

PENEMPATAN PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN NATUNA

Riky Prayuda

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tanjungpura

Email: riky.pra_yuda@rocketmail.com

Abstrak

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman mengenai pelaksanaan penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. Permasalahan mengenai penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna ini cukup menarik untuk diteliti mengingat masih adanya penempatan pegawai belum sesuai dengan syarat jabatan terutama pada spesialisasi pendidikan pegawai. Keadaan demikian akan mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, karena jabatan yang diemban tidak sesuai dengan spesialisasi pendidikan yang ditempuh sebelumnya. Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai belum mengacu pada pendidikan, sehingga ada beberapa jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan formal, seperti Kepala Bagian Ekonomi dijabat oleh seorang Sarjana Teknik jurusan Elektro yang idealnya lebih tepat dijabat oleh seorang sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi, sedangkan Kabag Humas dijabat oleh seorang Sarjana Ekonomi yang seharusnya lebih tepat adalah Sarjana Sosial jurusan Ilmu Komunikasi. Seharusnya Kabag Ekonomi dijabat oleh kabag Humas sekarang karena sesuai kualifikasi pendidikan. Selain pendidikan, yang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam suatu jabatan adalah pengalaman kerja sebelumnya. Hal ini belum terlalu menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, karena penempatan pegawai dilakukan atas dasar praduga kepantasan untuk ditempatkan dan bisa menjalankan tugasnya. Pengetahuan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin berpengetahuan pegawai dalam bekerja maka semakin baik pula kinerja pegawai. Dan keterampilan kerja merupakan hal yang harus dimiliki dalam menunjang kinerja pegawai. Keterampilan merupakan salah satu faktor penunjang dalam melancarkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam jabatan yang diemban.. Melalui penulisan skripsi ini juga dimaksudkan, agar dalam pelaksanaan penempatan pegawai di Sekretariat Daerah adalah mengacu pada prinsip kepegawaian. Pelaksanaan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip kepegawaian adalah yang sesuai dengan pendidikan, pendidikan dan latihan kepemimpinan, pangkat/golongan, dan pengalaman. Jika prinsip itu tidak terpenuhi maka ada pertimbangan lain yang diambil yaitu berdasarkan keputusan Bupati.

Kata kunci: Penempatan Pegawai, Prinsip Kepegawaian, dan Syarat Jabatan

Abstrack

This thesis is intended to provide an understanding of the implementation of staffing in Natuna District Secretariat . Issues regarding staffing in the Secretariat Natuna Regency is quite interesting to study in view of the staffing is not in accordance with the terms of office , especially on employee education specialization . Such circumstances will influence the employee in carrying out its duties and responsibilities , because the positions are not carried in accordance with previously adopted educational specialization . From the study it can be concluded that the implementation of staffing is not referring to education , so there are some positions that do not correspond to formal education , such as the Head of Economics at the handshake by a Bachelor of Engineering majoring in Electrical is ideally more appropriate handshake by an undergraduate Economics Accounting jurusan , while Head of Public Relations chaired by an Economics degree is supposed to be more precise is the Bachelor of Social Science majoring in Communications . Head of Economic supposed to be held by Head of Public Relations for appropriate educational qualifications now . In addition to education ,

Riky Prayuda

Ilmu Administrasi FISIP Universitas Tanjungpura

which is a consideration in the placement of employees in an office is previous work experience . It is not too much of a consideration in the deployment of staff in the Secretariat Natuna Regency , because staffing is done on the basis of the presumption of propriety to be placed and can carry out their duties . Knowledge work has a positive and significant influence on employee performance . The more knowledgeable employees in the work the better the performance of employees . And work skills is a must-have in supporting the performance of employees . Skill is one supporting factor in the conduct of an employee 's performance in carrying out its duties and functions in positions carried .. Through writing this essay is also intended , so that the implementation of staffing at the Regional Secretariat is referring to the principle of employment . Implementation of staffing in accordance with the principles of staffing is appropriate to the education , training and leadership training , rank / group , and experience . If that principle is not met then there is another consideration that is based on a decision taken by the Regent .

Keywords : Personnel Placement, Employment Principles and Conditions Title.

A. PENDAHULUAN

Pegawai merupakan perwujudan dari Sumber Daya Manusia yang menduduki tempat penting dalam suatu negara, karena pegawai merupakan abdi masyarakat dan abdi Negara yang berperan sebagai pemikir, perencana dan pelaksana pekerjaan-pekerjaan pembangunan yang menyangkut tugas kemasyarakatan dan pemerintah. Sebagai pelaksana tugas dari pemerintah, pegawai dituntut untuk melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya. Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas dan fungsi dalam bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Berbicara administrasi pembangunan jika dikaitkan berkenaan dengan kepegawaian berarti mengenai masalah administrasi kepegawaian yaitu mulai dari perolehan tenaga kerja (recruitment), penyaringan (screening), ujian (testing), wawancara (interview), dan penempatan (placement). Penempatan adalah suatu proses yang mutlak harus dilaksanakan dalam proses pengorganisasian dimana prinsip utama penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai pada tempat yang tepat, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif. Namun sering ditemukan di lapangan tidaklah demikian, terlihat banyak sekali permasalahan dalam kaitannya dengan penempatan pegawai yang dalam pembahasan ini adalah Pegawai Negeri Sipil, sehingga masih nampak pegawai yang menempati suatu jabatan yang kurang selaras dengan kemampuan dan pendidikan yang dimilikinya. Hal ini dapat menimbulkan permasalahan bagi organisasi, karena akan berdampak pelaksanaan tugas tidak efektif.

Pegawai Negeri Sipil merupakan pemikir, perencana dan sekaligus sebagai pelaksana pembangunan, untuk itu perlu dikembangkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang menjadi bidang tugasnya. Pegawai Negeri Sipil mempunyai beban tugas yang berat. Oleh karena itu, selain diperlukan keterampilan dan disiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, juga perlu didukung dengan pendidikan formal, pendidikan dan latihan sebagai upaya dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan sekaligus sebagai langkah persiapan sebelum mempercayakan jabatan dalam suatu organisasi.

Sumber daya manusia adalah penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Sumber daya manusia sebagai aset non material dan non finansial dalam organisasi mutlak sifatnya. Oleh karena itu, sumber daya manusia dapat merupakan aset utama organisasi, jika produktivitas sumber daya manusianya tinggi. Sebaliknya jika produktivitasnya rendah, maka sumber daya manusia seperti itu tidak merupakan aset lagi, melainkan menjadi beban bagi organisasi (Suharto, 1998:25).

Sebagai landasan atau pedoman dalam pelaksanaan penempatan pegawai sedapat mungkin harus mengacu pada prinsip "The right man on the right place", misalnya seorang lulusan Sarjana Sosial ditempatkan di bagian Humas, itu adalah sangat tepat dan mengacu kepada prinsip kepegawaian yaitu "The right man on the right place". Apabila prinsip ini diabaikan dalam

menangani penyusunan pegawai, maka akan terjadi penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan untuk menduduki suatu jabatan tersebut. Dalam hal ini tentunya akan banyak mengalami keterlambatan dalam pelaksanaan tugas dan akhirnya dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai.

Permasalahan yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna adalah yang mana pegawai dengan pendidikan sarjana yang masih sedikit untuk memenuhi unit-unit yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan atau yang sesuai dengan disiplin ilmunya. Sehingga dalam penempatan pegawai belum mengacu pada prinsip kepegawaian.

B. PENEMPATAN PEGAWAI

Prinsip pokok penempatan dalam jabatan ialah “mendapatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat”. Penempatan pegawai harus bersifat objektif dan memperhatikan prinsip “The Right Man in The Right Place, hal tersebut diperlukan untuk menjamin agar jabatan dan pekerjaan dalam suatu unit kerja tersebut benar-benar dilakukan oleh orang yang profesional dan untuk memberikan kepada pegawai yang menduduki jabatan tersebut. Dengan demikian maka pegawai tersebut akan memiliki motivasi atau dorongan yang kuat guna menunjukkan prestasi kerja sebaik-baiknya.

Hasibuan (2001:63) mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menpaskan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Schuler dan Jackson (1997:276) mengemukakan penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Mathis dan Jackson (2001:305) mengemukakan penempatan adalah menempatkan seseorang pada posisi yang tepat.

Pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dari persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga the right man on the right job tercapai. Hasibuan (2001:64) menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan: azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk

jabatan yang tepat atau the the right man on the right job.

Dalam fungsi manajemen bahwa penempatan karyawan (pegawai) disebut dengan staffing. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia modern menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Siagian bahwa konsep penempatan mencakup promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru pula.

Alasan pelaksanaan penempatan kepada pegawai negeri sipil (Wursanto, 2007:66) yaitu:

- Memenuhi kebutuhan tenaga kerja dibagi atau unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar.
- Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.
- Memberi motivasi kepada pegawai.
- Membatasi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan, jabatan, tempat yang sama.

Berangkat dari kutipan di atas terlihat bahwa penempatan pegawai tidak terlepas dari upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, juga sangat berperan dalam meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, dimana dalam kegiatan pelaksanaan penempatan kerja sering disalah tafsirkan oleh orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, pelaksanaan penempatan harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif mengingatkan penempatan dimaksudkan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Pada dasarnya penempatan merupakan fungsi pengembangan pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Umumnya penempatan merupakan tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja para

pegawai. Dari penilaian prestasi kerja akan diketahui kecakapan seorang pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (job description) yang dibebankan kepadanya.

Dalam penyusunan dan penempatan pegawai yang baik, haruslah benar-benar menganut prinsip administrasi kepegawaian yang baik dan benar. Baik pengangkatan maupun penempatan pegawai telah dijelaskan dalam Undang-Undang No.43 tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian tepatnya pada pasal 17 (2) yang berbunyi:

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka pengadaan seleksi dalam penempatan pegawai (Ambar dan Rosidah 2003:) yaitu:

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standard prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
- b. Rencana-rencana Sumber Daya Manusia yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai dalam suatu instansi.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia kelompok orang yang akan dipilih.

Penempatan seseorang pada tempatnya yang tepat perlu dan harus didasarkan pada pendidikan, keterampilan, keahlian dan kecakapan dari pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, apabila prinsip tersebut diabaikan dalam menangani masalah penyusunan dan penempatan pegawai, maka pegawai yang ditempatkan pada suatu jabatan tertentu akan banyak mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya oleh karena tidak sesuai dengan pendidikan, keterampilan, keahlian dan kecakapan serta pengalaman yang dimilikinya. Jadi secara singkat dapat dikatakan, bahwa prinsip "The Right Man On The Right Place" harus diterapkan agar pegawai yang telah disusun dan ditempatkan

dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi dan agar tercipta kerja yang efektif dan efisien.

Schuler dan Jackson (1997:276) mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan adalah keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan. Wahyudi (1991:32) mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaklah mempertimbangkan faktor-faktor berikut.

- a. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut:
 1. Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat
 2. Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
- b. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam:
 1. Pekerjaan yang harus dilakukan.
 2. Lamanya melakukan pekerjaan itu.
- c. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan yang harus diperoleh pada waktu ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- d. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori:
 1. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.

2. Keterampilan fisik, seperti memutar roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain.
3. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.

Sastrohadiwiryo (2002:162-165), mengemukakan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut.

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimaksud di sini adalah prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

2. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh sebab itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes/uji kesehatan oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

4. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila tidak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang di mana suaminya bertugas.

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Dengan kata lain dalam menempatkan seseorang pegawai pada suatu jabatan haruslah memperhatikan persyaratan jabatan (job specification) yang memuat syarat-syarat yang harus dipenuhi seseorang sebelum diangkat pada jabatan tertentu. Adapun yang menjadi syarat-syarat jabatan menurut Moekijat (2002:40), persyaratan jabatan (Job Specification) adalah: "syarat-syarat minimum yang layak yang harus dimiliki oleh seseorang pemegang jabatan untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu dengan sukses". Misalnya yang dijadikan sebagai syarat jabatan adalah kemampuan dan pendidikan pegawai.

Penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kemampuan dan pendidikan pegawai akan dapat mendorong terciptanya suatu pekerjaan yang berhasilguna dan berdayaguna, yang pada akhirnya akan menimbulkan efektifitas pekerja pegawai. Penempatan pegawai yang dilakukan secara objektif dapat bermanfaat untuk menciptakan iklim atau susunan kehidupan organisasi di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta dapat memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Penempatan pegawai yang mengarah pada prinsip kepegawaian dapat memberikan gambaran mengenai segala fakta yang penting tentang pekerjaan sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (2002:211) bahwa landasan atau pedoman penempatan pegawai yang mengacu pada prinsip kepegawaian, meliputi:

- a. Kesesuaian antara pendidikan formal dengan jabatan.

- b. Kesesuaian antara pendidikan non formal dengan jabatan.
- c. Kesesuaian antara pengalaman kerja dengan jabatan.
- d. Kesesuaian golongan/pangkat.

Berdasarkan pendapat tersebut, menunjukkan bahwa penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya merupakan kualifikasi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, dengan tujuan agar setiap pegawai mampu dan dapat menjalankan tugas dengan baik. Oleh karena itu syarat kualifikasi seorang pegawai untuk menempati jabatan berdasarkan kepada pendidikan, keahlian, pengalaman dan kemampuan sangat harus dimiliki oleh pegawai tersebut.

6. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif, karena penulis ingin memperoleh gambaran dan deskripsi tentang strategi yang dilakukan dalam pengembangan pendidikan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. Dengan menggunakan metode ini peneliti berharap dapat mengetahui dan memahami serta mendapatkan gambaran secara mendalam mengenai permasalahan yang diteliti.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif yang peneliti gunakan adalah triangulasi. Triangulasi menurut Moleong (2007:330) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk keperluan pengecekan terhadap data atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Denzin (dalam Moleong 2007:330), membedakan tiga macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, dan teori. Dengan triangulasi, peneliti dapat mengecek kembali temuannya dengan jalan membandingkan sumber, metode, dan teori. Peneliti dapat melakukannya dengan cara mengajukan pertanyaan yang bervariasi, mengecek dengan sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan dapat dilakukan.

Dari beberapa triangulasi yang telah dipaparkan di atas, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Dalam penelitian ini sebagai informan triangulasi sumber adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Natuna, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Natuna, dan Kepala Sub Bidang Administrasi Mutasi BKD Natuna. Sedangkan

informan lanjutannya adalah Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten, staf Bagian Umum, dan staf Bagian Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna

7. PELAKSANAAN PENEMPATAN PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN NATUNA

1. Kesesuaian Penempatan antara Pendidikan dengan Jabatan

Penempatan pegawai merupakan faktor yang sangat esensial bagi kehidupan sebuah organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap masalah yang menyangkut eksistensi organisasi atau masalah kepegawaian merupakan masalah utama yang harus mendapatkan perhatian setiap pimpinan organisasi atau unit yang berwenang. Perwujudan mengenai masalah kepegawaianpun diatur melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 yang telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002, dipandang perlu mengatur kembali ketentuan pelaksanaannya dengan keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Untuk menjamin objektivitas, keadilan dan transparansi dalam penempatan pegawai negeri sipil maka perlu ada suatu standar kompetensi yang diperlukan, kompetensi disini diartikan sebagai karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan amanat UU 8/1974 jo UU 43/1999 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 17 ayat 2. Pedoman pelaksanaannya diatur dalam suatu keputusan kepala BKN Nomor 46A tahun 2003 tentang standar kompetensi jabatan. Pedoman ini berisi instrumen-instrumen yang dijadikan indikator yang digunakan dalam pengukuran kompetensi pegawai tersebut.

Demi mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, netral, sejahtera serta berwawasan global, dan juga dalam dapat menjalankan fungsinya sebagai aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, dengan kata lain PNS sebagai perwujudan dalam rangka terwujudnya good

governance dan good government. PNS adalah sumber daya manusia yang merupakan asset penting dalam suatu organisasi pemerintah, oleh karena itu keberadaannya menjadi sumber daya yang paling vital dan suatu kekuatan (power) bagi kelangsungan hidup suatu organisasi demi mencapai tujuan. Stigma yang melekat saat ini terhadap organisasi birokrat (pemerintah) adalah persepsi masyarakat, terhadap pegawai negeri sipil dimana dikaitkan pada ketidak becusan, kelambanan, kekakuan, dan kelambanan pada aparatur pemerintah, padahal hal tersebut merupakan salah satu dari disfungsi birokratisasi. Mengutip pendapat weber yang menyatakan “birokrasi mendasarkan diri pada hubungan antara kewenangan menempatkan dan mengangkat pegawai bawahan dengan menentukan tugas dan kewajiban di mana perintah dilakukan secara tertulis, ada pengaturan mengenai hubungan kewenangan; promosi kepegawaian atas aturan-aturan tertentu. menurut weber “organisasi birokratik didasarkan pada keunggulan teknis”.

Permasalahan dalam penempatan pegawai merupakan masalah klasik dalam organisasi pemerintah, tidak berkompetennya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan tidak hanya sebagai suatu kegagalan dalam proses rekrutment (pengadaan) tetapi merupakan ketidak berhasilan suatu organisasi pemerintah dalam melakukan proses perencanaan kepegawaian.

Dalam penempatan pegawai sudah menjadi keharusan bagi unit yang berwenang mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 yang telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 dengan kata lain dalam penempatan pegawai harus mengacu pada prinsip kepegawaian yang di jabarkan dengan persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai ketika akan ditempatkan pada suatu jabatan, khususnya pada kepala bagian yang mana merupakan pegawai tertinggi/jabatan tertinggi (top manager) di bagian-bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, yang memiliki peranan penting dalam suatu unit karena sebagai orang yang merumuskan, mengkoordinasikan, membina, mengelola, mengatur dan fungsi manajemen lainnya, tentulah harus orang yang ditempatkan sesuai antara keahlian dan jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Sekretariat Daerah (BKD) Kabupaten Natuna, didapati informasi berkenaan dengan PP RI Nomor 100 Tahun 2000 yang telah diubah menjadi PP RI Nomor 13 Tahun 2002:

“Dalam penempatan pegawai khususnya Sekretariat Daerah sudah mengacu pada Peraturan tersebut, namun pada realisasinya di lapangan tidak bisa dipungkiri masih ada pegawai yang tidak ditempatkan sesuai dengan seharusnya, ini diakibatkan beberapa faktor, seperti kekurangan Sumber Daya Manusia, yang mana formasi tersebut harus diisi untuk menghindari kekosongan”.

Hasil dari wawancara di atas menyatakan bahwa dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna telah berusaha untuk mengacu pada PP RI Nomor 100 Tahun 2000 yang telah diubah menjadi PP RI Nomor 13 Tahun 2002, namun usaha ini tidak bisa terlaksana sepenuhnya dikarenakan beberapa faktor. Agar jabatan tertentu itu kosong maka diangkat pegawai yang walaupun secara syarat jabatan tidak sesuai.

Dan beliau juga memaparkan bahwa:

“Tidak secara mutlak orang yang tidak sesuai pendidikan tidak memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikannya. Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Administrasi Mutasi, dan pertimbangan lain yang diambil jika tidak orang yang sesuai dengan pendidikan, yaitu dilihat dari pangkat, pengalaman kerja, dan tentunya kebijakan atasan”.

Menurut beliau tidak mustahil pegawai yang tidak memenuhi syarat jabatan tersebut tidak bisa menjalankan tugasnya dengan baik, dan belum tentu juga pegawai yang memenuhi syarat jabatan bisa dengan baik menjalankan tugasnya.

Pendapat di atas sejalan dengan apa yang disampaikan oleh salah satu staf bagian pemerintahan Sekretariat Daerah, yaitu:

“Penempatan pegawai di Sekretariat Daerah secara umum memang belum sepenuhnya mengacu pada prinsip kepegawaian, karena memang kondisi Sumber Daya Manusia yang tidak memungkinkan, daripada jabatan tersebut kosong, ya tidak mau pegawai yang ada

diangkat dengan ada beberapa hal pertimbangan seperti pengalaman kerja sebelumnya dan lamanya masa kerja”.

Dari beberapa hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa dalam prakteknya Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna berusaha untuk mengacu pada peraturan pemerintah yang telah ditetapkan, namun pada realisasinya hal ini sulit untuk diwujudkan, dikarenakan faktor yang berkenaan dengan Sumber Daya Manusia yang ada.

Dalam hal ini yang berwenang dalam menempatkan pegawai pada suatu jabatan, berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD), bahwa:

“Wewenang dalam penempatan pegawai adalah Bupati, BKD hanya sebagai yang memproses kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh Bupati, dalam hal ini adalah bidang mutasi”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD), didapatkan bahwa dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna merupakan wewenang pimpinan tertinggi dalam hal ini adalah Bupati. BKD sebagai Badan yang mengurus berhubungan dengan administrasi kepegawaian di daerah, hanya sebagai Badan yang memproses atau melaksanakan dari kebijakan dan keputusan dari Bupati.

Berkenaan dengan prinsip kepegawaian yaitu The Right Man On The Right Place, hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah bahwa:

“Selama ini dalam penempatan pegawai sudah mengacu pada hal tersebut, jika ada pegawai yang tidak memenuhi syarat jabatan, pegawai tersebut tidak bisa diangkat, ini kembali lagi kepada keputusan Bupati mungkin dilihat dari Skill, masa kerja atau kemampuan, ujar beliau”.

Dari hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah, beliau menyatakan bahwa pegawai yang akan diangkat pada suatu jabatan haruslah memenuhi syarat jabatan yang ditetapkan, namun hal ini bisa saja terjadi apabila ada kebijakan atau keputusan dari Bupati.

Dan juga disampaikan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah:

“Berkenaan dengan penempatan dan atau juga pengangkatan pegawai pada suatu jabatan tidak terlepas dari kepentingan dalam hal ini yang menjadi keputusan Bupati”.

Dan dari hasil wawancara selanjutnya bahwa dalam penempatan pegawai tidak terlepas dari unsur kepentingan, seperti atas dasar hubungan keluarga, kerabat maupun atas unsur pemberian imbalan.

Pendapat tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha Pimpinan, bahwa:

“Dalam penempatan pegawai masih ada sebagian yang belum sesuai dengan syarat jabatan dikarenakan adanya kepentingan oleh pihak tertentu, dan juga pengalaman sebelumnya juga menjadi faktor pertimbangan”.

Dari pendapat-pendapat di atas bisa peneliti simpulkan bahwa ada pertimbangan lain yang menjadi dasar penempatan pegawai, yaitu dilihat dari skill, pengalaman kerja sebelumnya, dan juga selain hal itu dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah adanya indikasi kepentingan oleh pihak tertentu yang mungkin bisa dikatakan KKN.

Berhubungan dengan faktor keterbatasan Sumber Daya Manusia yang memenuhi kompetensi dalam hal ini pendidikan formal, memang sangat menjadi problematika di dalam Sekretariat Daerah, karena berdasarkan data tingkat pendidikan didominasi oleh tamatan SLTA yang berjumlah 74 orang dengan persentase 59,70%, ini berarti lebih dari separuh pegawai di Sekretariat daerah Kabupaten Natunan dengan tamatan pendidikan SLTA, sedangkan yang tamatan S1 berjumlah 34 orang yang harus dibagi ke 9 Kepala Bagian dan 27 Kepala Sub Bagian dan Sarjana Muda berjumlah 10 orang, Belum lagi kualifikasi pendidikan atau jurusan yang sesuai dengan formasi.

Pendidikan formal merupakan faktor yang sangat mempengaruhi karena akan memberikan konsekuensi pengetahuan yang sesuai dengan jenis pendidikan yang dimiliki dan juga dengan pendidikan formal dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai serta efektifitas dan efisiensi kerja. Hal ini sejalan dengan hasil

wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah bahwa pendidikan formal akan memberi pengaruh dalam menjalankan tugasnya, diantaranya:

1. *Tidak cukup paham dengan tugasnya, tapi dalam hal ini perlu waktu untuk pegawai tersebut beradaptasi memahami tugas dan fungsinya. Produktivitas tinggi akan terjadi jika memiliki keahlian (faktor pendidikan).*
2. *Kinerja tidak maksimal, dikarenakan ketidakpahaman tadi mengakibatkan ada beberapa tugas yang kurang bisa dilaksanakan mungkin bahkan tidak bisa dilaksanakan.*
3. *Pelayanan terhambat, berbicara pelayanan sangat diperlukan sebuah pengetahuan dan pemahaman.*
4. *Tidak menjalankan tufoksi dengan maksimal.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, didapatkan informasi bahwa ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai pada jabatan terutama pada pendidikan pegawai sangat mempengaruhi dalam menjalankan tugasnya, dan juga kinerja yang dihasilkan tidak maksimal.

Hal ini ditegaskan dengan hasil wawancara dengan staf bagian hukum Sekretariat Daerah yang berpendidikan D.III Bahasa Inggris, mengatakan bahwa:

“Saya merasa kebingungan di awal menjalankan tugas dan fungsi sebagai pegawai di bagian hukum, meskipun dengan berjalannya waktu bisa menyesuaikan, tetapi itu perlu proses yang bisa dikatakan cukup lama”.

Hal ini menegaskan bahwa betapa pentingnya pendidikan formal dalam pelaksanaan penempatan pegawai. Karena kualifikasi dan tingkat pendidikan pada dasarnya mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional dalam upaya penerapan pelaksanaan tugas dalam jabatannya. Sehubungan tidak seorangpun mampu melaksanakan tugas dengan baik dan lancar, tanpa mengetahui jenis dan sifat pekerjaannya, bahkan untuk jenis pekerjaan yang sifatnya sederhana saja terkadang seorang pegawai akan mengalami kesulitan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

Berbeda dengan apa yang disampaikan oleh salah satu staf bagian umum Sekretariat Daerah, beliau mengatakan:

“yang saya lihat selama ini bahwa dalam menjalankan tugasnya, mereka yang tidak sesuai antara pendidikan dan jabatan yang diemban khususnya Kepala Bagian tidak mengalami permasalahan yang berarti, karena mereka dibantu oleh staf-stafnya dalam menjalankan tugasnya”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa ketidaksesuaian antara pendidikan dengan jabatan yang diemban memiliki pengaruh dalam pelaksanaan tugasnya, berbeda halnya dengan apa yang disampaikan oleh staf bagian umum Sekretariat Daerah, bahwa staf memiliki peran penting dalam membantu tugas-tugas pimpinannya.

Namun meskipun begitu tidak semua tugas pimpinan bisa dilaksanakan oleh staf, sebagaimana berdasarkan keterangan dari beberapa staf memberikan gambaran bahwa staf yang dilimpahkan jabatan terkadang mengalami hambatan pada saat melaksanakan tugas yang dilimpahkan. Terutama pekerjaan yang dilimpahkan belum pernah dikerjakan sehingga mengalami kebingungan apa yang harus dilakukan, hal ini disebabkan pengalaman kerja relatif masih minim.

Selain pendidikan formal, ada yang namanya pendidikan formal kedinasan dalam hal ini adalah pendidikan dan latihan. Diklat kepemimpinan (Diklatpim) merupakan pendidikan yang harus diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil yang telah atau akan diangkat dalam jabatan struktural. Dalam hal demikian maka kepada Pegawai Negeri Sipil yang akan ditempatkan dalam suatu jabatan untuk pertama kali atau setingkat lebih tinggi wajib dipertimbangkan terlebih dahulu setelah memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh kepala bidang pendidikan dan pelatihan bahwa:

“untuk pegawai Sekretariat Daerah, pegawai yang telah dan yang akan diangkat dalam jabatan struktural harus mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dan juga pendidikan dan pelatihan teknis yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatannya. Sehingga dalam penempatan pegawai sudah

mengacu pada pendidikan dan pelatihan (diklatpim) jabatan. Untuk syarat jabatan dalam penempatan seorang kepala bagian adalah diklatpim IV”.

Hasil pengamatan yang peneliti lakukan adalah bahwa dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna belum mengacu pada pendidikan dan pelatihan karena pendidikan dan latihan (diklat) dilakukan ketika seseorang tersebut sudah terlebih dahulu diangkat dalam suatu jabatan, ini dapat dilihat pada pengangkatan kepala bidang, diklatpim bagi kepala bidang dilaksanakan ketika mereka telah menduduki jabatan mereka sebagai kepala bidang.

Dalam pelaksanaannya berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu kasubbag bagian hukum Sekretariat Daerah mengatakan bahwa:

“bawahan sulit untuk menapsirkan pengarahan dan petunjuk dari atasan, hal ini disebabkan pengalaman kerja bawahan relatif masih minim, oleh karena itu diklat khususnya diklat teknis menjadi kebutuhan pokok dan mendasar bagi bawahan”.

Jadi pendidikan dan latihan menjadi alternatif bagi pegawai yang memiliki skill yang tidak sesuai dengan tugas yang diemban. Ini akan berpengaruh pada keterlambatan waktu di dalam menyelesaikan tugas, karena memerlukan waktu yang sedikit lama.

Perencanaan formasi Pegawai Negeri Sipil perlu lebih didasarkan pada kualifikasi keahlian yang diperlukan oleh instansi pemerintahan. Perencanaan pelatihan perlu lebih dikaitkan dengan rencana penempatan sehingga tercapai efisiensi serta efektifitas yang lebih tinggi

2. Pertimbangan Penempatan Pegawai Terhadap Pengalaman Kerja

Pengalaman merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam persyaratan jabatan, karena pengalaman dapat memberikan konsekuensi pengetahuan yang sesuai dengan masa kerja yang dimiliki. Hal ini juga yang dijadikan pertimbangan dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, bahwa pengalaman akan jabatan sebelumnya menjadi salah satu syarat ketika tidak ada pegawai dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatan.

Sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, yaitu:

Senioritas dalam kepangkatan, ini digunakan apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat untuk ditempatkan dalam jabatan semuanya memiliki pangkat yang sama. Dalam hal demikian, untuk menentukan salah seorang diantara dua orang atau lebih calon tersebut digunakan faktor senioritas dalam kepangkatan, yaitu Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai masa kerja yang paling lama dalam pangkat tersebut diprioritaskan.

Usia, dalam menentukan prioritas dari aspek usia harus mempertimbangkan faktor pengembangan dan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai dalam melaksanakan suatu jabatan struktural. Dengan demikian yang bersangkutan memiliki cukup waktu untuk menyusun dan melaksanakan rencana kerja, serta mengevaluasi hasil kerjanya.

Pengalaman, merupakan dasar pertimbangan, apabila terdapat beberapa calon maka pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan diisi.

Disampaikan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian daerah Kabupaten Natuna bahwa:

“Dalam penempatan pegawai secara umum di Kabupaten Natuna, khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, pertimbangan lain yang kita ambil adalah melihat dari pengalaman kerja sebelumnya yang pernah dijabati disesuaikan dengan syarat jabatan, misalnya untuk menjadi seorang Kepala Bagian (Kabbag) harus memiliki pengalaman sebelumnya sebagai Kepala Bidang (Kabid), namun tidak dapat dipungkiri dalam realisasinya hal tersebut juga agak sulit dilakukan, sehingga kita berinisiatif untuk menempatkan seseorang yang menurut kita pantas dan bisa menjalankan tugasnya di jabatan yg ditetapkan”.

Dari pendapat di atas menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu pertimbangan dalam melakukan penempatan pegawai, hal ini juga disampaikan oleh staf bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, yaitu

“Yang saya ketahui bahwa memang pengalaman merupakan hal yang menjadi syarat dalam

penempatan selain dilihat dari pendidikan, tapi yang saya lihat ada beberapa yang masih tidak sesuai dengan syarat jabatan, mungkin ada pertimbangan lain”.

Penempatan pegawai terlihat belum terlaksana sepenuhnya secara objektif. Artinya syarat jabatan belum dilakukan sesuai dengan prinsip kepegawaian yaitu *The Right Man On The Right Place*, dan adanya sedikit kecendrungan sistem kekrabatan dan kawan. Hal ini dilakukan atas dasar hubungan pribadi antara pihak yang mengangkat dengan pihak yang diangkat.

Sebagaimana berdasarkan informasi dari beberapa informan bahwa adanya ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai disebabkan adanya unsur kepentingan pihak atas, maksudnya adalah seperti penjelasan di atas yang memiliki kecendrungan sistem kekrabatan, kawan dan kepentingan lainnya.

Hambatan penempatan pegawai yang tidak dilaksanakan secara objektif, adalah pimpinan sebagai pelaku dalam penempatan pegawai kurang memperhatikan karakteristik pegawai itu sendiri dan belum berpedoman kepada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Proses pengisian jabatan pada dasarnya merupakan kegiatan penempatan dan mutasi seorang pegawai ke dalam suatu jabatan tertentu. Proses ini pula pada dasarnya merupakan kewenangan Bupati Natuna.

Penempatan pegawai merupakan salah satu fungsi manajemen yang menentukan penyediaan pegawai. Penempatan pegawai pada suatu jabatan sangat ditentukan oleh 3 hal, yaitu keahlian (tingkat pendidikan), keterampilan (pendidikan jenjang, pelatihan dan kursus) dan kualifikasi tertentu (pangkat/golongan dan pengalaman). Konsep *the right man on the right place* yaitu penempatan seseorang sesuai dengan bidang keahliannya dapat terwujud bila berpatokan atau berpedoman pada kriteria tersebut.

Tidak terlaksananya suatu peraturan yang telah ditetapkan tentu ada faktor penyebabnya. Ini juga yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, bahwa dari hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah:

“Ketidak sesuaian penempatan dengan pendidikan formal disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Keterbatasan Sumber daya Manusia yang memenuhi kompetensi yaitu: (1) Kepangkatan; (2) Kompetensi jabatan (pendidikan formal); (3) Diklatpim; dan (4) Jabatan yang pernah diemban sebelumnya (pengalaman).
- b. Minimnya pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana yang harus mengisi formasi-formasi baik sebagai kepala bagian maupun kepala sub bagian.
- c. Bermainnya kepentingan pihak terkait dalam penempatan pegawai.
- d. Kabupaten Natuna merupakan pembentukan daerah baru menjadi suatu kabupaten tentunya membutuhkan beberapa sumber daya dalam rangka proses jalannya pemerintahan. Hal yang biasanya terjadi dalam kondisi ini ialah bagaimana pemerintah daerah yang baru ini melakukan sistem penempatan pegawai pada posisi-posisi sentral seperti untuk posisi kepala bidang, kepala bagian, maupun kepala seksi dari mereka yang tidak memiliki keahlian dan kompetensi dalam bidang itu. Kenyataannya hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang diprioritaskan untuk mengisi posisi-posisi tersebut belum ada”.

Dari penjelasan tersebut bahwa yang harus dilakukan dalam meningkatkan dan mengembangkan sumber daya pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna guna kesesuaian dalam penempatan pegawai yang sesuai dengan prosedur prinsip kepegawaian adalah pada saat dilakukan rekrutmen dan seleksi perlu menyesuaikan dengan kebutuhan baik itu secara kualitas dan kuantitas. Dan transfaransi dalam pemilihan pegawai yang akan ditempatkan pada suatu jabatan, tanpa ada unsur nepotisme.

Ketika hal tersebut telah bisa dilakukan maka akan berdampak pada pencapaian hasil kerja. Ini bisa dilihat akibat belum sesuai penempatan pegawai dengan prosedur prinsip kepegawaian menyebabkan belum tercapainya hasil kerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Pimpinaan Tata Usaha Sekretariat Daerah, menyatakan bahwa:

“pelaksanaan uaraian tugas sebagaimana melalui kinerja pegawai tergolong relatif rendah”.

Data tersebut memberikan gambaran bahwa pencapaian tugas dan fungsi tergolong mengecewakan. Dan juga masih terlihat akurasi kerja yang relatif rendah sehubungan dari jumlah pegawai yang ada di Sekretariat daerah kabupaten Natuna dengan lulusan pendidikan SD, SLTP dan selebihnya SLTA dan Diploma, sedangkan yang memegang jabatan struktural rata-rata berpendidikan S-1 yang bukan spesialisasi tugas dan fungsinya.

3. Pertimbangan Penempatan Pegawai Terhadap Pengetahuan Kerja

Pengetahuan kerja yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melakukan kerja dengan wajar. Menurut Notoatmojo (2003), pengetahuan yang tercakup dalam domain kognitif mempunyai 6 tingkatan yakni :

1. Tahu (Know)

Tahu diartikan sebagai penguasaan suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Termasuk ke dalam pengetahuan tingkat ini adalah mengingat kembali (recall) suatu yang spesifik dari seluruh bahan yang dipelajari atau rangsangan yang diterima.

2. Memahami (Comprehension)

Memahami diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang objek yang diketahui dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar. Orang yang telah paham terhadap objek atau materi harus dapat menjelaskan, menyebutkan contoh, menyimpulkan, meramalkan dan sebagainya terhadap objek yang dipelajari.

3. Aplikasi (Application)

Aplikasi diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi dan kondisi real (sebenarnya).

4. Analisis (Analysis)

Analisis adalah suatu kemampuan untuk menjabarkan analisis atau suatu objek kedalam komponen, tetapi masih di dalam struktur organisasi, dan masih ada kaitannya satu sama lain. Kemampuan analisis ini dapat dilihat dari penggunaan kata kerja seperti menggambarkan (membuat bagan) membedakan, memisahkan, mengelompokkan dan lain sebagainya.

5. Sintesis (Synthesis)

Sintesis menunjukkan suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian didalam suatu bentuk keseluruhan yang baru. Dengan kata lain sintesis adalah suatu kemampuan untuk menyusun formulasi-formulasi yang ada.

6. Evaluasi (Evaluation)

Evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu materi atau objek. Penilaian ini didasarkan pada suatu kriteria yang ditentukan sendiri atau menggunakan kriteria-kriteria yang telah ada.

Disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha Pimpinan, bahwa:

“Pegawai dalam menjalankan tugasnya, dituntut untuk memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi:

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.

3. Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan, dan teknik yang tepat dan benar.

Dalam hal ini, poin ketiga yang banyak menjadi kendala di Sekretariat daerah Kabupaten Natuna, dikarenakan banyaknya pegawai yang

belum memiliki pengetahuan yang dalam untuk menggunakan alat-alat penunjang kerja.

Dari keterangan di atas dan dari hasil wawancara dengan beberapa staf yang ada di Sekretariat Daerah bahwa khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna dalam penempatan pegawai, syarat pengetahuan kerja dan keterampilan kerja belum dijadikan hal pertimbangan dalam penempatan pegawai.

4. Pertimbangan Penempatan Pegawai Terhadap Keterampilan Kerja.

Keterampilan kerja yaitu kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam tiga kategori:

- a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
- b) Keterampilan fisik, seperti membuat roda, mencangkul, menggergaji, dan lain-lain.
- c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.

Dalam rangka meningkatkan kinerja seorang pegawai maka salah satu faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai itu sendiri. Semakin tinggi tingkat keterampilan seorang pegawai, maka akan dapat meningkatkan kinerja.

Dalam hal ini pegawai dituntut untuk meningkatkan keterampilannya. Pegawai yang memiliki kemampuan berarti akan sanggup melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Seperti yang diungkapkan oleh Robbins (1996:46) bahwa kemampuan (ability) adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu pekerjaan atau kinerja yang baik.

Kemampuan pegawai disini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Thoha menyatakan bahwa, "Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan

yang dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan". Hal itu didukung oleh pendapat Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2000:67) yang menyatakan bahwa, "Kemampuan (ability) sama dengan pengetahuan dan keterampilan (knowledge dan skill)".

Disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah bahwa:

"Pegawai memang harus dituntut memiliki keterampilan, agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, keterampilan yang saya maksud adalah kemampuan dalam menjalankan tugas yang berhubungan dengan jabatan yang diembannya, kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diamanahkan dari pimpinan, memiliki inisiatif yang tinggi ketika menghadapi pekerjaan yang masih belum dipahami, dan mampu menggunakan teknologi-teknologi yang disediakan oleh kantor."

Jadi, kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya. Kemudian disampaikan juga oleh Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah, bahwa:

"Berknaan dengan keterampilan, pada saat rekrutmen awal maupun pada saat penempatan hal yang harus diliat adalah menyesuaikan jabatan dengan keterampilan pegawai tersebut. Agar dalam menjalankan tugasnya memiliki motifasi yang lebih dan menghasilkan kerja yang lebih baik."

Dapat disimpulkan bahwa penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi Pegawai itu sendiri. Hal ini merupakan bagian dari proses pengembangan Pegawai (employer development) dengan demikian pelaksanaanya harus memperhatikan prinsip efesiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan dimiliki oleh Pegawai).

PENUTUP

Pelaksanaan penempatan pegawai belum mengacu pada pendidikan, sehingga ada beberapa jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan formal, seperti Kepala Bagian Ekonomi di jabat oleh seorang Sarjana Teknik jurusan Elektro yang idealnya lebih tepat di jabat oleh seorang sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi, sedangkan Kabag

Humas dijabat oleh seorang Sarjana Ekonomi yang seharusnya lebih tepat adalah Sarjana Sosial jurusan Ilmu Komunikasi. Seharusnya Kabag Ekonomi dijabat oleh kabag Humas sekarang karena sesuai kualifikasi pendidikan.

Selain pendidikan, yang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai dalam suatu jabatan adalah pengalaman kerja sebelumnya. Hal ini belum terlalu menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna, karena penempatan pegawai dilakukan atas dasar praduga kepastasan untuk ditempatkan dan bisa menjalankan tugasnya.

Pengetahuan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin berpengetahuan pegawai dalam bekerja maka semakin baik pula kinerja pegawai.

Keterampilan kerja merupakan hal yang harus dimiliki dalam menunjang kinerja pegawai. Keterampilan merupakan salah satu faktor penunjang dalam melancarkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam jabatan yang diemban.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan S.P. Malayu. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 2002. Analisa Jabatan. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, J. Lexy. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Schuller, Randall S. And Susan E. Jackson. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke-21. Jakarta: Erlangga.
- Sastrohadiwiryo, Bedjo Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soehartono, Irawan. 2008. Metode Penelitian Sosial. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wahyudi, Bambang. 1991. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: BPFE.

Wursanto, IG. 2007. Manajemen Kepegawaian. Yogyakarta: Kanisius.