat pada bidang atau subbidang yang tidak sesuai atau yang lemah kompetensinya.

Untuk lebih jelasnya peneliti menggunakan tiga indikator dalam melihat proses penempatan pegawai di kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya sebagai berikut:

a. Pendidikan.

Pendidikan merupakan faktor penting yang mencerminkan kemampuan aparatur untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar pendidikan pula seorang aparatur dianggap mampu untuk menempati suatu jabatan tertentu. Penempatan aparatur dalam suatu posisi jabatan dengan memperhatikan pendidikan ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place*).

Kemudian penulis menanyakan bagaimana kaitan faktor pendidikan dan prestasi akademisnya dalam penempatan sumber daya aparatur di Bappeda baik pada eselon 4 dan eselon 3, informan 1 menjelaskan bahwa:

“idealnya memang proses penempatan harus sesuai dengan latar belakang pendidikan mulai dari rekrutment sampai dengan penempatan agar semua proses kerja dalam organisasi bagus, namun kenyataannya belum semua jabatan diisi sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan.” (wawancara tgl 4 April 2019)

Selanjutnya berkaitan dengan wawancara penempatan sumber daya aparatur dalam menjalankan tupoksinya disesuaikan dengan pendidikan maka informan 2 menjelaskan bahwa :

“penempatan disini belum semuanya sesuai dengan latar belakang pendidikan selama ini jabatan diisi hanya sebagai syarat untuk mengisi kekosongan jabatan saja.” (wawancara 25 maret 2019)

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan informan 3 yang menjelaskan bahwa:

“penempatan disini belum disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, karena biasanya hanya untuk mengisi kekosongan jabatan saja.” (wawancara tgl 27 Maret 2019)

Dengan pertanyaan yang sama informan 4 menjelaskan bahwa berkaitan dengan faktor pendidikan dalam penempatan sumber daya aparatur di Bappeda :

“Penempatan di Bappeda sini belum semuanya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan.” (wawancara tgl 28 Maret 2019)

Lain hal yang diungkapkan oleh informan 5 dengan pertanyaan yang sama menjelaskan bahwa :

“Menurut saya sudah tapi tidak berkompeten, tapi 10 % tidak

sesuai dengan latar belakang pendidikan.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka penulis dapat menyimpulkan bahwa penempatan sumber daya aparatur tidak memperhatikan latar belakang pendidikan walaupun terdapat juga penempatan beberapa aparatur yang sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Selanjutnya peneliti bertanya kepada informan 1 berkaitan dengan penempatan pegawai apakah sesuai dengan prestasi akademisnya:

“Penempatan pegawai belum juga disesuaikan dengan prestasi akademisnya, karena kita belum sampai mikir kesitu.” (wawancara tgl 4 april 2019)

Kemudian informan 2 menjelaskan bahwa :

“Disamping itu penempatan pegawai juga tidak disesuaikan dengan kemampuan akademisnya. Namun ada beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan prestasi akademisnya tetapi bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ada.”(wawancara 25 maret 2019)

Selanjutnya informan 3 menjelaskan bahwa:

“belum mengikuti aturan dimana penempatan tidak disesuaikan dengan prestasi akademisnya.”(wawancara tgl 27 Maret 2019)

Untuk menambah informasi lain peneliti bertanya pada informan 4 dengan pertanyaan yang sama berkaitan dengan prestasi akademis dalam penempatan pegawai :

“penempatan disini belum disesuaikan dengan prestasi akademisnya karena kuantitas pegawai masih terbatas.”(wawancara tgl 28 Maret 2019)

Sedangkan pada informan 5 dengan pertanyaan yang sama menjelaskan bahwa:

“penempatan juga tidak sesuai dengan prestasi akademisnya karena hal ini masih jauh dari ekspektasi, kalau kita lihat prestasi akademis sangat mendukung dalam menjalankan tupoksinya namun yang terjadi disini tidak seperti itu. Hal ini disebabkan masuknya sudah tidak sesuai jalur ditambah lagi tidak mau meningkatkan kapasitasnya.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa informan maka dalam penempatan sumber daya aparatur di Bappeda belum memperhatikan prestasi akademis dari pegawainya, namun demikian terdapat beberapa pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan bidang tugasnya dengan meningkatkan kapasitas dirinya walaupun penempatannya tidak disesuaikan dengan prestasi akademisnya.

b. Keterampilan.

Ketrampilan yang dimaksud merupakan suatu upaya dari seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan kepada pegawai tersebut yang dilaksanakan dengan baik dan maksimal. Ketrampilan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ketrampilan mental, ketrampilan fisik, dan ketrampilan sosial.

Berkaitan dengan ketrampilan mental yang dimiliki oleh pegawai dalam penempatan sumber daya aparatur informan 1 menjelaskan bahwa:

“Di Bappeda sini adalah tulang punggung dari pembangunan daerah dimana proses perencanaan ada pada eselon 3 dan 4 maka organisasi membutuhkan berbagai latar belakang pendidikan, sehingga untuk menganalisis data tidak harus dari latar belakang tertentu yang jelas eselon 3 dan 4 disini harus mempunyai kemampuan lebih, namun realitanya mereka belum mempunyai kemampuan dalam menganalisis data ataupun dalam menyusun draft perencanaan. Kalau Saya liat sebenarnya mereka mempunyai

kemampuan tetapi tidak mengembangkan diri masih nunggu petunjuk atau arahan. sehingga dapat saya katakan kreatifitas dan inovasi pegawai belum mumpuni mulai dari proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Kadang-kadang pegawai juga sudah diberikan arahan tetapi tidak bisa melaksanakannya. Bahkan fasilitas sudah kami lengkapi seperti internet *stand by*, komputer satu orang satu tapi mereka tidak bisa mengembangkan diri. disamping itu tidak bisa melihat dinamika yang terjadi di masyarakat atau membandingkan dengan daerah lain.”(wawancara tgl 4 April 2019)

Selanjutnya wawancara yang sama peneliti utarakan kepada informan 2 dan 3 dimana keduanya memberikan jawaban yang sama dan menyatakan bahwa:

“penempatan pegawai di Bappeda sini tidak disesuaikan dengan ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil keputusan dalam bidang kerjanya.”(wawancara 27 dan 28 Maret 2019)

Kemudian peneliti bertanya kepada informan 3 dengan pertanyaan yang sama:

“penempatan pegawai tidak disesuaikan dengan kemampuan dalam menganalisis data dan keterampilan dalam mengambil keputusan.” (wawancara tgl 27 Maret 2019)

Sedangkan informan 4 dengan pertanyaan yang sama menjelaskan bahwa:

“penempatan disini kurang sesuai dengan ketrampilan dalam menganalisis data dan kemampuan dalam mengambil suatu keputusan, namun untuk mengatasi itu kami disini mengikut sertakan pegawai dalam kegiatan bimtek atau pelatihan sesuai dalam bidang tugasnya.”(wawancara 28 April 2019)

Sama hal yang dijelaskan oleh informan 5 bahwa :

“penempatan disini tidak disesuaikan dengan kemampuan dalam menganalisis data dan mengambil keputusan dalam bidang kerjanya karena hal ini masih jauh dari ekspektasi.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Dari hasil wawancara tersebut diatas maka peneliti dapat menarik suatu kesimpulan bahwa penempatan aparatur di Kantor Bappeda tidak disesuaikan dengan ketrampilan mentalnya dalam menganalisis data dan mengambil suatu keputusan dalam bidang tugas. Hal ini disebabkan oleh kemauan dari dalam diri pegawai yang sangat kurang walaupun segala fasilitas kerja berupa internet dan komputer telah disediakan oleh organisasi. Untuk mengatasi masalah ini maka dari organisasi mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan ataupun bimtek untuk peningkatan kemampuan sumber daya aparatur.

Selanjutnya informan 1 menjelaskan penempatan pegawai berkaitan dengan ketrampilan fisik dalam hal kemampuan dalam mengoperasikan komputer ataupun memperbaiki komputer yang bermasalah :

“Disini 90 persen dari pegawai yang ada telah mampu mengoperasikan komputer sedangkan 10 persen lainnya pegawai saling mensejajari dengan yang lain yakni saling bertanya jika tidak paham, apalagi disini sudah menggunakan aplikasi mulai dari perencanaan, pengendalian dan evaluasi setidaknya pegawai harus bisa mengoperasikan komputer.”(wawancara tgl 4 april 2019)

Pertanyaan yang sama pun diajukan kepada informan 2 ketika diwawancarai dikatanya bahwa :

“tidak semua pegawai eselon 3 dan 4 mampu mengoperasikan komputer, jadi ada yang bisa dan ada juga yang kurang mahir.”(wawancara tgl 25 maret 2019)

Jawaban yang sama juga di sampaikan oleh informan 3 dimana dijelaskan bahwa :

“tidak semuanya mampu mengoperasikan komputer bahkan ada pejabat eselon 4 yang tidak mampu mengoperasikan Komputer.”(wawancara tgl 27 Maret 2019)

Informan ke 4 ketika diwawancarai mengenai hal yang sama sebagaimana pertanyaan penulis kepada informan penelitian tersebut diatas, mengatakan bahwa:

“tidak semua pegawai mampu dalam mengoperasikan komputer selain itu berkaitan dengan perbaikan komputer / alat kerja dilakukan oleh pegawai tertentu yang sudah ditugaskan.”(wawancara tgl 28 Maret 2019)

Hal yang sama juga diungkapkan oleh informan 5 bahwa:

“semua disini mampu mengoperasikan komputer tetapi ada beberapa yang belum mahir dalam mengoperasikan komputer padahal telah menduduki eselon 4.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Maka dari hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa sebagian pegawai telah mampu mengoperasikan komputer sedangkan yang belum terlalu mahir dalam mengoperasikan komputer akan bertanya pada yang lain, sedangkan dalam memperbaiki komputer petugas khusus yang ditugaskan. Pertanyaan tentang bagaimana hubungan kerja sama yang dibangun antar pegawai informan 1 menjelaskan bahwa :

“penempatan pegawai dalam hubungan kerjasama sudah cukup bagus, Cuma kadang-kadang kurang optimal antara pejabat eselon 3 dan 4 karena kurang koordinasi, pegawai kerja kurang mempunyai kreatifitas dan bisa berinovasi. Baik di internal bidang maupun antar bidang sehingga tugas yang dijalankan menjadi kesatuan proses kurang berjalan dengan baik.”(wawancara tgl 4 April 2019)

Lain hal jawaban yang diutarakan oleh informan 2 dengan pertanyaan yang sama bahwa:



“dalam bekerjasama masih kurang karena lemahnya koordinasi dalam menjalankan tugas-tugas kantor.”(wawancara tgl 25 maret 2019)

Selanjutnya dalam menambah khasanah informasi yang lebih luas lagi peneliti mewawancarai informan 3 dan 4 dengan topik pertanyaan yang sama maka saat diwawancarai keduanya mengatakan :

“kerjasama antara eselon 3 dan 4 umumnya baik hal ini sesuai hierarki dalam organisasi dan sikap toleransi antar keduanya juga cukup baik yakni saling menghargai apalagi jika ada yang duka.”(wawancara tgl 27 dan 28 maret 2019)

Sedangkan informan 5 dengan pertanyaan yang sama menjelaskan bahwa:

“kalo dalam sistem satu bidang saya perhatikan bagus namun kalo jika diperhatikan antar bidang kurang kooperatif pemahaman antar tupoksi kurang sehingga ada pekerjaan yang sifatnya terputus.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Melihat hasil wawancara diatas maka penulis dapat menarik suatu kesimpulan bahwa hubungan kerja sama antar pegawai di Bappeda sudah cukup baik namun koordinasi dalam kerjasama antar pegawai eselon 3 dan 4 belum berjalan maksimal, sehingga menyebabkan proses kerja tidak menjadi satu alur kerja yang baik. Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan berkaitan dengan bagaimana sikap toleransi antar pegawai di kantor Bappeda kabupaten jayawijaya, informan 1 menjelaskan:

“toleransi disini cukup bagus, disini pegawai memiliki buku saku etika pegawai yakni garis hubungan kerja dimana sikap toleransi antar senior dan yunior saling menghargai dan tidak saling menjatuhkan.” (wawancara tgl 4 April 2019)

Jawaban yang sama diberikan oleh informan 2, 3 dan 4 dengan pertanyaan yang berkaitan dengan sikap toleransi antar pegawai:

“toleransi antar pegawai dalam kantor ini kuat dan saling menghargai, misalnya jika ada pegawai yang duka ataupun sakit.” (wawancara tgl 25 maret 2019)

Sedangkan informan 5 menjelaskan:

“masalah toleransi antar agama disini bagus, namun jika ada yang sakit kurang ada kepedulian.” (wawancara tgl 8 April 2019)

Maka dari hasil wawancara peneliti terhadap informan dikantor Bappeda kabupaten Jayawijaya diketahui bahwa toleransi antar pegawai sudah baik seperti saling menghargai antar senior dan junior dan juga dapat dilihat dari kepedulian terhadap pegawai yang duka ataupun sakit. Masih berkaitan dengan ketrampilan, dalam hal ini peneliti mengajukan pertanyaan perhatian apa yang diberikan organisasi terhadap pegawai yang memiliki ketrampilan / keahlian lebih maka informan 1 menjelaskan :

“Tidak ada perhatian terhadap pegawai yang memiliki ketrampilan lebih, idealnya harus ada oleh pemda namun tidak ada perhatian inilah yang saya perhatikan menyebabkan pegawai tidak termotivasi dalam bekerja. Padahal kita selalu menyampaikan hal yang berkaitan dengan reward dan punishment tapi belum ada regulasi daerah yang mengatur hal itu. Sebenarnya aturan dari pusat sudah ada namun pemda tidak punya aturan/regulasi yang mengatur pegawai mendapat insentif lebih berkaitan dengan ketrampilan/keahlian lebih yang dimiliki pegawai.” (wawancara tgl 4 April 2019)

Lain hal yang diungkapkan oleh informan 2 berkaitan dengan pertanyaan yang sama pada saat diwawancarai memberikan komentar :

“organisasi memberikan perhatian lebih terhadap tenaga kontrak misalnya disini ada ahli jaringan, programmer, dan design grafis.

Mereka adalah tenaga kontrak dengan pemasukan lebih dari pegawai lainnya.”(wawancara tgl 25 Maret 2019)

Sedangkan informan 3 mengungkapkan pernyataan atas wawancara yang sama:

“jika pegawai yang memiliki kelebihan dalam hal keahlian atau ketrampilan khusus tidak ada perhatian alasan yang dikemukakan masalah keuangan dalam organisasi, padahal menurut saya ada prestasi yang membanggakan seperti dalam menaikkan LPPD dari urutan 20 naik ke urutan 3 namun tidak ada perhatian khusus. Disamping itu tenaga kontrak khusus IT mempunyai perhatian lebih bila dibandingkan dengan tenaga kontrak administrasi.”(wawancara tgl 27 maret 2019)

Sedangkan informan 4 menjelaskan berkaitan dengan pertanyaan yang sama :

“Perhatian lebih yang diberikan organisasi dalam keahlian atau ketrampilan khusus yang dimiliki pegawai adalah dengan mengikut sertakan pegawai dalam tugas-tugas tertentu.”(wawancara 28 Maret 2019)

Lain hal yang diungkapkan oleh informan 5 yang menyatakan bahwa:

“tidak ada perhatian yang lebih dalam bentuk bonus tambahan walaupun ada kinerja dari pegawai yang lebih.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Dari hasil wawancara dengan informan berkaitan dengan perhatian lebih terhadap aparatur yang memiliki keahlian / ketrampilan khusus dapat penulis simpulkan bahwa tidak ada perhatian lebih yang diberikan oleh organisasi hal ini terbentur dengan belum adanya regulasi yang ada di Pemda Kabupaten Jayawijaya walaupun ada aturan dari pusat tentang reward dan punishment, hal inilah yang mengakibatkan pegawai tidak memiliki kemauan yang keras dalam menjalankan

tugasnya di Bappeda. Sedangkan tenaga yang kontrak memperoleh perhatian lebih berupa penghasilan yang lebih dari pegawai tetap. Namun dalam hal ini perhatian yang diberikan kepada pegawai yang memiliki kemampuan khusus dengan hanya melibatkan dalam tugas-tugas tertentu.

Selanjutnya peneliti mewawancarai informan 1 berkaitan dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai di Bappeda, informan 1 dan informan 5 menyatakan bahwa :

“berkaitan dengan hal ini karena pegawai mempunyai kemampuan yang sama maka kami memberikan kesamaan hak dalam mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan dan bimtek.”(wawancara tgl 4 April 2019)

Sedangkan jawaban yang diajukan oleh informan 2, 3 dan 4 adalah :

“Kurang adanya kepekaan sosial dalam kebersamaan antar pegawai disini karena ada perasaan itu bukan tugas pokoknya.”

Dari hasil wawancara diatas maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kurang adanya kepekaan sosial dalam kebersamaan antar pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya, untuk mengatasi hal ini maka pimpinan sebagai pengambil kebijakan mengikutsertakan aparatur Bappeda kedalam pelatihan dan Bimtek.

#### c. Pengalaman

Pengalaman dilihat dari lama aparatur bekerja, makin lama aparatur bekerja di Bappeda maka makin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Berkaitan dengan

pengalaman aparatur dalam penempatan pegawai maka informan 1 menjelaskan bahwa :

“itu merupakan salah satu aspek penempatan yang harus diperhatikan namun itu persentasenya kecil” (wawancara tgl 4 April 2019)

Lain hal yang dikemukakan oleh informan 2 dan 3 yang menjelaskan bahwa :

“penempatan pegawai sudah sesuai dengan pengalamannya, begitu juga dengan teman-teman yang lain sudah sesuai dengan pengalamannya”

Sedangkan informan 4 mengungkapkan bahwa :

“tidak selalu pegawai berpengalaman di Bappeda ditempatkan pada bidang atau subbidang di Bappeda ada juga dari luar yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang yang ada di tempatkan di Bappeda.”

Lain hal yang diungkapkan oleh informan 5 bahwa :

“penempatan pegawai tidak sesuai dengan pengalaman, mungkin sekitar 10 % saja yang sesuai dengan pengalaman.”(wawancara tgl 8 April 2019)

Dengan melihat hasil wawancara yang ada maka penulis mengambil satu kesimpulan bahwa penempatan pegawai tidak selalu didasari oleh pengalaman pegawai tersebut di Bappeda namun hanya didasarkan pada lama bekerja.

## C. Pembahasan

### 1. Optimalisasi

Optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien. Maksud dari pada optimalisasi disini adalah suatu

proses penempatan aparatur pada Bappeda Kabupaten Jayawijaya yang didasarkan pada satu sistem yang disusun sesuai dengan harapan organisasi agar kinerja dari sumber daya aparatur meningkat. Hal ini sejalan dengan Konsep optimalisasi dalam manajemen kepegawaian yang dijelaskan oleh Thoha (2010:97-98) Dalam konsep *rightsizing* “Dalam penataan pegawai dalam suatu organisasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai”.

Pada konsep optimalisasi dalam penelitian ini penulis membatasi pembahasan tentang analisis jabatan seperti yang telah dikemukakan pada konsep operasional sebelumnya. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan pengumpulan, penilaian dan penyusunan berbagai informasi secara sistematis yang berkaitan dengan jabatan. Atau definisi analisis jabatan yaitu merupakan kegiatan untuk mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan ataupun fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

Teknis Analisis Jabatan merupakan suatu proses dimana sejumlah pekerjaan dibagi-bagi untuk menentukan tugas dan tanggung jawab yang ada hubungannya dengan pekerjaan, persyaratan apa saja yang harus dipenuhi dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan kapabilitas personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tujuan analisis jabatan adalah untuk menyediakan informasi jabatan sebagai fondasi dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan, disamping itu dengan

analisis jabatan maka dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi organisasi seperti seringnya mengganti dan menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan didalam organisasi.

Dalam pengambilan data dengan cara peneliti melibatkan diri secara langsung ditempat penelitian. Untuk mendapatkan data yang akurat peneliti melakukan observasi dilapangan, wawancara *face to face* dengan para informan.

Berdasarkan hasil penelitian analisis jabatan Bappeda Kabupaten Jayawijaya yang disusun oleh Bagian Organisasi dan Penataan, sebagian telah mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan yang isinya menjelaskan bahwa salah satu syarat untuk mengajukan formasi setiap instansi pemerintah pusat maupun organisasi perangkat daerah wajib menyusun analisis jabatan. Artinya untuk menjawab kebutuhan organisasi/instansi akan sumber daya aparatur yang berkualitas pada tiap bagian pada struktur organisasi/instansi harus didasarkan pada analisis jabatan.

Secara rinci draft analisis jabatan aparatur Bappeda tersebut meliputi deskripsi jabatan yang terdiri dari identitas jabatan (nama jabatan, unit kerja, eselon), ringkasan tugas jabatan, rincian tugas jabatan, wewenang, tanggung jawab, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja. Serta spesifikasi jabatan yakni pangkat, pengetahuan kerja, keterampilan, pendidikan formal minimal, pelatihan / kursus, pengalaman kerja.

Dengan dibuatnya draft analisis jabatan ini maka dapat dijadikan acuan dalam penempatan aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya, namun dari hasil wawancara dengan beberapa informan yang memahami tentang optimalisasi penempatan sumber daya aparatur di Bappeda ternyata analisis jabatan yang telah disusun dalam bentuk dokumen belum dievaluasi sehingga belum dapat diterapkan dalam organisasi terkait, penyebab dokumen analisis jabatan ini belum digunakan sebagai acuan penataan pegawai pada kantor Bappeda disebabkan karena belum adanya pertemuan untuk membahas secara bersama antara bidang dan sub bidang di Bappeda dengan Tim Analisis Jabatan pada bagian Setda Kabupaten Jayawijaya.

Hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan Penelitian Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara yang dilakukan oleh Harry (2017) yang menjelaskan bahwa pada Sekda Kabupaten Bulungan telah tersedia Dokumen Analisis Jabatan yang menghasilkan informasi jabatan yang memuat deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spesification*) yang digunakan sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi ASN. Namun dalam penelitian Harry (2017) Dokumen Analisis Jabatan ini telah diterapkan pada lingkungan Setda Kabupaten Bulungan dalam penempatan seseorang pada suatu jabatan. Dokumen analisis jabatan ini telah diterapkan pada lingkungan Setda Kabupaten Bulungan maka secara otomatis proses evaluasi dan sosialisasi antara Tim Analisis Jabatan, bidang dan sub



bidang pada lingkungan Setda terkait telah dilaksanakan.

Di lain sisi hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitria, Siswidiyanti, Endah (2012) dengan judul Optimalisasi dan Hambatan dalam penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi dimana konsep optimalisasi menggunakan indikator analisis jabatan, analisis beban kerja dan kualifikasi jabatan/pekerjaan sedangkan dalam penelitian ini konsep optimalisasi penulis hanya menggunakan analisis jabatan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitria dkk penempatan pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 4 tahun 2005 tentang pedoman analisis jabatan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah. Di mana hasil penelitian Fitria dkk menunjukkan manfaat dari analisis jabatan dapat meningkatkan tanggung jawab para pemegang jabatan terhadap masing-masing pekerjaan yang diduduki, lebih jauh lagi dengan adanya analisis jabatan tumpang tindih tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain akan terminimalkan bahkan tidak ada lagi. Lain hal dengan hasil penelitian yang penulis temukan yaitu dimana analisis jabatan belum digunakan sebagai pedoman dalam penempatan aparatur dalam menduduki jabatan dalam struktur organisasi, sehingga belum menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang seharusnya diemban oleh pemegang jabatan. Sesuai hasil analisa data yang dilakukan oleh peneliti, bahwa konsep penempatan aparatur sumber daya aparatur di kantor Bappeda telah mengikuti konsep penempatan di mana pimpinan

organisasi memberikan catatan untuk mengusulkan pegawai yang mempunyai kualifikasi dan kemampuan dalam bidang kerjanya. Ini disebabkan karena pimpinan lebih mengetahui dan memahami kemampuan dari pegawai di Bappeda. Disamping itu masih di pengaruhi oleh faktor politik dari pimpinan tinggi pemerintahan sehingga penempatan sumber daya aparatur tidak sesuai dengan bidang tugasnya. Penempatan di Bappeda rata-rata bersumber dari internal organisasi. Penempatan yang tidak optimal ini menyebabkan aparatur tidak mampu dalam berinovasi.

Adapun dalam penelitian ini penulis menggunakan 3 indikator dalam proses penempatan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Jayawijaya yakni pendidikan, keterampilan dan pengalaman. Dalam pembahasan hasil penelitian akan dibahas tentang bagaimana proses penempatan pada eselon 3 dan 4 pada Bappeda Kabupaten Jayawijaya dan bagaimana pengaruh dari indikator pendidikan, keterampilan dan pengalaman dalam penempatan aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya.

## 2. Proses Penempatan.

Penempatan adalah suatu proses akhir dari kegiatan dalam perencanaan sumber daya aparatur. Perencanaan memiliki posisi penting dalam suatu organisasi dan mampu memberikan pengaruh positif dan negatif pada masa yang akan datang. Perencanaan sumber daya aparatur merupakan suatu paket kegiatan sumber daya manusia yang terdiri dari analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan yang harus mampu

menghindari kekeliruan dalam bentuk mempekerjakan aparatur yang seharusnya di tolak atau sebaliknya mempekerjakan sumber daya yang seharusnya diterima. Tidak bisa dipungkiri dalam pembuatan perencanaan sumber daya aparatur khususnya dari aspek penempatan sumber daya dalam suatu instansi diperlukan penelaahan dari berbagai sudut pandang, namun kajian atau informasi yang disampaikan kadang tidak diterima melainkan keputusan yang dibuat atas dasar keputusan sepihak yaitu sekelompok pihak manajemen biasanya pimpinan tertinggi atau biasa yang disebut adanya intervensi. Sehingga ini menyebabkan perencanaan yang dibuat tidak begitu efektif. Penjelasan ini sejalan dengan hasil penelitian di Bappeda dalam proses penempatan dimana kondisinya menggambarkan bahwa perencanaan dalam aspek penempatan sumber daya aparatur untuk pejabat eselon 3 dan eselon 4 dikantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya umumnya dipengaruhi oleh intervensi dari luar sistem organisasi yang biasa disebut dengan sistem politik, menurut penulis hal ini yang menyebabkan tugas pokok dan fungsi dalam satu bidang atau sub bidang tidak bisa berjalan dengan baik yang pada akhirnya belum bisa meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Masih adanya intervensi dari luar organisasi dalam penempatan pejabat di Bappeda Kabupaten Jayawijaya disebabkan pada saat pemilihan Bupati yang dilaksanakan 5 tahun sekali tanpa disadari terdapat Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi tim-tim sukses sehingga dapat melakukan lobi-lobi politik selain itu terdapat

kepentingan-kepentingan dari pimpinan tinggi untuk menempatkan ASN tertentu pada posisi jabatan untuk menyelamatkan kepentingan kelompok dalam bidang kerja tersebut, kondisi ini memberi gambaran bahwa keputusan penempatan sumber daya aparatur di Bappeda bukan berasal dari internal organisasi namun dari pengambil kebijakan tinggi di pemerintahan daerah. Hal ini yang menyebabkan sumber daya aparatur yang menduduki jabatan dalam struktur organisasi di Bappeda tidak berkompeten. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan konsep penempatan yang dikemukakan oleh Panggabean (2016:34) yang menjelaskan bahwa :

“penempatan sumber daya manusia adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang pada sebuah jabatan baru yang bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat di jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga sumber daya yang ada menjadi produktif. Sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh pimpinan, dalam hal ini atasan langsung dari pegawai bersangkutan”.

Selain itu hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dikemukakan oleh Oswald dkk (2015) yang menyatakan bahwa penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado, selain itu dalam penelitian Oswald dkk tidak menjelaskan proses penempatan seperti yang penulis kemukakan.

Walaupun system intervensi masih berpengaruh pada penyusunan pejabat eselon 3 dan 4 di Bappeda dalam hal penempatan ASN di Bappeda umumnya masih mempertimbangkan pengalokasian sumber daya secara internal dan penempatan yang dilakukan bersifat

mutasi dan promosi yang bersumber dari dalam organisasi.

Berdasarkan kesimpulan yang penulis utarakan, maka konsep Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik yang akan menerapkan sistem karier terbuka dalam suatu organisasi yang mengutamakan prinsip profesionalisme yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas, serta bebas dari intervensi politik, kolusi, korupsi dan nepotisme yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional, bersikap netral, tidak mudah terbawa arus politik dan tidak boleh melakukan lobi untuk menempati suatu posisi jabatan dalam pemerintahan adalah tidak benar. Dan hasil penelitian di Bappeda dalam proses penempatan sumber daya aparatur tidak sejalan dengan Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 pasal 1 ayat 22 tentang system merit yang menjelaskan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang, politis, rasa, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur dan kondisi kecacatan. Penempatan yang tidak sesuai aturan ini memberikan efek terhadap kinerja dari aparatur bersangkutan yang tidak mau berkarya, berkreatifitas, dan berinisiatif meskipun fasilitas telah disiapkan oleh organisasi.

Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesalahan dalam penempatan di Bappeda dapat dilakukan penempatan ulang (*replacement*) jika ada pelantikan lagi namun kondisi ini membutuhkan

waktu yang lebih sehingga mengakibatkan fungsi organisasi terhambat pada bidang atau sub bidang yang tidak sesuai atau yang lemah kompetensinya. Hal ini sejalan dengan konsep yang diutarakan oleh Sri Larasati (2014:77) yang menyatakan bahwa:

“Dan jika terjadi kesalahan penempatan (*misplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) pegawai yang bersangkutan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki yaitu dengan melakukan Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai, dan Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.”

Menurut penulis untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya harus dimulai dari perencanaan SDM dengan kegiatan pengaturan kembali (*restaffing/replacement*) sumber daya aparatur yang dimiliki. Penempatan ulang dimaksudkan agar setiap dan semua aparatur yang memiliki jabatan atau pekerjaan yang ditempatkan sesuai dengan kemampuannya. Dengan kata lain setiap jabatan/pekerjaan dilaksanakan oleh aparatur yang memiliki kualifikasi, yang dapat memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan dari organisasi. Disamping itu menurut penulis untuk mengatasi rentang waktu penempatan ulang (*replacement*) pada Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya maka Analisis Jabatan yang telah disusun harus segera dievaluasi agar bisa dijadikan acuan dalam seleksi dan penempatan aparatur sesuai dengan apa yang telah tertuang dalam Analisis Jabatan.

Adapun faktor-faktor yang berpengaruh dalam penempatan sumber daya aparatur dalam peningkatan kinerja pegawai Bappeda

Kabupaten Jayawijaya.

a. Pendidikan.

Pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir dan cenderung berkembangnya kemampuan dasar yang ada pada dirinya. Disamping dalam suatu organisasi pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap mampu menempati suatu jabatan tertentu. Penjelasan diatas sejalan dengan yang dikemukakan oleh Nadler dalam Muhdi (2011:198) bahwa pendidikan adalah proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa yang akan datang.

Dari hasil penelitian di Bappeda Kabupaten Jayawijaya memberi gambaran bahwa dari seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada dikantor Bappeda kabupaten Jayawijaya rata-rata penempatan untuk bidang tugasnya umumnya tidak disesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Sehingga kondisi ini yang mengakibatkan kurang memberi pengaruh pada tugas pokok yang diemban tiap Aparatur Sipil Negara (ASN) yang pada akhirnya belum mampu meningkatkan kinerja organisasi. Penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya tidak semuanya disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya karena ini pada dasarnya menurut penulis hanya untuk mengisi kekosongan jabatan

pada bidang atau sub bidang bersangkutan. Disamping itu hasil penelitian juga menggambarkan bahwa penempatan sumber daya aparatur di Bappeda belum memperhatikan prestasi akademis dari pegawainya, namun masih terdapat beberapa pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan bidang tugasnya, dengan cara meningkatkan kapasitas dirinya. Kondisi yang terjadi di Bappeda Kabupaten Jayawijaya ini tidak sesuai dengan salah satu faktor penempatan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Sri Larasati (2018:74) menyatakan :

“Untuk menjaga kelangsungan organisasi maka prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja harus dipertimbangkan, khususnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya.”

Hasil penelitian pada indikator ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitria dkk (2012) yang menjelaskan bahwa penempatan pegawai di Kabupaten Banyuwangi belum seluruhnya disesuaikan dengan pendidikannya yang berpegang pada prinsip *“the right man in the right place and the right man behind the right job”*. Menurut penulis karena penempatan aparatur di Bappeda hanya untuk mengisi kekosongan jabatan saja maka hal ini menyebabkan minat kerja dari aparatur bersangkutan kurang, di samping itu tidak semua aparatur mampu meningkatkan kapasitas dirinya secara otodidak sehingga pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan efektif. Untuk mengatasi minat kerja yang kurang aparatur di



Bappeda ini maka perlu dilakukannya pendidikan non formal seperti pelatihan-pelatihan dan bimtek-bimtek yang berkaitan dengan perencanaan, pengendalian dan evaluasi dalam bidang tugasnya. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan dari aparatur bersangkutan. Adapun manfaat yang dapat dipetik dari pelatihan dan bimtek adalah bermanfaat bagi aparatur bersangkutan dalam rangka peningkatan kualitas aparatur dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan dalam peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Keterampilan.

Aspek penting yang perlu diperhatikan juga dalam penempatan sumber daya aparatur di Bappeda adalah dengan melihat keterampilan / keahlian aparatur dalam bidang tugasnya. Keterampilan merupakan keahlian atau kecakapan yang dimiliki oleh aparatur. Dengan meningkatnya keterampilan aparatur di Bappeda diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya, sebab aparatur menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja. Dengan usaha ini diharapkan tidak diperlukan pengawasan lebih karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat diatasi. Keterampilan kerja yang dimaksud adalah keterampilan mental, keterampilan fisik, dan keterampilan sosial. Keterampilan mental adalah suatu keterampilan yang berkaitan dengan cara seorang pegawai menganalisis data dan cara mengambil suatu keputusan yang tepat dalam suatu kondisi. Keterampilan fisik adalah

keterampilan yang dimiliki pegawai dalam memperbaiki listrik, dan memperbaiki komputer yang mengalami masalah, dan mengoperasikan komputer. Keterampilan sosial yang dimaksud dalam penelitian ini kemampuan pegawai dalam berhubungan dengan rekan kerja dalam bekerjasama, toleransi, menghormati hak-hak pegawai lain dan memiliki kepekaan sosial sehingga memperoleh kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak didasarkan pada keterampilan mentalnya yakni yang menyangkut keterampilan dalam menganalisis data maupun keterampilan dalam mengambil satu keputusan dalam bidang tugasnya. Untuk meningkatkan keterampilan mental dari aparatur maka Bappeda sebagai organisasi yang merupakan ujung tombak dari perencanaan, pengendali dan evaluasi pembangunan daerah harus memiliki aparatur yang berkompeten dari berbagai disiplin ilmu yang ditempatkan sesuai dengan bidang tugasnya namun kenyataannya ini belum sepenuhnya bisa dipenuhi, untuk mengatasi hal ini maka perlu melakukan pelatihan dan bimtek-bimtek perencanaan, pengendalian dan evaluasi yang sifatnya berkelanjutan yang diselenggarakan oleh organisasi untuk mengembangkan kapasitas diri dari aparatur bersangkutan, di samping itu menurut penulis Aparatur Sipil Negara (ASN) pada kantor Bappeda perlu meningkatkan minat baca tentang masalah pembangunan yang terjadi di masyarakat pada daerah lain dan undang-undang

perencanaan sehingga mampu menganalisis suatu kondisi dan dapat dijadikan pembanding dengan permasalahan pembangunan yang terjadi di Kabupaten Jayawijaya. Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bappeda Kabupaten Jayawijaya belum mampu dalam menganalisis data maupun mengambil satu keputusan dalam bidang tugasnya. Disebabkan kurangnya kemauan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam memotifasi diri untuk memahami bidang tugas dilihat dari sudut pandang keilmuannya masing-masing. Hal ini berdampak pada rendahnya keterampilan mental daripada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Bappeda Kabupaten Jayawijaya.

Sedangkan penempatan aparatur berkaitan dengan keterampilan fisik dalam hal ini kemampuan aparatur dalam menggunakan komputer, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata aparatur di Bappeda telah mampu mengoperasikan komputer. Karena komputer merupakan salah satu sarana kerja yang sangat penting, mengingat saat ini banyak sekali pekerjaan dalam organisasi yang mengandalkan kemajuan teknologi ini. Sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di ketahui bahwa sebagian pegawai telah mampu mengoperasikan komputer. Jika terdapat aparatur yang belum mahir dalam mengoperasikan komputer dapat melakukan pembelajaran secara otodidak ataupun dapat melakukan proses pembelajaran dengan bertanya pada rekan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kependudukan dan

Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja yang dilakukan oleh Imanuela (2016) yang menyatakan pegawai pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil Kabupaten Tana Toraja telah mampu mengoperasikan komputer tetapi masih perlu ditingkatkan khususnya dalam pengolahan data penduduk secara online karena masih dibantu oleh pegawai honor/operator dalam pendataan penduduk.

Selain itu keterampilan sosial yang dimiliki oleh aparatur dalam hal hubungan kerja sama antar pegawai di Bappeda Kabupaten Jayawijaya menunjukkan sudah cukup baik antar internal bidang namun kurang adanya koordinasi antar bidang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga menyebabkan hubungan kerja terputus. Kurangnya koordinasi antar bidang menurut penulis disebabkan kurangnya kepedulian kerja yang telah tertuang dalam tupoksi masing-masing bidang maupun sub bidang yang merupakan mata rantai dalam berjalannya roda organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Imanuela (2016) yang menjelaskan bahwa penempatan pegawai harus disesuaikan dengan ketrampilan kerja sama yang dimiliki pegawai sebelum ditempatkan pada satu jabatan karena ketrampilan kerja sama berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya yang merupakan satu mata rantai.

Untuk mengatasi kurang adanya koordinasi antar bidang

dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, maka penulis menyimpulkan perlunya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya memahami alur kerja di bidang masing-masing dan melakukan diskusi antar rekan kerja agar komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan dalam satu bidang dapat terarah dalam proses kerjanya. Keterampilan komunikasi merupakan *soft skill* yang wajib dipelajari oleh aparatur agar mampu berkomunikasi baik dengan pimpinan, rekan kerja, bawahan dan lain-lain. Jika seorang aparatur mampu berkomunikasi dengan baik, maka aparatur tersebut mampu menyampaikan ide serta gagasan dengan baik kepada siapapun.

Berkaitan dengan keterampilan sosial dalam aspek toleransi di kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya hasil penelitian menunjukkan telah berjalan dengan baik, seperti saling menghargai antar yunior dan senior dan kepedulian pegawai terhadap rekan kerja yang mengalami duka maupun sakit. Kondisi ini menurut penulis perlu dijaga karena toleransi dalam hubungan kerja dapat meningkatkan hubungan emosional kerja antar pegawai.

Ketrampilan / keahlian lebih yang dimiliki oleh aparatur dalam bidang tugasnya, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi di Bappeda tidak di beri penghargaan. Hal ini yang menyebabkan aparatur kurang memiliki motivasi yang kuat dari dalam diri untuk meningkatkan kinerjanya. Dari pengamatan penulis bahwa justru tenaga kontrak dalam hal ini tenaga IT yang memperoleh perhatian lebih dalam *reward* atau kompensasi. Hal ini

tidak sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Irham Fahmi (2016:57) *reward* atau kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang pegawai atas prestasi pekerjaan yang dilakukannya baik berbentuk finansial maupun non finansial. Untuk mengatasi ini maka menurut penulis perlu disusun kembali regulasi yang berkaitan dengan ketrampilan/keahlian lebih yang dimiliki aparatur yang berkompeten untuk memperoleh reward dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Arik (2016) dalam Penelitian Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada BMT Lima Satu Sejahtera Jepara yang menyatakan bahwa reward (penghargaan) memiliki nilai probabilitas signifikan sebesar 0,003 yang lebih kecil dari tingkat kinerja sebesar 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ) artinya reward (penghargaan) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di BMT Lima Satu Sejahtera Jepara atau dengan kata lain dengan adanya reward maka akan merangsang kinerja karyawan BMT Lima Satu Sejahtera Jepara.

Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis dan penelitian yang dilakukan oleh Arik (2016) maka penulis dapat menarik satu kesimpulan penempatan ASN pada salah satu bidang ataupun sub bidang harus disertai dengan rangsangan kerja yang disebut reward agar ASN dapat bertanggung jawab terhadap yang dibebankan kepadanya dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Disamping itu hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur di Bappeda kurang memiliki kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai, hal ini disebabkan karena ada pemahaman bahwa tugas yang diemban oleh pihak lain bukan merupakan tupoksinya. Untuk mengatasi ini menurut penulis perlu selalu ditingkatkan kerja sama, saling bertanya, saling membantu dalam meningkatkan kinerja tiap bidang. Kondisi ini akan tercipta kedekatan secara emosional antar pegawai yang akan terjalin dengan baik sehingga segala permasalahan yang timbul dalam pekerjaan akan terlaksana dengan baik.

c. Pengalaman.

Untuk meniti karir dan mengembangkan potensi dirinya, selain pendidikan yang harus dimiliki oleh aparatur dalam penempatan suatu jabatan juga perlu memiliki pengalaman kerja. Dengan pengalaman seseorang aparatur dapat mengembangkan kemampuannya sehingga aparatur bersangkutan tetap betah bekerja pada instansi yang ada dengan harapan suatu waktu bisa dipromosikan. Menurut Siagian (1992) dalam Muhdi (2011:200) pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh aparatur dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Dari hasil penelitian ini maka penulis dapat menyimpulkan

bahwa penempatan sumber daya aparatur telah disesuaikan dengan lama bekerja di kantor Bappeda. Pengalaman yang dimaksud disini adalah lamanya masa kerja di kantor tersebut. Walaupun penempatan pegawai disesuaikan dengan lamanya bekerja di Bappeda dengan bidang tugas yang sama namun aparatur tersebut belum berusaha mengikuti perkembangan dinamika tugas pokok yang ada.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harry (2017) yang menjelaskan bahwa sebagian besar penempatan pejabat struktural pada Setda kabupaten Bulungan dilihat dari aspek pengalamannya telah sesuai. Berbeda hal dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2016) dalam penelitian tentang Analisis Jabatan pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur yang menyatakan bahwa aspek pengalaman kerja dalam pengangkatan jabatan maupun dalam penempatan kerja aparatur lebih mempertimbangkan aspek rasionalitas terutama dari aspek kepangkatan.

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada penelitian tentang Optimalisasi Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya, peneliti menemukan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu :

1. Setelah dilakukan penelitian terkait tentang sumber daya aparatur yang belum optimal di Bappeda Kabupaten Jayawijaya di temukan bahwa : dokumen analisis jabatan tiap Organisasi Perangkat



Daerah pada Kabupaten Jayawijaya telah disusun oleh tim Analisis Jabatan Setda Kabupaten Jayawijaya bersama tim konsultan dari perguruan Tinggi, namun belum di evaluasi secara keseluruhan sehingga belum dapat sepenuhnya dapat dijadikan pedoman. Analisis jabatan ini dibuat didasarkan pada Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan Analisis Jabatan pegawai negeri sipil.

2. Proses penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten

Jayawijaya di lakukan berdasarkan beberapa indikator, yaitu :

a. Pendidikan

b. Keterampilan, terdiri dari :

1. Keterampilan mental

2. Keterampilan fisik

3. Keterampilan sosial

4. Toleransi

5. Keterampilan/ keahlian lebih

6. Kepekaan sosial

c. Pengalaman

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori dasar yaitu konsep *rightsizing* menurut Thoha (2010) yang menyatakan dalam penataan pegawai dalam suatu organisasi analisis jabatan, analisis beban kerja dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai. Kemudian untuk

mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi penempatan sumber daya aparatur, peneliti menggunakan teori dari Bambang Wahyudi (2014) yakni pendidikan, ketrampilan kerja, dan pengalaman kerja.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang “Analisis Penempatan Sumber Daya Aparatur Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jayawijaya” maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Penempatan Sumber Daya Aparatur dikantor Bappeda belum optimal dilaksanakan karena belum mengikuti analisis jabatan yang telah disusun oleh Bidang Organisasi dan Penataan Setda Kabupaten Jayawijaya yang secara keseluruhan belum di evaluasi, sehingga mengakibatkan penempatan sumber daya aparatur yang ada belum sesuai dengan peraturan yang ada. Kegiatan penyusunan Analisis Jabatan yang disusun oleh Tim Analisis Jabatan ini merujuk pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan.
2. Proses Penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya umumnya masih berasal dari lingkungan internal organisasi Bappeda yang bersifat promosi dan transfer, namun penempatan ini masih bersifat intervensi dari pengambil kebijakan tertinggi di Pemerintahan Kabupaten, kondisi demikian dikarenakan adanya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ikut serta dalam tim sukses dalam pemilihan Bupati. Adapun faktor-faktor yang melatar belakangi

penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya adalah:

a. Pendidikan.

Dari hasil penelitian di Bappeda Kabupaten Jayawijaya dapat disimpulkan bahwa penempatan sumber daya aparatur yang ada tidak seluruhnya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan prestasi akademisnya.

b. Keterampilan

- 1) Keterampilan mental : Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak didasarkan pada keterampilan mentalnya yakni yang menyangkut keterampilan dalam menganalisis data maupun keterampilan dalam mengambil satu keputusan dalam bidang tugasnya.
- 2) Keterampilan fisik : Aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya rata-rata telah mampu mengoperasikan komputer sebagai alat kerja.
- 3) Keterampilan sosial : Penempatan sumber daya aparatur dilihat dari keterampilan sosial yang sifatnya koordinasi kerja dalam satu bidang sudah dilakukan dengan baik, sedangkan antar bidang kurang adanya koordinasi sehingga belum bisa dikatakan satu tim kerja yang bagus.
- 4) Toleransi : Sumber daya aparatur yang memiliki keterampilan atau keahlian yang lebih dalam bidang tugasnya tidak memperoleh

reward dari organisasi sehingga berdampak pada rendahnya kinerja pegawai dan menimbulkan kecemburuan terhadap tenaga kontrak.

5) Keterampilan/ keahlian lebih : Aparatur yang memiliki keterampilan/ keahlian lebih tidak diberikan *reward* dan *punishment*. Hal ini disebabkan belum adanya regulasi ataupun aturan dari Pemda Kabupaten Jayawijaya.

6) Kepekaan sosial : Belum adanya kebersamaan antar pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya. Dengan demikian, maka pimpinan sebagai pengambil kebijakan harus berinisiatif untuk mengikutsertakan aparatur dari Bappeda dalam mengikuti pelatihan dan Bimtek.

c. Pengalaman

Penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya umumnya telah disesuaikan dengan pengalaman kerja dalam hal ini lamanya sumber daya aparatur bekerja dikantor Bappeda.

## B. SARAN

1. Perlunya segera melakukan evaluasi secara keseluruhan atas dokumen Analisis jabatan yang telah disusun oleh bagian Organisasi dan Penataan Setda Kabupaten Jayawijaya dan kemudian disosialisasikan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya, sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab para pemegang jabatan terhadap masing-masing pekerjaan yang diembannya.
2. Perlunya pemahaman peraturan oleh pengambil kebijakan tinggi dalam proses penempatan sumber daya aparatur di Kantor Bappeda Kabupaten

Jayawijaya untuk tidak melakukan intervensi yang bersifat politis, sehingga Undang-Undang No 5 Tahun 2014 pasal 1 ayat 22 bisa terlaksana.

a. Pendidikan

Perlunya mempertimbangkan latar belakang pendidikan sesuai bidang tugasnya dan prestasi akademis yang baik dalam penempatan sumber daya aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya. Diperlukan kesadaran diri dari pegawai agar mampu dalam menyesuaikan diri dalam bidang tugasnya dengan meningkatkan kapasitas dirinya.

b. Keterampilan

Dilihat dari beberapa aspek keterampilan maka pimpinan organisasi perlu mengevaluasi kembali aparatur yang memiliki kemampuan dalam menganalisis maupun mengambil keputusan dalam bidang tugasnya, di samping itu perlu meningkatkan koordinasi kerja antar bidang agar proses kerja dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Pemerintah Daerah perlu mengatur Peraturan Daerah tentang *reward* dan *punishment* bagi aparatur yang memiliki kemampuan lebih agar dapat meningkatkan semangat kerja aparatur di Bappeda.

1. Keterampilan mental : Dalam penempatan aparatur di kantor Bappeda perlu disesuaikan dengan keterampilan mentalnya. Diperlukan pula motivasi dari pimpinan kepada aparatur dalam pengembangan diri. Pegawai harus mampu menyesuaikan diri dan meningkatkan kapasitasnya.

2. Keterampilan fisik : Bagi pegawai yang mampu mengoperasikan komputer agar lebih dapat meningkatkan kemampuannya. Bagi pegawai yang belum terlalu mahir dalam menggunakan komputer agar diberi motivasi dalam pengembangan dirinya.
3. Keterampilan sosial : Hubungan kerja antar pegawai di Bappeda agar lebih ditingkatkan kembali. Perlu dilakukannya perbaikan koordinasi dalam kerjasama antar pegawai eselon 3 dan 4 yang akan berdampak kepada perbaikan proses kerja menjadi satu alur kerja.
4. Toleransi : Tenggang rasa atau toleransi yang di bangun antar pegawai di Bappeda Kabupaten Jayawijaya agar dapat di pertahankan. Saling menghargai antar senior dan junior perlu ditingkatkan agar tumbuh rasa kebersamaan di dalam berorganisasi.
5. Keterampilan/ keahlian lebih : Untuk memberi semangat kerja kepada aparatur yang mempunyai keterampilan lebih sebaiknya perlu diberikan perhatian berupa *reward* dan *punishment*.
6. Kepekaan sosial : Di perlukan kebersamaan antar pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Untuk menunjang kinerja aparatur di lingkungan Bappeda Kabupaten Jayawijaya sebaiknya aparatur di ikutsertakan dalam pelatihan dan Bimtek.

c. Pengalaman

Penempatan aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya sebaiknya di dasari oleh pengalaman aparatur tersebut di Bappeda, dan di dasarkan pada lama bekerja.

d. Perlu mempertahankan prinsip lama ataupun senioritas dan kemampuan kerja dalam penempatan aparatur di Bappeda Kabupaten Jayawijaya.





**Daftar Pustaka****Buku**

- B, Siswanto. (2005) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Elu, Wilfridus B dan Purwanto, Agus joko.(2012) *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Edisi Kesatu.Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Kinerja)*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Hasibuan, Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Indra, Bastian. (2001). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM.
- Ibrahim, Muhdi B.Hi. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis.
- Kadarisman, Muh.(2018) *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Depok: Cetakan ke-1.PT, Raja Grafindo Persada.
- Larasati, Sri.(2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit.CV Budi Utama.
- Mangkunegara.(2009).*Kinerja*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Mangkuprawita, Tb. Sjafri.(2004.171) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia
- Miftah, Thoha. (2010) *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Panggabean, Mutiara Sibarani.(2016).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- R, Mathis L dan Jackson, J.H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia ( Human Resource Manajemen)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti.(2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*.Edisi Revisi. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sugiyono.(2009) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit CV. Akfabeta.

Sugiyono, (2015) Cara Mudah Menyusun Skripsi, Thesis, Dan Disertasi, Cetakan III, Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, (2016) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.

Suyanto, Bagong, dan Sutinah (2005) Metode Penelitian Sosial, Kencana, Jakarta.

Uguy, Lenoy Sami dan Achayat, Aditya Paramitha. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.

Winardi, (1999) Pengantar Manajemen Pemasaran. Bandung: Citra Aditya Bhakti

W, J, S Poerwadarminta (1993) Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka

### Jurnal dan Skripsi/thesis

Almira, N. R. Yani., Heru S. dan Ika, R. (2016) pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi dan kinerja (studi pada karyawan pt perkebunan nusantara x sidoarjo) Jurnal Administrasi Bisnis Vol.30.no.1 Januari 2016 Dari situs world wide web: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1202>

Andi, R., Galih. R., dan Rusli, N. (2017) impak penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pusat PDAM kabupaten sukabumi. Jurnal Swabumi.Vol.5 No.2 September 2017. PP 132-135.ISSN:2355-990X.E-ISSN: 2549-5178 Dari situs world wide web: <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/swabumi/article/view/2510/1723>

Arik, I. (2016). Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada BMT lima satu sejahtera jepara). Universitas islam negeri walisongo semarang. Dari situs world wide web: [eprints.walisongo.ac.id/6276/1/112411096.pdf](http://eprints.walisongo.ac.id/6276/1/112411096.pdf)

Darwis, A. (2015) analisis faktor-faktor penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Yuniko Asia prima di kota Bandung. Jurnal ekonomi bisnis dan entrepreneurship vol 9, No. 2, 158-178. ISSN 2443-2121 Dari situs world wide web: <http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/116>

Fitria, D. A., Siswidiyanto, dan Endah, S. (.....) Optimalisasi Dan Hambatan Dalam Penempatan Pegawai Di Kabupaten Banyuwangi. Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol 1, no. 4, 58-66. Dari situs world wide web:<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/131>

- Harry, A. (2017). Implementasi Analisis Jabatan Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Universitas Terbuka. Dari situs world wide web:  
<http://repository.ut.ac.id/7857/>
- Imanuela, S. E. (2016). Analisis Penempatan Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tana Toraja. Makassar. Universitas Hasanuddin. Dari situs world wide web:  
<http://repository.unhas.ac.id/handle/123456789/20287>
- Oswald H.F. P., Lisbeth, M. dan Sjendri, L. (2015) Analisis Kompetensi, Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sullutenggo Area Manado. Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, hal.660-670 Dari situs world wide web:  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/8694>
- Rahman, M.G. (2016). Study Tentang Analisis Jabatan Pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur. Ejournal Administrative Reform, vol 4, No 4, 761-772. Diambil 17 Juni 2019, Dari situs world wide web:  
[ar.mian.fisipunmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2016/11/jurnal%20m.%20gozali%20rahman%20\(11-16-16-04-01-44\).pdf](http://ar.mian.fisipunmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2016/11/jurnal%20m.%20gozali%20rahman%20(11-16-16-04-01-44).pdf) (port 80)

#### **Dokumen dan Undang-undang/peraturan**

Dokumen analisis jabatan bappeda kabupaten jayawijaya tahun 2018-2019

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 12 Tahun 2011 tentang Analisis Jabatan.

Rencana strategis (Renstra) Bappeda Tahun 2013-2018. Badan Perencanaan dan pembangunan daerah. Pemerintahan kabupaten Jayawijaya

Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

#### **Dokumen dari Internet/halaman web**

Penempatan sumber daya Manusia diambil dari 10 Desember 2014, dari situs world wide web:

<http://fatwarislani.blogspot.com/2014/12/penempatan-sumber-daya-manusia61-3.html>

Belajar Manajemen diambil 09 Desember 2013, dari situs world wide web:

<http://ridho-mnj.blogspot.com/2013/12/penempatan-sdm.html>

Pengertian kemampuan, dari situs world wide web:

<http://milmanyusdi.blogspot.com/2011/07/pengertian-kemampuan.html>

Definisi kecakapan, dari situs world wide web:  
<http://arti-definisi-pengertian.info/pengertian-kecakapan/>

Definisi kemampuan, dari situs world wide web:  
<http://artidanpengertian.blogspot.com/2016/02/pengertian-kemampuan.html>





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PERGURUAN TINGGI  
UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) JAYAPURA

Jln. SPG Terana Bakti Waena Kotak Pos 204 Abepura Jayapura (99351) Telepon (0967) 571080, 571447  
Fax : 0967 571090, 573334. Email : ut-jayapura@ut.ac.id

Nomor : 0132 /UN31.UPBJJ.38/LL/2019  
Lampiran : -  
Hal : Permohonan ijin penelitian mahasiswa  
Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka

11 Februari 2019

Kepada

Yth. Kepala Kantor Bappeda Kab. Jayawijaya  
Di -  
Tempat

Dengan hormat,

Sebagai salah satu kelengkapan persyaratan kelulusan mahasiswa pada Universitas Terbuka Program Studi Pascasarjana adalah kegiatan penelitian melalui pengumpulan data baik secara primer maupun secara sekunder, yang bermanfaat untuk penyempurnaan Tesis.

Maka sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami mohon bantuannya untuk dapat memberikan ijin kepada mahasiswa Universitas Terbuka yang dimaksud untuk dapat melakukan pengambilan data pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, dalam jangka waktu tertentu.

Mahasiswa yang akan melaksanakan penelitian, yaitu :

NO.	NAMA MAHASISWA	NIM	Judul Tesis
1.	RANI INDAH DARMAWATI	530003546	Optimalisasi Penempatan Sumber daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya

Demikian permohonan kami, atas bantuan dan kerjasama yang baik, diucapkan terima kasih.

Kepala UPBJJ/UT Jayapura

Dr. Mujadi, M.Pd  
NIP. 19590217 199010 1 001

## Lampiran 3.

## Susunan Organisasi Bappeda Kabupaten Jayawijaya

No.	Nama jabatan	Sub Bagian
1.	Kepala	-
2.	Sekretaris	4. Sub Bagian Perencanaan dan evaluasi 5. Sub Bagian Keuangan 6. Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian
3.	Bidang Program, Pengendalian dan Evaluasi.	1. Sub Bidang Program dan Pelaporan 2. Sub Bidang Pengendalian dan Evaluasi 3. Sub Bidang Program dan Pelaporan
4.	Bidang Perencanaan Sosial Budaya dan Pemerintahan	1. Sub Bidang Kesehatan dan Sosial 2. Sub Bidang Pendidikan, pemuda olahraga Kebudayaan dan pariwisata. 3. Sub Pemerintahan.
5.	Bidang Perencanaan Ekonomi dan Sumber Daya Alam	1. Sub Bidang Pertanian, Perikanan dan Ketahanan pangan. 2. Sub Bidang Tenaga Kerja, Perindustrian, perdagangan dan Koperasi. 3. Sub Bidang Dunia Usaha dan lembaga keuangan.
6.	Bidang Infrastruktur dan Pengawasan	1. Sub Bidang pengembangan kawasan, PU, Penataan Ruang dan LH. 2. Sub Bidang perumahan dan pemukiman 3. Sub Bidang Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
7.	Bidang Penelitian dan Pengembangan	1. Sub Bidang Pengembangan perekonomian SDA dan teknologi. 2. Sub Bidang data dan informasi 3. Sub Bidang pemerintahan dan kemasyarakatan.
8.	Jabatan Fungsional	4.

Lampiran 4. **Pedoman Wawancara**  
Kepada Bapak/Ibu  
Ditempat.

Bersama ini saya,

Nama : Rani Indah Darmawati  
Nim : 530003546  
Status : Mahasiswa Pascasarjana Program Magister Administrasi Publik  
Universitas Terbuka

Dalam rangka penelitian tugas akhir program magister (TAPM) program Pascasarjana (S2) Universitas Terbuka, saya memerlukan beberapa informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul "*Analisis Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Jayawijaya*". Untuk itu kami mohon dengan hormat kepada bapak/ibu untuk menjawab beberapa pertanyaan dalam pedoman wawancara yang telah kami siapkan. Jawaban bapak/ibu diharapkan objektif sesuai dengan kondisi yang terjadi, oleh karena itu diharapkan bapak/ibu tidak perlu ragu atau takut dalam memberikan jawaban sejujurnya.

Perlu bapak/ibu ketahui sesuai dengan etika dalam penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Oleh karena itu data dan identitas bapak/ibu akan dijamin kerahasiannya.

Demikian pengantar ini dibuat atas perhatian, bantuan dan kerjasama bapak/ibu saya ucapkan terima kasih.

Wamena .....2019

Peneliti

RANI INDAH DARMAWATI

NIM.530003546

## DAFTAR PEDOMAN WAWANCARA

### A. Data informan

1. Nama informan :
2. Jenis kelamin :
3. Agama :
4. Pendidikan :
5. Jurusan yang pernah ditempuh/minat :
6. Usia :
7. Bidang/subag :
8. Pangkat golongan :
9. Berapa tahun kerja :
10. Jabatan yang pernah diduduki :

### B. Variabel Optimalisasi

Analisis jabatan yang terdiri dari:

#### a. Uraian jabatan (*job deskrition*)

- Identifikasi jabatan
  - Nama jabatan
  - Departemen/bagian
  - Hubungan
  - Pelaporan
  - Nomor
  - Kode jabatan
  - Tanggal analisis jabatan
- Ringkasan jabatan
- Tugas yang dijalankan
- Wewenang
- tanggung jawab
- hasil kerja
- bahan kerja
- perangkat kerja
- keadaan tempat kerja
- upaya fisik
- kemungkinan resiko bahaya

#### b. Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu.

- Pendidikan:
- Pengalaman:
- Ketrampilan:

### C. Penempatan

1. Menurut bapak/ibu Bagaimana proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 pada satu jabatan di Bappeda selama ini apakah bersumber dari internal atau eksternal organisasi?
2. Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai dari internal organisasi disesuaikan dengan kualifikasi dan kemampuan dari pegawai bersangkutan dengan catatan dari pimpinan?



3. Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?
4. Menurut bapak/ibu jika terjadi kesalahan penempatan pegawai di Bappeda (missplacement) pada posisi jabatan apakah dilakukan replacement (penempatan ulang) sesuai dengan bakat dan kemampuannya?
  - a. **Pendidikan**
    1. Menurut bapak/ibu dalam penempatan pegawai di Bappeda pada satu jabatan dalam menjalankan tupoksinya apa telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya?
    2. Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda disesuaikan dengan prestasi akademisnya? seperti pegawai yang prestasi akademis yang rendah ditempatkan pada pekerjaan yang ringan atau sebaliknya?
  - b. **Ketrampilan**
    1. Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan mentalnya ( seperti ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam bidang kerjanya)?
    2. Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan fisiknya (memperbaiki computer yang mengalami masalah, mengoperasikan computer dll)?
    3. Penempatan pegawai di Bappeda apakah telah sesuai dengan ketrampilan sosialnya dalam hal ini hubungan dalam bekerjasama, toleransi, menghargai hak-hak pegawai, memiliki kepekaan sosial)
      - a. Menurut bapak/ibu bagaimana hubungan kerjasama yang dibangun antar pegawai?
      - b. Menurut bapak/ibu bagaimana dengan sikap toleransi antar pegawai?
      - c. Menurut bapak/ibu apakah organisasi memberikan perhatian lebih pada pegawai yang memiliki ketrampilan lain dalam bidang tugasnya?
      - d. Menurut bapak/ibu bagaimana dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai?
  - c. **Pengalaman**
    1. Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan pengalaman kerja pegawai?

## Lampiran 5. Transkrip hasil wawancara

## Transkrip Hasil Wawancara (informan 1 Kepala Bappeda)

No.	Daftar pertanyaan	Jawaban
A	<b>Penempatan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu Bagaimana proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 pada satu jabatan di Bappeda selama ini apakah bersumber dari internal atau eksternal organisasi?	secara idealnya kita menempatkan pejabat seharusnya dari internal organisasi agar bisa melihat potensi apa yang ada dari pegawai bersangkutan, namun kenyataannya biasanya 50 dan 50 persen dalam hal ini biasanya ada usulan dari pengambil kebijakan tertinggi dalam penempatan disini, hal ini berkaitan dengan proses politik dimana jika ada pegawai yang masuk dalam tim sukses maka penempatan disini lebih dominan dipengaruhi oleh faktor politik bila dibandingkan dengan proses karier. disamping itu proses penempatan disini bisa dari dalam organisasi dan bisa juga dari luar organisasi
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai dari internal organisasi disesuaikan dengan kualifikasi dan kemampuan dari pegawai bersangkutan dengan catatan dari pimpinan?	iya biasanya saya mengusulkan pejabat eselon 4 dan 3 disini dan bagian kepegawaian mengusulkan ke BKD untuk dilantik saat ada pelantikan hal ini berkaitan dengan kita didalam sini lebih paham terhadap pegawai yang ada apakah sesuai atau tidak kompetensinya, namun karena ada kepentingan politik maka usulan dari luar lebih dominan.
3.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?	kita disini selama ini belum tapi mudah-mudahan tahun ini kami menerapkan penempatan sesuai dengan analisis jabatan yang telah dibuat.
4.	Menurut bapak/ibu jika terjadi kesalahan penempatan pegawai di Bappeda (missplacement) pada posisi jabatan apakah dilakukan replacement (penempatan ulang) sesuai dengan bakat dan kemampuannya?	jika proses penempatan dalam suatu bidang atau subbid tidak sesuai dengan kompetensinya, memang kami melakukan transfer atau rolling namun tunggu pelantikan lagi, namun hal ini yang membutuhkan waktu yang lebih sehingga mengakibatkan fungsi organisasi terhambat pada bidang atau subbid yang tidak sesuai atau lemah kompetensinya.
A.1	<b>Pendidikan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu dalam penempatan pegawai dibappeda pada satu jabatan dalam menjalankan tupoksinya apa telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya?	idealnya memang proses penempatan harus sesuai dengan latar belakang pendidikan mulai dari rekrutment sampai penempatan agar semua proses kerja dalam organisasi bagus, namun kenyataannya belum semua jabatan diisi sesuai kualifikasi latar belakang pendidikan.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda disesuaikan dengan prestasi akademisnya? seperti pegawai yang prestasi akademis yang rendah ditempatkan pada pekerjaan yang ringan atau sebaliknya?	belum, penempatan disini belum sampai memikirkan itu
A.2	<b>Ketrampilan</b>	

1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan mentalnya ( seperti ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam bidang kerjanya)?	Di bappeda sini adalah tulang punggung dari pembangunan daerah dimana proses perencanaan ada pada eselon 3 dan 4 dan membutuhkan berbagai latar belakang pendidikan, sehingga untuk menganalisis data tidak harus dari latar belakang tertentu yang jelas eselon 3 dan 4 disini harus mempunyai kemampuan lebih, namun realitanya mereka belum mempunyai kemampuan dalam menganalisis data ataupun dalam penyusunan draft perencanaan. kalau saya liat sebenarnya mereka mempunyai kemampuan tetapi tidak mengembangkan diri masih nunggu petunjuk atau arahan. sehingga dapat saya katakan kreatifitas dan inovasi pegawai belum mumpuni mulai dari proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. kadang-kadang pegawai juga sudah diberikan arahan tetapi tidak bisa melaksanakannya. Bahkan fasilitas sudah kami lengkapi seperti internet stand by, komputer satu orang satu tapi mereka tidak bisa mengembangkan diri. disamping itu tidak bisa melihat dinamika yang terjadi di masyarakat atau membandingkan dengan daerah lain.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan fisiknya (memperbaiki computer yang mengalami masalah, mengoperasikan computer dll)?	disini 90% dari pegawai yang ada bisa mengoperasikan komputer sedangkan 10% lainnya pegawai saling mensejajari saling bertanya sama yang lebih kalau tidak paham. Apalagi disini sudah aplikasi mulai dari perencanaan, pengendalian sampai evaluasi setidaknya pegawai bisa mengoperasikan komputer.
3.	Menurut bapak/ibu bagaimana hubungan kerjasama yang dibangun antar pegawai?	penempatan pegawai dalam hal hubungan kerja sama sudah cukup bagus, Cuma kadang-kadang kurang optimal antara pejabat eselon 3 dan 4 karena kurang koordinasi, pegawai kerja harus punya kreatifitas dan berinovasi. Baik di internal bidang maupun antar bidang sehingga tugas yang dijalankan menjadi kesatuan proses.
4.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan sikap toleransi antar pegawai?	toleransi disini cukup bagus, disini pegawai mempunyai buku saku etika pegawai yakni garis hubungan kerja, dimana toleransi antar yang senior dan yunior saling menghargai dan tidak saling menjatuhkan.
5.	Menurut bapak/ibu apakah organisasi memberikan perhatian lebih pada pegawai yang memiliki ketrampilan lain dalam bidang tugasnya?	tidak ada perhatian terhadap pegawai yang memiliki ketrampilan lebih, idealnya seharusnya ada oleh pemda namun tidak ada perhatian ini lah yang saya liat pegawai tidak termotivasi dalam bekerja. Padahal kita selalu sudah menyampaikan hal reward dan punishment tapi belum ada regulasi daerah yang mengatur hal itu. Sebenarnya aturan dari pusat sudah ada namun pemda tidak punya aturan /regulasi yang mengatur pegawai mendapat insentif lebih berkaitan dengan ketrampilan lebih yang dimiliki oleh pegawai.

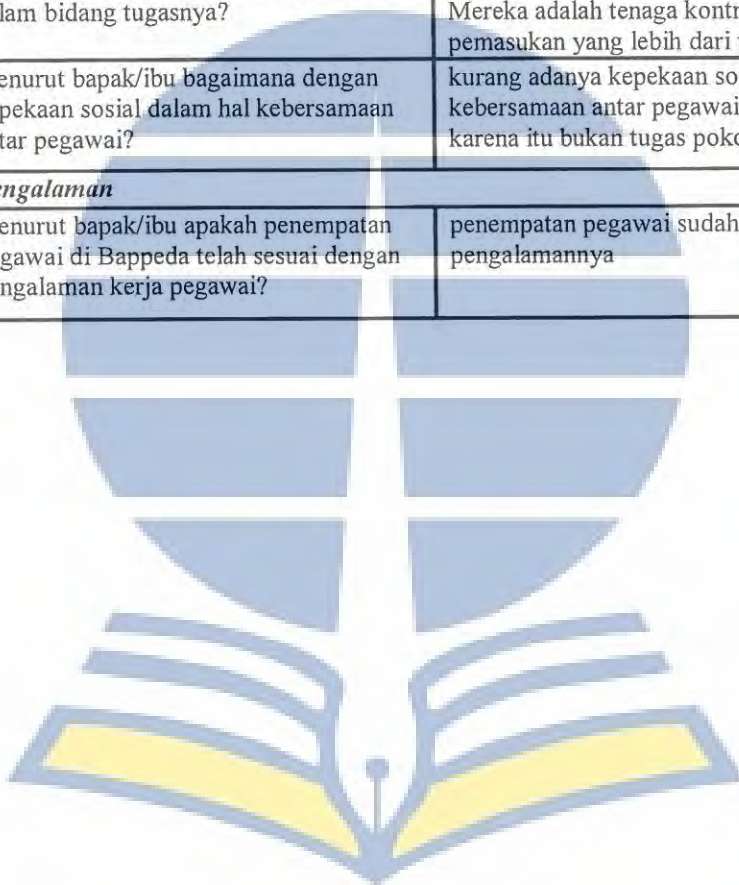
6.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai?	berkaitan dengan hal ini karena pegawai mempunyai kemampuan sama maka kami memberikan kesamaan hak dalam mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan perencanaan dan bimtek.
A.3	<b><i>Pengalaman</i></b>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan pengalaman kerja pegawai?	salah satu penilaian penempatan yang harus diperhatikan itu namun persentasenya kecil.



## Transkrip Hasil Wawancara (informan 2. Kabid Penelitian dan Pengembangan)

No.	Daftar pertanyaan	Jawaban
A	<b>Penempatan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu Bagaimana proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 pada satu jabatan di Bappeda selama ini apakah bersumber dari internal atau eksternal organisasi?	Selama ini proses penempatan jabatan eselon 3 dan 4 merupakan usulan dari pimpinan dan rata-rata sebelumnya telah menduduki jabatan di Bappeda, ada kasus penempatan posisi jabatan diambil dari luar bappeda karena yang bersangkutan dianggap memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut. disamping penempatan pegawai yang sifatnya demosi tidak pernah terjadi selama saya berada di Bappeda tetapi biasa yang dilakukan promosi atau mutasi pegawai dari satu bidang kebidang lain atau dari subid satu ke subid lain.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai dari internal organisasi disesuaikan dengan kualifikasi dan kemampuan dari pegawai bersangkutan dengan catatan dari pimpinan?	kepala bappeda memberikan catatan untuk merekomendasikan pegawai dari dalam organisasi untuk menduduki jabatan.
3.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?	Anjab itu dibuat sebelum penempatan sesuai kebutuhan organisasi, namun selama ini penempatan pegawai tidak sesuai dengan analisis jabatan yang dibuat. Efek dari penempatan yang tidak sesuai pegawai tidak mau berkarya, berkreaitifitas, dan berinisiatif walaupun fasilitas telah disiapkan organisasi.
4.	Menurut bapak/ibu jika terjadi kesalahan penempatan pegawai di Bappeda (misplacement) pada posisi jabatan apakah dilakukan replacement (penempatan ulang) sesuai dengan bakat dan kemampuannya?	Tidak pernah terjadi replacement (penempatan ulang) jika terjadi kesalahan penempatan, bisa jadi penempatan ulang jika ada pelantikan lagi.
A.1	<b>Pendidikan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu dalam penempatan pegawai di bappeda pada satu jabatan dalam menjalankan tupoksinya apa telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya?	Belum semuanya sesuai dengan latar belakang pendidikan, selama ini jabatan diisi hanya sebagai syarat untuk mengisi kekosongan jabatan saja.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda disesuaikan dengan prestasi akademisnya? seperti pegawai yang prestasi akademis yang rendah ditempatkan pada pekerjaan yang ringan atau sebaliknya?	penempatan pegawai tidak disesuaikan dengan kemampuan akademisnya, namun ada beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan prestasi akademisnya tetap bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ada
A.2	<b>Ketrampilan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan mentalnya (seperti ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam bidang kerjanya)?	Penempatan pegawai di Bappeda tidak disesuaikan dengan ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil satu keputusan di bidang kerjanya.

2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan fisiknya (memperbaiki computer yang mengalami masalah, mengoperasikan computer dll)?	tidak semua pegawai eselon 3 dan 4 memahami dalam mengoperasikan komputer, ada yang bisa dan ada yang kurang mahir
3.	Menurut bapak/ibu bagaimana hubungan kerjasama yang dibangun antar pegawai?	dalam bekerjasama masih kurang karena lemahnya koordinasi dalam menjalankan tugas-tugas kantor
4.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan sikap toleransi antar pegawai?	toleransi antar pegawai dalam kantor ini kuat misalnya jika pegawai ada yang duka
5.	Menurut bapak/ibu apakah organisasi memberikan perhatian lebih pada pegawai yang memiliki ketrampilan lain dalam bidang tugasnya?	organisasi memberikan perhatian lebih kepada tenaga kontrak disini misalnya disini ada ahli jaringan, ahli programmer, dan design grafis. Mereka adalah tenaga kontrak dengan pemasukan yang lebih dari pegawai lainnya.
6.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai?	kurang adanya kepekaan sosial dalam kebersamaan antar pegawai karena ada perasaan karena itu bukan tugas pokoknya
A.3	<b><i>Pengalaman</i></b>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan pengalaman kerja pegawai?	penempatan pegawai sudah sesuai dengan pengalamannya



## Transkrip Hasil Wawancara (informan 3 kasubag umum dan kepegawaian)

No.	Daftar pertanyaan	Jawaban
A	<b>Penempatan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu Bagaimana proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 pada satu jabatan di Bappeda selama ini apakah bersumber dari internal atau eksternal organisasi?	proses penempatan disini biasanya usulan dari dalam organisasi ke BKD, dan pengalaman tahun-tahun sebelumnya biasanya penempatan pejabat eselon 3 dan 4 disini berasal dari dalam bappeda
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai dari internal organisasi disesuaikan dengan kualifikasi dan kemampuan dari pegawai bersangkutan dengan catatan dari pimpinan?	iya, biasanya penempatan pegawai disesuaikan dengan catatan dari pimpinan dalam hal ini kepala Bappeda.
3.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?	Penempatan pegawai belum mengikuti analisis jabatan karena analisis jabatan yang dibuat oleh orpan dibantu oleh pihak konsultan belum dievaluasi.
4.	Menurut bapak/ibu jika terjadi kesalahan penempatan pegawai di Bappeda (missplacement) pada posisi jabatan apakah dilakukan replacement (penempatan ulang) sesuai dengan bakat dan kemampuannya?	bagian ini adalah wewenang dari pimpinan bukan staf eselon 3 dan 4 dalam mengubah posisi jabatan di Bappeda
A.1	<b>Pendidikan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu dalam penempatan pegawai dibappeda pada satu jabatan dalam menjalankan tupoksinya apa telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya?	belum disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, karena biasanya hanya untuk mengisi kekosongan jabatan saja.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda disesuaikan dengan prestasi akademisnya? seperti pegawai yang prestasi akademis yang rendah ditempatkan pada pekerjaan yang ringan atau sebaliknya?	belum mengikuti aturan dimana penempatan tidak disesuaikan dengan prestasi akademisnya.
A.2	<b>Ketrampilan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan mentalnya ( seperti ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam bidang kerjanya)?	penempatan pegawai tidak disesuaikan dengan kemampuan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil keputusan.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan fisiknya (memperbaiki computer yang mengalami masalah, mengoperasikan computer dll)?	tidak semuanya mampu mengoperasikan komputer bahkan ada pejabat eselon 4 yang tidak mampu mengoperasikan komputer
3.	Menurut bapak/ibu bagaimana hubungan kerjasama yang dibangun antar pegawai?	kerjasama antar eselon 3 dan 4 umumnya baik.
4.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan sikap toleransi antar pegawai?	baik, masih ada koordinasi antar eselon 4 dan 3 jika ada yang duka atau ada yang sakit.

## Lampiran 2.

**PEMERINTAH KABUPATEN JAYAWIJAYA**  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
Alamat : Yos Sudarso No. 25 Telp. (0969) 32092, 32132, 32194- PO BOX 127 Wamena

**IZIN PENELITIAN**  
Nomor : 070/425 / Bappeda 2019

Menunjuk surat : 0132/UN31. UPBJJ. 33/II/2019

Mengingat

- a. Peraturan Daerah Kabupaten Jayawijaya Nomor 7 Tahun 2013 tentang Susunan Organisasi dan Tata Cara Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jayawijaya (Lembaran Daerah Tahun 2013 Nomor 7);
- b. Surat keputusan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jayawijaya Nomor : / .BAPPEDA/2017 Tentang Prosedur Pelayanan Perizinan Survey, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, Study Kelayakan, Peretek Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Kabupaten Jayawijaya

Ditizinkan Kepada:

Nama	: Rani Indah Darmawati
NIP/NIM/No. KTP	: 530003546
Tema / Judul	: Optimalisasi Penempatan Sumber Daya Aparatur Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Bappeda Kabupaten Jayawijaya
Kegiatan	: Pengambilan data
Lokasi	: Wamena – Papua
Waktu	: Sampai selesai
Program Studi	: Administrasi Publik

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut harus selalu berkoordinasi (Menyampaikan maksud dan Tujuan) dengan instansi Pemerintahan Kampung setempat serta Dinas atau Instansi terkait untuk mendapatkan petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga ketertiban dan mematuhi peraturan perundangan yang berlaku;
3. Izin hanya digunakan untuk kegiatan sesuai izin yang diberikan;
4. Pemegang izin wajib melaporkan pelaksanaan kegiatan dalam bentuk softcopy dan hardcopy kepada Pemerintah Kabupaten Jayawijaya c.q. Bappeda Kabupaten Jayawijaya setelah selesai melaksanakan kegiatan;
5. Izin dapat dibatalkan sewaktu – waktu apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut diatas;
6. Memenuhi ketentuan, etika dan norma yang berlaku di lokasi kegiatan; dan izin ini tidak boleh di salah gunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu ketertiban umum dan kestabilan Pemerintah.

Dikeluarkan di : Wamena  
Pada Tanggal : 11 Mei 2019

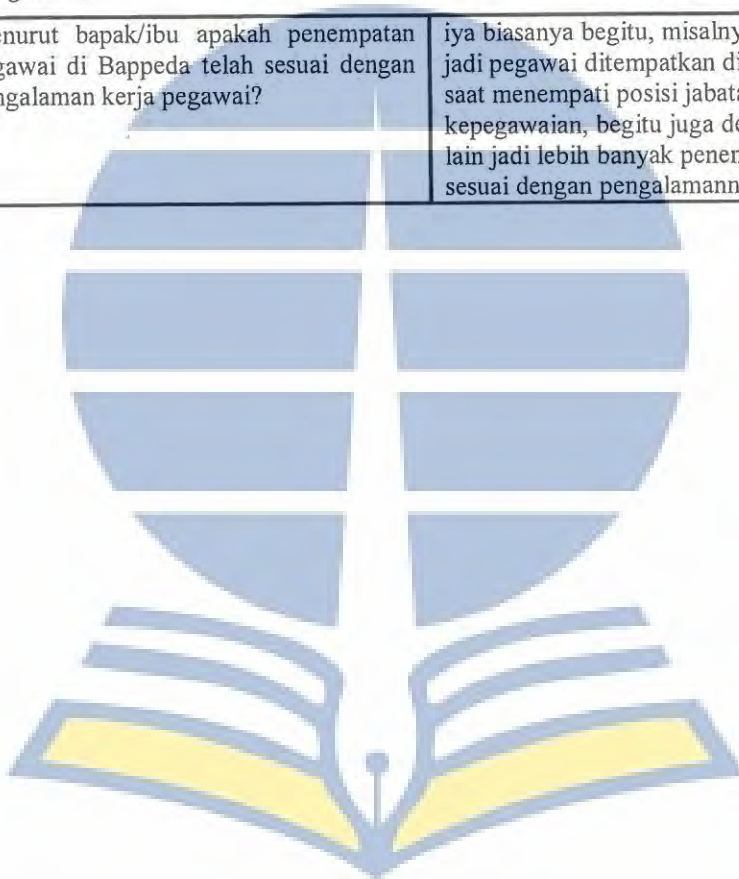
**PEMERINTAH KABUPATEN JAYAWIJAYA**  
**BAPPEDA**  
PETRUS WILH. OSE, AP, M.Si  
PEMBINA UTAMA MUJDA  
NIP. 19740011996031002

Tembusan disampaikan kepada Yth.

1. Bupati Kabupaten Jayawijaya
2. Ketua Program Studi
3. Bappeda



5.	Menurut bapak/ibu apakah organisasi memberikan perhatian lebih pada pegawai yang memiliki ketrampilan lain dalam bidang tugasnya?	jika pegawai yang memiliki kelebihan dalam hal keahlian atau ketrampilan khusus tidak ada perhatian alasan yang kemukakan masalah keuangan dalam organisasi, padahal menurut saya ada prestasi yang membanggakan seperti dalam menaikkan peringkat LPPD dari urutan 20 naik ke urutan 3 namun tidak ada perhatian khusus. disamping itu tenaga kontrak khusus IT mempunyai perhatian lebih bila dibandingkan dengan tenaga kontrak administrasi.
6.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai?	kurang adanya kepekaan sosial dalam kebersamaan antar pegawai karena ada perasaan karena itu bukan tugas pokoknya
A.3	<i>Pengalaman</i>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan pengalaman kerja pegawai?	iya biasanya begitu, misalnya saya awal masuk jadi pegawai ditempatkan dikepegawaian trus saat menempati posisi jabatan dibagian kepegawaian, begitu juga dengan teman-teman lain jadi lebih banyak penempatan pegawai sesuai dengan pengalamannya.



## Transkrip Hasil Wawancara (informan 4 sekretaris Bappeda)

No.	Daftar pertanyaan	Jawaban
A	<b>Penempatan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu Bagaimana proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 pada satu jabatan di Bappeda selama ini apakah bersumber dari internal atau eksternal organisasi?	terdapat pegawai baik eselon 3 dan 4 yang diusulkan untuk menduduki jabatan, juga terdapat pegawai yang ditempatkan berasal dari perangkat daerah lain (eksternal)
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai dari internal organisasi disesuaikan dengan kualifikasi dan kemampuan dari pegawai bersangkutan dengan catatan dari pimpinan?	pengusulan pegawai internal diusulkan berdasarkan lamanya masa kerja di Bappeda, namun kurang memperhatikan kualifikasi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan jabatan.
3.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?	sebagian sudah sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan serta latar belakang pendidikan, sebagian belum sesuai.
4.	Menurut bapak/ibu jika terjadi kesalahan penempatan pegawai di Bappeda (missplacement) pada posisi jabatan apakah dilakukan replacement (penempatan ulang) sesuai dengan bakat dan kemampuannya?	usulan penempatan jabatan hanya dapat dilakukan ketika akan dilakukan pelantikan, tidak dapat langsung diusulkan. Penempatan saat ini belum Mengikuti Undang-Undang no 5 tahun 2014 yakni melalui lelang Jabatan.
A.1	<b>Pendidikan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu dalam penempatan pegawai di Bappeda pada satu jabatan dalam menjalankan tupoksinya apa telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya?	belum semua jabatan diisi sesuai kualifikasi latar belakang pendidikan.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda disesuaikan dengan prestasi akademisnya? seperti pegawai yang prestasi akademis yang rendah ditempatkan pada pekerjaan yang ringan atau sebaliknya?	belum karena kuantitas pegawai masih terbatas makanya penempatan tidak disesuaikan dengan prestasi akademis.
A.2	<b>Ketrampilan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan mentalnya ( seperti ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam bidang kerjanya)?	kurang sesuai, namun untuk mengatasi kekurangan tersebut kami mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan bimtek atau pelatihan sesuai bidang tugasnya.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan fisiknya (memperbaiki computer yang mengalami masalah, mengoperasikan computer dll)?	tidak semua pegawai mampu mengoperasikan komputer selain itu berkaitan dengan perbaikan komputer /alat kerja dilakukan oleh pegawai tertentu yang ditugaskan.
3.	Menurut bapak/ibu bagaimana hubungan kerjasama yang dibangun antar pegawai?	hubungan kerja dalam menjalankan tugas kedinasan sesuai dengan hierarki birokrasi.
4.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan sikap toleransi antar pegawai?	dalam menjalankan tugas sikap toleransi antar pegawai cukup baik, dengan saling menghargai.

5.	Menurut bapak/ibu apakah organisasi memberikan perhatian lebih pada pegawai yang memiliki ketrampilan lain dalam bidang tugasnya?	bentuk perhatian lebih kepada pegawai diberikan dalam bentuk melibatkan pegawai dalam tugas-tugas tertentu.
6.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai?	kurang adanya kepekaan sosial dalam kebersamaan antar pegawai karena ada perasaan karena itu bukan tugas pokoknya
A.3	<b>Pengalaman</b>	
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan pengalaman kerja pegawai?	tidak selalu pegawai berpengalaman di bappeda ditempatkan di Bappeda namun ada juga dari luar yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang yang ada yang ditempatkan di Bappeda.



## Transkrip Hasil Wawancara (informan 5 Kasubag perencanaan dan program)

No.	Daftar pertanyaan	Jawaban
A	<b>Penempatan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu Bagaimana proses penempatan pegawai eselon 3 dan 4 pada satu jabatan di Bappeda selama ini apakah bersumber dari internal atau eksternal organisasi?	Penempatan disini 20 % tepat sesuai dengan bidang tugas dari aparatur bersangkutan sedangkan 80 % tidak tepat, artinya walaupun rata-rata disini diusulkan dari dalam organisasi namun kurang tepat penempatannya dalam bidang tugasnya disamping itu 80 % penempatan disini adalah intervensi.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai dari internal organisasi disesuaikan dengan kualifikasi dan kemampuan dari pegawai bersangkutan dengan catatan dari pimpinan?	dari semua jabatan yang ada disini kira-kira hanya 25% pegawai yang memiliki kemampuan sedangkan disini adalah perencana, pengendali dan evaluasi pembangunan yang merupakan tonggaknya perencanaan pembangunan dari program kerja untuk 29 OPD. Yang jelas semua pegawai disini penempatannya merupakan catatan dari pimpinan. disamping itu pegawai yang menempati jabatan disini harus dari bidang teknis dulu baru masuk ke perencana managerial.
3.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?	Baru sementara disusun sehingga belum menerapkan analisis jabatan.
4.	Menurut bapak/ibu jika terjadi kesalahan penempatan pegawai di Bappeda (missplacement) pada posisi jabatan apakah dilakukan replacement (penempatan ulang) sesuai dengan bakat dan kemampuannya?	tidak dilakukan penempatan ulang dalam rentang waktu yang cepat hal ini lah yang menyebabkan fungsi organisasi tidak berjalan dengan baik.
A.1	<b>Pendidikan</b>	
1.	Menurut bapak/ibu dalam penempatan pegawai dibappeda pada satu jabatan dalam menjalankan tupoksinya apa telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya?	menurut saya sudah tapi tidak berkompeten, tapi 10 % tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda disesuaikan dengan prestasi akademisnya? seperti pegawai yang prestasi akademis yang rendah ditempatkan pada pekerjaan yang ringan atau sebaliknya?	tidak hal ini masih jauh dari ekspektasi, kalau kita lihat prestasi akademis sangat mendukung dalam menjalankan tupoksinya namun yang terjadi disini tidak seperti itu. Hal ini disebabkan masuknya sudah tidak sesuai jalur ditambah lagi tidak mau meningkatkan kapasitasnya.
A.2	<b>Ketrampilan</b>	

1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan mentalnya ( seperti ketrampilan dalam menganalisis data dan ketrampilan dalam mengambil suatu keputusan dalam bidang kerjanya)?	tidak hal ini masih jauh dari ekspektasi.
2.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan ketrampilan fisiknya (memperbaiki computer yang mengalami masalah, mengoperasikan computer dll)?	semua mampu mengoperasikan komputer tapi ada beberapa yang belum mahir dalam mengoperasikan komputer padahal telah menduduki eselon 4
3.	Menurut bapak/ibu bagaimana hubungan kerjasama yang dibangun antar pegawai?	kalo dalam sistem satu bidang saya perhatikan bagus namun kalo jika diperhatikan antar bidang kurang kooperatif pemahaman antar tupoksi kurang sehingga ada pekerjaan yang sifatnya terputus.
4.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan sikap toleransi antar pegawai?	masalah toleransi antar agama disini bagus namun jika ada yang sakit kurang ada kepedulian.
5.	Menurut bapak/ibu apakah organisasi memberikan perhatian lebih pada pegawai yang memiliki ketrampilan lain dalam bidang tugasnya?	tidak ada perhatian yang lebih dalam bentuk bonus tambahan walaupun ada kinerja dari pegawai yang lebih.
6.	Menurut bapak/ibu bagaimana dengan kepekaan sosial dalam hal kebersamaan antar pegawai?	berkaitan dengan hal ini karena pegawai mempunyai kemampuan sama maka kami memberikan kesamaan hak dalam mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan perencanaan dan bimtek.
<b>A.3 Pengalaman</b>		
1.	Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah sesuai dengan pengalaman kerja pegawai?	penempatan pegawai tidak sesuai dengan pengalaman, mungkin sekitar 10 % saja yang sesuai dengan pengalaman.



Transkrip Hasil Wawancara (informan 6 Kasubag Anjab)

<p>1.</p>	<p>Menurut bapak/ibu apakah penempatan pegawai di Bappeda telah mengikuti penerapan analisis jabatan berdasarkan Peraturan Badan kepegawaian Negara (BKN) nomor 12 tahun 2011?</p>	<p>iya salah satu peraturan rujukan pembuatan draft anjab kami merujuk pada peraturan BKN no 12 tahun 2011. tujuan dari pembuatan anjab ini untuk menghitung beban kerja dan kebutuhan jumlah pegawai, dari hasil ini maka kami dapat melakukan evaluasi jabatan ini untuk menentukan nilai dan kelas jabatan. Dalam pembuatan draft anjab ini kami dibantu oleh pihak ketiga yakni konsultan karena secara internal organisasi kami belum mempunyai tenaga anjab. disamping itu saat kami membuat analisis jabatan ini kami juga selalu berkoordinasi dengan tiap OPD yang kami tangani anjabnya tahun lalu. untuk saat ini anjab Bappeda telah kami serahkan untuk dipelajari walaupun masih dalam bentuk draft untuk nanti kita evaluasi bersama sesuai dengan tupoksi masing-masing. cuma untuk saat ini kami masih terkendala dengan penyesuaian waktu untuk diskusi. pembuatan anjab ini kami lakukan setelah ada perjanjian kerjasama dengan KPK untuk nantinya menyusun tambahan penghasilan pegawai bersyarat (TPP).</p>
-----------	--	---

Lampiran 6

**Wawancara kepada para Informan:**

1. Kepala BAPPEDA Kabupaten Jayawijaya  
Petrus Mahuse, AP, M.Si



2.Kabid Penelitian Dan Pengembangan Kabupaten  
Jayawijaya. Taufiq Rachman SP.MM



3.Kepala Sub Bagian Umum Dan  
Kepegawaian BAPPEDA Kabupaten  
Jayawijaya



4.Sekretaris BAPPEDA Kabupaten Jayawijaya  
Drs. Dady Permadi, MT



5. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi  
BAPPEDA Kabupaten Jayawijaya  
Reny J Saktina, S.STP



6. Kepala Sub Bagian Anjab SETDA  
Kabupaten Jayawijaya  
Ironia Irto Malisa



DOSEN PEMBIMBING I  
Dr. Muhammad Sawir, M.Si





## Lampiran 7. Hasil Analisis Jabatan Informan

1. Kepala Badan.
  - a. Nama Jabatan : Kepala badan perencanaan pembangunan daerah
  - b. Unit Kerja : Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah.
  - c. Eselon : IIb
  - d. Ringkasan Tugas Jabatan : Merumuskan kebijakan teknis, penyelenggaraan pelayanan umum, pengendalian dan pembinaan teknis yang berada di bawahnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku serta membantu tugas Bupati agar pelaksanaan tugas berjalan efektif dan efisien.
  - e. Rincian Tugas Jabatan:
    - 1) Merumuskan kebijakan di bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (sesuai bidang masing-masing-lihat SOTK) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku,
    - 2) Merumuskan rencana strategis, rencana kerja, rencana kerja prioritas dan rencana kerja anggaran.
    - 3) Menyusun bahan Rancangan Peraturan Daerah tentang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 4) Mengorganisasikan pelaksanaan tugas seluruh rencana kerja yang telah disusun.
    - 5) Mengkoordinasikan seluruh program kerja pada masing-masing bidang.
    - 6) Menetapkan kebijakan di bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 7) Mendelegasikan tugas kepada bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
    - 8) Mengendalikan pelaksanaan tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

pada masing-masing jabatan untuk optimalisasi pelaksanaan tugas.

- 9) Melakukan penilaian kinerja bawahan langsung.
- 10) Monitoring dan evaluasi seluruh pelaksanaan tugas bawahannya.
- 11) Menyusun laporan pelaksanaan tugas kepada bupati sesuai dengan pedoman.
- 12) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan (Bupati) sesuai tugas dan fungsinya.

f. Wewenang :

- 1) Mengambil keputusan dalam pelaksanaan tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Menetapkan naskah dinas keluar sesuai dengan kewenangannya.
- 3) Memanfaatkan dan mengarahkan sumber daya yang tersedia sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 4) Meminta kelengkapan data dan informasi kepada unit kerja yang relevan.
- 5) Meminta dan memberi informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- 6) Menilai Sasaran Kinerja Pegawai (Penilaian Prestasi Kerja).
- 7) Memeriksa hasil kerja bawahan.
- 8) Menentukan prioritas pekerjaan.
- 9) Memaraf surat dan dokumen dinas sesuai dengan ketentuan.
- 10) Memberi *reward and punishment* kepada bawahan.
- 11) Menyampaikan saran dan pertimbangan bupati dan Sekretaris Daerah/Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

g. Tanggung Jawab :

- 1) Kebenaran, ketepatan, kelancaran pelaksanaan program dan terselenggaranya kegiatan bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

- 2) Pengawasan internal Dinas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - 3) Pembinaan seluruh pegawai dan penerapan disiplin kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - 4) Keharmonisan hubungan kerjasama dengan SKPD/lembaga/unit kerja terkait.
  - 5) Kebenaran dan ketepatan informasi dalam rapat, seminar, sidang DPRD dan pertemuan lainnya.
  - 6) Menjaga kerahasiaan surat, dokumen, data dan informasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - 7) Kebenaran dan ketepatan laporan pelaksanaan tugas.
- h. Hasil Kerja :
- 1) Rumusan kebijakan bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - 2) Rumusan RPJPD, RPJMD, RKPD, RKPP dan RKA di bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - 3) Keterpaduan dan keserasian rencana program kerja seluruh bidang dan Sekretariat.
  - 4) Rumusan draft RAPERDA.
  - 5) Kejelasan rencana program Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - 6) Organisasi pelaksanaan kegiatan.
  - 7) Pembagian tugas kepada Kepala Bidang/Sekretaris.
  - 8) Pelaksanaan tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sesuai standar prosedur.
  - 9) Tanda tangan/paraf atas naskah dinas.
  - 10) Peningkatan kemampuan kerja bawahan.

- 11) Informasi penyusun laporan pertanggungjawaban Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan.
- 12) Kendalian dan evaluasi pelaksanaan tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- 13) Laporan pelaksanaan tugas.
  - i. Bahan Kerja :
    - 1) Disposisi atau perintah atasan.
    - 2) Data RPJP Nasional dan kondisi objektif daerah bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 3) Data RPJPD, RPJMD, RKPD, RKPP, RKA dan usulan program kerja setiap bidang/Sekretariat.
    - 4) Data rencana strategis, indikator kinerja utama dan rencana kerja tahunan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 5) Data peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 6) Naskah dinas yang ditujukan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 7) Hasil kerja bawahan.
    - 8) Data DPA dan realisasi program Badan Perencanaan Pembangunan Daerah tahun berjalan.
    - 9) Data uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 10) Konsep naskah dinas yang diproses di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
    - 11) Data permasalahan kinerja bawahan.

- 12) Laporan Kinerja Pegawai.
- 13) Laporan hasil pemeriksaan lembaga pengawasan fungsional.

j. Perangkat Kerja :

- 1) A T K.
- 2) Dokumen RPJPN, RPJPD, RPJMD, RKPD, RKPP, dan RKA di bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- 3) Dokumen rencana strategis, indikator kinerja utama, rencana kerja tahunan dan rencana kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- 4) DPA Badan Perencanaan Pembangunan Daerah tahun berjalan.
- 5) Dokumen uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- 6) Dokumen peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- 7) Pedoman/petunjuk teknis di bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
- 8) Peraturan tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Standar Operasional Prosedur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dan Pedoman Standar Kualitas dan Kuantitas Tingkat Kinerja Pejabat Struktural dan Staf.
- 9) Sarana komunikasi/telepon.
- 10) Perangkat IT.
- 11) Surat perintah atau surat tugas.

Spesifikasi Jabatan :

- a. Pangkat : Pembina Utama Muda/IV C
- b. pengetahuan Kerja :

Memahami peraturan perundang-undangan di bidang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Memahami standar operasional prosedur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Memahami uraian tugas dan fungsi unit-unit kerja di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Memahami teknik-teknik kepemimpinan, Memahami teknik koordinasi dan komunikasi.

- c. Ketrampilan : Cakap membuat keputusan, memimpin, berkoordinasi, berkomunikasi dan bekerjasama dengan orang lain.
  - d. Pendidikan Formal Minimal : D-IV/S-1 Teknik Lingkungan/Kesehatan Lingkungan/Teknik Geologi/Teknik Sipil/Biologi /Geografi/Kimia
  - e. Pelatihan / kursus : Diklat Penjurusan yakni Diklat Pimpinan Tingkat II, Diklat Teknis yakni Manajemen perencanaan strategis pengelolaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Analisis Kebijakan dan Pengambilan Keputusan.
  - f. Pengalaman : Memiliki pengalaman menduduki jabatan eselon III atau pernah menjabat setingkat Eselon III minimal selama 4 tahun.
2. Bidang Penelitian dan pengembangan.
- a. Nama Jabatan : Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - b. Unit Kerja : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
  - c. Eselon : IIIb
  - d. Ringkasan Tugas Jabatan :

Memimpin Pelaksanaan tugas Bidang Penelitian dan Pengembangan dengan cara merencanakan, mengkoordinasikan, mengorganisasikan, mendistribusikan tugas, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kerja

bidang Penelitian dan Pengembangan untuk terwujudnya efisiensi kelembagaan, tertib ketatalaksanaan dan penataan pegawai yang sesuai dengan syarat jabatan.

e. Rincian Tugas Jabatan:

- 1) Menyusun bahan Renstra dan Renja bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 2) Mendistribusikan tugas kepada kepala sub bidang sesuai dengan tugas pokok masing-masing sub bidang agar dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 3) Memberikan petunjuk kerja kepada kepala sub bidang yang dilakukan secara lisan maupun tulisan agar tugas yang dilaksanakan dapat dipahami dengan benar.
- 4) Mengkoordinasikan secara rutin kegiatan yang terkait dengan bidang Penelitian dan Pengembangan berdasarkan pada program kerja bertujuan untuk melihat ketercapaiannya.
- 5) Melakukan monitoring dan evaluasi program kerja kepada seluruh kepala sub bidang di bidang Penelitian dan Pengembangan untuk menghindari kesalahan dan penyimpangan dalam melaksanakan tugas.
- 6) Melakukan penilaian kinerja bawahan langsung.
- 7) Melaksanakan tugas pembinaan berkaitan dengan Penelitian dan Pengembangan berdasarkan pada pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas bidang Penelitian dan Pengembangan dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.

9) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

f. Wewenang :

- 1) Menentukan prioritas pekerjaan.
- 2) Memeriksa hasil kerja bawahan.
- 3) Meminta kelengkapan data dan informasi kepada unit kerja yang relevan.
- 4) Mengambil keputusan dalam pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
- 5) Memanfaatkan dan mengarahkan sumber daya yang tersedia di lingkungan Bidang Penelitian dan Pengembangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 6) Memperingatkan bawahan yang tidak disiplin.
- 7) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada kepala dinas atau jabatan tinggi pratama.
- 8) Meminta dan memberi informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

g. Tanggung Jawab :

- 1) Keterpaduan dan keserasian program Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 2) Kebenaran dan ketepatan pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
- 3) Kerahasiaan naskah dinas yang sifatnya rahasia.
- 4) Keharmonisan hubungan kerjasama para Kepala Seksi di lingkungan Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 5) Keterpaduan dan ketepatan pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
- 6) Kebenaran dan ketepatan pengendalian Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 7) Pengawasan internal Bidang Penelitian dan Pengembangan.



- 8) Kebenaran dan ketepatan laporan pelaksanaan tugas.
  - 9) Pengawasan internal Bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 10) Kebenaran dan ketepatan laporan pelaksanaan tugas.
- h. Hasil Kerja :
- 1) Dokumen bahan Renstra dan Renja Bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 2) Informasi penyusunan RKA Bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 3) Distribusian tugas.
  - 4) Peningkatan kemampuan kerja bawahan.
  - 5) Laporan koordinasi pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
  - 6) Laporan pengendalian pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
  - 7) Layanan informasi Penelitian dan Pengembangan.
  - 8) Data hasil evaluasi pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
  - 9) Rumusan peningkatan dan pengembangan program Penelitian dan Pengembangan.
  - 10) Laporan Kinerja Pegawai.
  - 11) Laporan hasil pelaksanaan tugas.
- i. Bahan Kerja :
- 1) Disposisi atau perintah atasan.
  - 2) Data Renstra, Rencana Kerja, dan Usulan Seksi.
  - 3) Naskah dinas yang ditujukan pada Bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 4) Hasil kerja bawahan.
  - 5) Data DPA dan realisasi program Bidang Penelitian dan Pengembangan tahun berjalan.

- 6) Konsep naskah dinas yang diproses di lingkungan Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 7) Data uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 8) Data permasalahan kinerja bawahan.
- 9) Data rencana Penelitian dan Pengembangan.
- 10) Data kajian Penelitian dan Pengembangan strategis.
- 11) Data peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan Penelitian dan Pengembangan.
- 12) Data teknis lainnya yang berkaitan dengan Penelitian dan Pengembangan.

j. **Perangkat Kerja :**

- 1) A T K.
- 2) Perangkat komputer.
- 3) Dokumen Renstra dan Renja Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 4) DPA Bidang Penelitian dan Pengembangan tahun berjalan.
- 5) Dokumen uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Bidang Penelitian dan Pengembangan.
- 6) Dokumen rencana Penelitian dan Pengembangan.
- 7) Dokumen kajian Penelitian dan Pengembangan.
- 8) Dokumen peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Penelitian dan Pengembangan.
- 9) Pedoman/petunjuk teknis Penelitian dan Pengembangan.

Spesifikasi Jabatan.

- a. Pangkat : penata tingkat I.

- b. Pengetahuan Kerja :
- 1) Memahami peraturan perundang-undangan di bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 2) Memahami standar operasional prosedur Penelitian dan Pengembangan.
  - 3) Memahami uraian tugas dan fungsi Bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 4) Memahami peraturan perundang-undangan di bidang Penelitian dan Pengembangan.
  - 5) Memahami standar operasional prosedur Penelitian dan Pengembangan.
- c. Ketrampilan : Cakap berkoordinasi, berkomunikasi dan bekerjasama dengan orang lain.
- d. Pendidikan Formal Minimal : D-IV/S-1 Ekonomi/ Sosial/ Teknik Informatika/ Ilmu Pemerintah.
- e. Pelatihan / kursus : Diklat Penjurusan yakni Diklat Pimpinan Tingkat III, Diklat Teknis yakni Manajemen Penelitian dan Pengembangan.
- f. Pengalaman : Memiliki pengalaman menduduki jabatan eselon IVa kebawah atau pernah menjabat setingkat Eselon IVa minimal selama 4 tahun.
3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- a. Nama Jabatan : Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
  - b. Unit Kerja : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BAPPEDA
  - c. Eselon : IVa
  - d. Ringkasan Tugas jabatan :  
Membantu sebagian tugas Sekretaris dalam bidang pengelolaan urusan umum dan kepegawaian meliputi penyusunan program dengan merencanakan,

mengkoordinasikan, mendistribusikan tugas, menyelia dan mengevaluasi kegiatan untuk menunjang pelaksanaan tugas Bappeda.

e. Rincian Tugas Jabatan :

- 1) Menyusun bahan perumusan kebijakan di bidang umum dan kepegawaian.
- 2) Menyusun bahan penyusunan norma, standar dan prosedur di bidang umum dan kepegawaian.
- 3) Menyusun rencana pelaksanaan program dan anggaran, pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian berkoordinasi pada sekretaris dan unit-unit kerja di Bappeda untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan.
- 4) Melaksanakan administrasi persuratan, kearsipan dan pengelolaan kepustakaan.
- 5) Mengelola sarana dan prasarana perkantoran melakukan urusan rumah tangga, keprotokolan dan kehumasan BAPPEDA.
- 6) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana kebutuhan, pengadaan, pendistribusian, pemeliharaan, inventarisasi, pemusnahan dan penghapusan barang.
- 7) Menyiapkan bahan dan mengelola kepegawaian meliputi usul kenaikan pangkat, perpindahan, pensiun, penilaian pelaksanaan pekerjaan, kenaikan gaji berkala, cuti, ijin, masa kerja, peralihan status, dan layanan kepegawaian lainnya.
- 8) Melakukan verifikasi pertanggung jawaban umum dan kepegawaian dan pelaporan.
- 9) Mengumpulkan bahan dan mengkoordinasikan laporan hasil pemeriksaan pengawasan fungsional.

- 10) Melakukan penilaian kinerja bawahan langsung.
  - 11) Mengkoordinasikan secara rutin kegiatan yang terkait dengan sub bagian umum dan kepegawaian berdasarkan pada program kerja bertujuan untuk melihat ketercapaiannya.
  - 12) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
  - 13) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- f. Wewenang :
- 1) Memeriksa hasil kerja bawahan.
  - 2) Mengelola umum dan kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - 3) Mengambil keputusan dalam pelaksanaan penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 4) Memanfaatkan dan mengarahkan sumber daya yang tersedia di lingkungan Sub Bagian Umum dan kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - 5) Mengingatkan bawahan yang tidak disiplin.
  - 6) Meminta dan memberi informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- g. Tanggung jawab :
- 1) Kebenaran dan ketepatan Rencana Kerja Anggaran penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 2) Kebenaran dan ketepatan penyusunan program dan anggaran, pengelolaan

umum dan kepegawaian.

- 3) Kerahasiaan naskah dinas yang sifatnya rahasia.
  - 4) Keharmonisan hubungan kerjasama bawahan di lingkungan Sub Bagian Umum dan kepegawaian.
  - 5) Kebenaran dan ketepatan laporan pelaksanaan tugas.
- h. Hasil Kerja.
- 1) Rencana Kerja Anggaran (RKA) penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 2) Informasi rencana penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 3) Distribusi tugas.
  - 4) Informasi rencana pelaksanaan pengelolaan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga dan administrasi kepegawaian.
  - 5) Seliaan pelaksanaan tugas bawahan.
  - 6) Arah naskah dinas masuk dan naskah dinas keluar.
  - 7) Susunan acara keprotokoleran.
  - 8) Layanan informasi pengelolaan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga dan administrasi kepegawaian.
  - 9) Informasi kebersihan kantor.
  - 10) Konsep pengembangan dan pembinaan disiplin pegawai.
  - 11) Konsep surat dan naskah dinas lainnya.
  - 12) Data/informasi tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan (LHP).
  - 13) Informasi pencapaian program, permasalahan yang dihadapi dan upaya pemecahan masalah penyusunan program dan anggaran dan pengelolaan

umum dan kepegawaian.

14) Laporan Kinerja Pegawai.

15) Laporan hasil pelaksanaan tugas.

i. Bahan Kerja.

1) Disposisi atau perintah atasan.

2) Konsep RPJPD, RPJMD dan RKPD bidang perencanaan pembangunan.

3) Konsep rencana strategis, indikator kinerja utama dan rencana kerja tahunan.

4) Data masukan rencana kerja anggaran dan perubahannya.

5) Data uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Sub Bagian Umum dan kepegawaian.

6) Data DPA dan realisasi program pengelolaan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga dan administrasi kepegawaian tahun berjalan.

7) Data rencana kegiatan keprotokoleran.

8) Informasi pengelolaan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga dan kepegawaian.

9) Data ruangan dan halaman BAPPEDA.

10) Identitas petugas kebersihan.

11) Data kepegawaian BAPPEDA.

12) Hasil kerja bawahan.

13) Naskah dinas yang ditujukan pada Sub Bagian Umum dan kepegawaian.

14) Laporan hasil pemeriksaan (LHP).

j. Perangkat kerja.

1) A T K.

2) Dokumen RPJPD, RPJMD dan RKPD bidang perencanaan pembangunan.

- 3) Dokumen rencana strategis, indikator kinerja utama, rencana kerja tahunan dan rencana kerja Sekretariat.
- 4) Perangkat komputer.
- 5) DPA BAPPEDA tahun berjalan.
- 6) Dokumen uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Sub Bagian Umum dan kepegawaian.
- 7) Dokumen peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
- 8) Pedoman/petunjuk teknis penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.

Spesifikasi jabatan

- a. Pangkat : Penata Muda Tingkat I.
- b. Pengetahuan Kerja :
  - 1) Memahami pedoman penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 2) Memahami peraturan perundang-undangan di bidang penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 3) Memahami peraturan perundang-undangan di bidang penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 4) Memahami standar operasional prosedur penyusunan program dan anggaran, pengelolaan umum dan kepegawaian.
  - 5) Memahami uraian tugas dan fungsi unit-unit kerja di lingkungan Dinas Kesehatan.
  - 6) Memahami uraian tugas dan fungsi Sub Bagian Umum dan kepegawaian.



- c. Keterampilan :
- 1) Cakap berkoordinasi, berkomunikasi, dan bekerjasama dengan orang lain
  - 2) Cakap mengelola administrasi umum dan kepegawaian.
  - 3) Dapat mengoperasikan komputer.
- d. Pendidikan Formal Minimal : D-IV/S-1 bidang ilmu Ekonomi Pembangunan/  
Akuntansi/ Manajemen/ Psikologi
- e. Pelatihan / Kursus : Diklat Penjurusan yakni Diklat Pimpinan Tingkat IV,  
Diklat Teknis yakni Perencanaan dan Anggaran, Telaahan Staf Paripurna,  
Formulasi Rencana Strategis, Anggaran Berbasis Kinerja, Administrasi  
Pengelolaan Umum dan kepegawaian Daerah, Akuntansi Umum dan  
kepegawaian Daerah.
- f. Pengalaman Kerja :
- 1) Memiliki pengalaman menduduki jabatan eselon IVb kebawah atau pernah  
menjabat setingkat Eselon IVb minimal selama 4 tahun.
  - 2) Bendahara Pengeluaran/ Penyusun Program, Anggaran dan Pelaporan.
4. Sekretaris
- a. Nama Jabatan : Sekretaris
  - b. Unit Kerja : Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah.
  - c. Eselon : IIIa
  - d. Ringkasan Tugas Jabatan :  
Merumuskan, mengkoordinasikan, mendistribusikan,  
mengendalikan/mengawasi, monitoring, menyusun dan melaksanakan  
sebagian tugas kepala Bappeda dibidang umum, kepegawaian, rumah tangga,  
keuangan, perencanaan dan evaluasi.

- e. Rincian Tugas Jabatan :
- 2) Merumuskan rencana kerja sekretariat dan skala prioritas untuk kejelasan rencana kerja.
  - 3) Mengkoordinasikan pelaksanaan Musrenbang (RPJPD, RPJMD dan RKPD).
  - 4) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekretariat dengan memberikan arahan dan penjelasan kepada para Kepala Sub Bagian untuk ketepatan dan kejelasan rencana.
  - 5) Mendistribusikan tugas kepada Kepala Sub Bagian di lingkungan Sekretariat sesuai tugas dan fungsinya agar semua pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.
  - 6) Melaksanakan pembinaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan dan perencanaan dan evaluasi program sesuai dengan permasalahannya untuk menunjang peningkatan kinerja Bappeda.
  - 7) Membina bawahan sesuai dengan permasalahannya untuk meningkatkan kemampuan kerja yang bersangkutan.
  - 8) Mengendalikan/mengawasi pelaksanaan tugas sekretariat dengan memeriksa, membimbing, mengarahkan dan mengawasi bawahan untuk optimalisasi pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan dan perencanaan.
  - 9) Melakukan penilaian kinerja bawahan langsung.
  - 10) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan dan perencanaan berdasarkan program dan realisasinya untuk mengetahui tingkat pencapaian program dan permasalahan yang dihadapi serta upaya pemecahan masalah.
  - 11) Melakukan koordinasi secara rutin kegiatan yang terkait dalam sub bagian

umum dan kepegawaian, keuangan dan perencanaan dan evaluasi berdasarkan pada program kerja yang bertujuan untuk melihat ketercapaiannya.

- 12) Menyusun dan mengajukan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai dengan pedoman sebagai bahan pertanggungjawaban.
- 13) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan bidang dan fungsinya.

f. Wewenang.

- 1) Memeriksa hasil kerja bawahan.
- 2) Menilai format naskah dinas keluar.
- 3) Mengambil keputusan dalam pelaksanaan pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan serta perencanaan dan evaluasi.
- 4) Memanfaatkan dan mengarahkan sumber daya yang tersedia di lingkungan sekretariat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 5) Mengingatkan bawahan yang tidak disiplin.
- 6) Meminta dan memberi informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

g. Tanggung jawab.

- 1) Keterpaduan dan keserasian program sekretariat.
- 2) Kebenaran, ketepatan dan kelancaran pelaksanaan pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.
- 3) Kerahasiaan naskah dinas yang sifatnya rahasia.
- 4) Keharmonisan hubungan kerjasama para Kepala Sub Bagian di lingkungan sekretariat.
- 5) Kebenaran dan ketepatan informasi kebijakan pelaksanaan kegiatan di sekretariat lingkungan hidup.
- 6) Kebenaran dan ketepatan laporan pelaksanaan tugas.

- h. Hasil Kerja.
- 1) Dokumen Rumusan Rencana Kerja Sekretariat.
  - 2) Informasi penyusunan Renstra dan RKA BAPPEDA.
  - 3) Informasi dalam rangka penyusunan RPJPD, RPJMD, dan RKPD Kabupaten Jayawijaya.
  - 4) Distribusian tugas.
  - 5) Peningkatan kemampuan kerja bawahan.
  - 6) Pembinaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.
  - 7) Layanan informasi bidang Sekretariat.
  - 8) Tanda paraf atas naskah dinas.
  - 9) Kontrol pelaksanaan tugas Sekretariat.
  - 10) Data hasil pelaksanaan tugas Sekretariat.
  - 11) Rumusan peningkatan dan pengembangan program pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.
  - 12) Laporan hasil pelaksanaan tugas.
- i. Bahan Kerja.
- 1) Disposisi atau perintah atasan.
  - 2) Data Renstra dan Indikator Kinerja Utama.
  - 3) Data RPJPD, RPJMD, RKPD dan rencana program Sekretariat.
  - 4) Naskah dinas yang ditujukan pada BAPPEDA.
  - 5) Hasil kerja bawahan.
  - 6) Data DPA dan realisasi program BAPPEDA tahun berjalan.
  - 7) Konsep naskah dinas yang diproses di lingkungan BAPPEDA.

- 8) Data uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Sekretariat.
  - 9) Data permasalahan kinerja bawahan.
  - 10) Laporan Kinerja Pegawai
- j. Perangkat Kerja.
- 1) A T K.
  - 2) Dokumen RPJPD, RPJMD dan RKPD bidang Kesehatan.
  - 3) Dokumen rencana strategis, indikator kinerja utama, rencana kerja tahunan dan rencana program sekretariat.
  - 4) DPA sekretariat tahun berjalan.
  - 5) Dokumen uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan sekretariat.
  - 6) Dokumen peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.
  - 7) Pedoman/petunjuk teknis pengelolaan sub bagian umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.

Spesifikasi jabatan

- a. Pangkat : Penata Tingkat I
- b. Pengetahuan Kerja :
- 1) Memahami peraturan perundang-undangan di bidang pengelolaan administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.
  - 2) Memahami standar operasional prosedur administrasi umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi.
  - 3) Memahami uraian tugas dan fungsi Sekretariat.
- c. Keterampilan : Cakap berkoordinasi, berkomunikasi dan bekerjasama dengan orang lain.

- d. Pendidikan Formal Minimal : D-IV/S-1 bidang ilmu Administrasi Negara/  
Administrasi Pembangunan/ Akuntansi/ Ekonomi Pembangunan/Kesehatan
  - e. Pelatihan/Kursus : Diklat Penjejang yakni Diklat Pimpinan Tingkat III.  
Diklat Teknis yakni Manajemen kesekretariatan bagi para Sekretaris,  
Teknis manajemen sumber daya manusia, Teknis perumusan dan analisis  
kompetensi jabatan.
  - f. Pengalaman Kerja : Memiliki pengalaman menduduki jabatan eselon IIIb  
kebawah atau pernah menjabat setingkat Eselon IIIb minimal selama 4 tahun.
5. Kasubag Perencana dan evaluasi
- a. Nama jabatan : Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi
  - b. Unit Kerja : Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi BAPPEDA
  - c. Eselon : IVa
  - d. Ringkasan Tugas jabatan :  
Membantu sebagian tugas Sekretaris dalam bidang pengelolaan urusan  
perencanaan dan evaluasi meliputi penyusunan program dengan  
merencanakan, mengkoordinasikan, mendistribusikan tugas, menyelia dan  
mengevaluasi kegiatan untuk menunjang pelaksanaan tugas BAPPEDA.
  - e. Rincian Tugas Jabatan :
    - 1) Menyusun bahan perumusan kebijakan di bidang perencanaan dan evaluasi.
    - 2) Menyusun bahan penyusunan norma, standar dan prosedur di bidang  
perencanaan dan evaluasi.
    - 3) Menyusun rencana pelaksanaan program dan anggaran, pengelolaan  
perencanaan dan evaluasi berkoordinasi pada sekretaris dan unit-unit kerja di  
BAPPEDA untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan.
    - 4) Melakukan verifikasi pertanggungjawaban perencanaan dan evaluasi dan  
pelaporan.

- 5) Mengumpulkan bahan dan mengkoordinasikan laporan hasil pemeriksaan pengawasan fungsional.
  - 6) Melakukan penilaian kinerja bawahan langsung.
  - 7) Mengkoordinasikan secara rutin kegiatan yang terkait dengan sub bagian perencanaan dan evaluasi berdasarkan pada program kerja bertujuan untuk melihat ketercapaiannya.
  - 8) Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan.
  - 9) Melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- f. Wewenang
- 1) Memeriksa hasil kerja bawahan.
  - 2) Mengelola perencanaan dan evaluasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - 3) Mengambil keputusan dalam pelaksanaan penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 4) Memanfaatkan dan mengarahkan sumber daya yang tersedia di lingkungan Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
  - 5) Mengingatkan bawahan yang tidak disiplin.
  - 6) Meminta dan memberi informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
- g. Tanggung jawab
- 1) Kebenaran dan ketepatan Rencana Kerja Anggaran penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 2) Kebenaran dan ketepatan penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 3) Kerahasiaan naskah dinas yang sifatnya rahasia.

- 4) Keharmonisan hubungan kerjasama bawahan di lingkungan Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi.
  - 5) Kebenaran dan ketepatan laporan pelaksanaan tugas.
- h. Hasil Kerja.
- 1) Rencana Kerja Anggaran (RKA) penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 2) Informasi rencana penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 3) Distribusian tugas.
  - 4) Seliaan pelaksanaan tugas bawahan.
  - 5) Arahan naskah dinas masuk dan naskah dinas keluar.
  - 6) Konsep surat dan naskah dinas lainnya.
  - 7) Data/informasi tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan (LHP).
  - 8) Laporan Kinerja Pegawai.
  - 9) Laporan hasil pelaksanaan tugas.
- i. Bahan kerja.
- 1) Disposisi atau perintah atasan.
  - 2) Konsep RPJPD, RPJMD dan RKPD bidang perencanaan dan pembangunan.
  - 3) Konsep rencana strategis, indikator kinerja utama dan rencana kerja tahunan.
  - 4) Data masukan rencana kerja anggaran dan perubahannya.
  - 5) Data uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Sub Bagian Perencanaan dan evaluasi.
  - 6) Data rencana kegiatan keprotokoleran.
  - 7) Informasi pengelolaan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga dan kepegawaian.



- 8) Hasil kerja bawahan.
  - 9) Naskah dinas yang ditujukan pada Sub Bagian Perencanaan dan evaluasi.
  - 10) Laporan hasil pemeriksaan (LHP).
- j. Perangkat Kerja.
- 1) A T K.
  - 2) Dokumen RPJPD, RPJMD dan RKPD bidang perencanaan dan pembangunan.
  - 3) Dokumen rencana strategis, indikator kinerja utama, rencana kerja tahunan dan rencana kerja Sekretariat.
  - 4) Perangkat computer.
  - 5) DPA BAPPEDA tahun berjalan.
  - 6) Dokumen uraian tugas, fungsi dan uraian jabatan Sub Bagian Perencanaan dan evaluasi.
  - 7) Dokumen peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 8) Pedoman/petunjuk teknis penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.  
Spesifikasi jabatan.
- b. Pangkat : Penata Muda Tingkat I
- c. Pengetahuan Kerja :
- 1) Memahami pedoman penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
  - 2) Memahami peraturan perundang-undangan di bidang penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.

- 3) Memahami standar operasional prosedur penyusunan program dan anggaran, pengelolaan perencanaan dan evaluasi.
- 4) Memahami uraian tugas dan fungsi unit-unit kerja di lingkungan BAPPEDA.
- 5) Memahami uraian tugas dan fungsi Sub Bagian Perencanaan dan evaluasi.

d. Keterampilan :

- 1) Cakap berkoordinasi, berkomunikasi, dan bekerjasama dengan orang lain.
- 2) Cakap mengelola administrasi perencanaan dan evaluasi.
- 3) Dapat mengoperasikan computer.

e. Pendidikan Formal Minimal : D-IV/S-1 bidang ilmu Ekonomi Pembangunan/ Akuntansi/ Manajemen.

f. Pelatihan / Kursus : Diklat Penjurusan yakni Diklat Pimpinan Tingkat IV, diklat teknis yakni Perencanaan dan Anggaran, Telaahan Staf Paripurna, Formulasi Rencana Strategis, Anggaran Berbasis Kinerja, Administrasi Pengelolaan Perencanaan dan evaluasi Daerah, Akuntansi Perencanaan dan evaluasi Daerah.

g. Pengalaman Kerja : Memiliki pengalaman menduduki jabatan eselon IVb kebawah atau pernah menjabat setingkat Eselon IVb minimal selama 4 tahun, Bendahara Pengeluaran/ Penyusun Program, Anggaran dan Pelaporan.