

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting bagi suatu organisasi atau lembaga karena mereka tidak dapat bekerja sendiri untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, salah satu indikator yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah adanya peran aktif sumber daya manusia sebagai bagian dari sistem organisasi. (syafruddin, dkk., 2022)

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia merupakan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Mondy, et al., (dalam Tsauri, 2013) bahwa '*Human resources management (HMR) is the utilization of human resources to achieve organization objectives*'.

Manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan banyak hal seperti staf, pelatihan dan pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan karena sumber daya manusia sangat penting untuk melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh De Cenzo dan Robbin (dalam Tsauri, 2013) bahwa '*Human resources management is the part of the organization that is concerned with the "people" or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising*'. Sehingga, Sumber Daya Manusia (SDM) sebuah organisasi menentukan seberapa baik manajemennya berfungsi. Agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan SDM harus memiliki daya dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan untuk menerapkan proses manajemen yang ada di organisasi. Setiap organisasi pasti menginginkan pegawai dengan kinerja yang baik dan berprestasi, salah satunya adalah Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri yang berada di kota Bandung.

Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri (Pusdikmin Lemdiklat Polri) merupakan unsur pendukung sebagai pelaksana pendidikan pembentukan dan pengembangan yang berada di bawah Kapolri yang mempunyai tugas untuk merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan fungsi pendidikan pembentukan dan pengembangan berdasarkan jenis pendidikan Polri. Pusdikmin Lemdiklat Polri sebagai lembaga yang berperan dalam mempersiapkan SDM Polri dan PNS yang unggul di bidang pembinaan, tentunya diperlukan pegawai yang memiliki kinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Sebagai salah satu Pusat Pendidikan Polri, Pusdikmin dituntut untuk memiliki staf pengajar dan tenaga pendukung yang kompeten dan berpengalaman agar dapat mencetak personel Polri yang berkualitas. Tantangan yang dihadapi dalam hal ini yaitu pengembangan kompetensi pegawai, perekrutan tenaga pengajar yang berkualitas, dan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Selain itu, seiring dengan perkembangan zaman, pusdikmin harus terus menerapkan teknologi dan inovasi terbaru dalam proses pendidikan dan pelatihan agar dapat menghasilkan personel yang berkualitas dan siap untuk menghadapi tantangan zaman.

Penerapan teknologi dalam proses pelatihan dapat mempercepat akses terhadap informasi, memungkinkan pembelajaran jarak jauh atau online, serta meningkatkan efisiensi dalam penyelenggaraan program pelatihan (Febrianti, 2023). Dengan demikian, penempatan pegawai di lembaga juga harus memperhitungkan kemampuan dan keterampilan teknologi yang diperlukan agar pegawai dapat mengikuti perkembangan tersebut dengan baik. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan sebagai alat untuk memantau dan mengevaluasi kinerja pegawai secara lebih efektif. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pegawai, memberikan umpan balik secara *real time*, serta menyediakan data yang akurat untuk mendukung keputusan penempatan pegawai yang tepat. Dengan demikian, integrasi teknologi dalam manajemen penempatan pegawai di lembaga diklat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kinerja yang optimal sangat penting dalam proses pencapaian organisasi, karena setiap organisasi memiliki tujuan sendiri, pegawai yang diharapkan di sebuah organisasi adalah pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan berkualitas, karena dengan begitu pegawai akan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan prestasi seorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama atau dapat disebut juga *actual performance* atau *job performance* (Silaen et al., 2021).

Berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019 Pasal 3, bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Perencanaan Kinerja berdasarkan PP No. 30 Tahun 2019 Pasal 8 ayat 1 yaitu terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dengan memperhatikan Perilaku Kerja. Maka dapat diketahui bahwa untuk melihat kinerja seorang pegawai mengacu pada suatu data penilaian yang disebut SKP.

Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Berikut ini adalah rekapitulasi nilai rata-rata Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri.

Tabel 1. 1

Nilai Rata-rata SKP

Orientasi	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan
82,33	82,78	83,3	82,6	83,05	82,8

Sumber: data diolah dari SKP Pegawai Negeri Sipil Pusdikmin Lemdiklat Polri

Berdasarkan nilai SKP, kinerja Pegawai Negeri Sipil di Pusdikmin Lemdiklat Polri sudah baik namun masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Salah satu yang menjadi aspek penilaian dalam perilaku kerja adalah penilaian terhadap orientasi pelayanan yang diberikan oleh Pusdikmin Lemdiklat Polri dalam menjalankan tugasnya. Menurut Rencana Strategi Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri Tahun 2020-2024

menjelaskan bahwasannya transformasi pengetahuan terhadap peserta didik belum maksimal, hal ini terjadi karena masih terdapat pegawai yang belum mempunyai pengalaman tugas di lapangan/operasional. Selain itu juga masih terdapat tenaga pendidik yang kurang memanfaatkan metode pembelajaran. Maka dari itu permasalahan tersebut perlu diselesaikan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Rivai & Sagala (dalam Irawan, 2023) mengemukakan bahwa: kinerja dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Standard Operating Prosedur (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Seperti yang disampaikan oleh Siagian (dalam Yuliana et al., 2015) bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya dapat melalui pegawai yang bersangkutan ditetapkan pada posisi yang tepat sesuai antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan.

Seorang pegawai diharapkan memberikan layanan yang berkualitas tinggi dan menunjukkan komitmen yang kuat dalam menjalankan tugasnya. Penugasan pekerjaan (*job assignment*) melibatkan penempatan individu yang sesuai dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka, dengan tujuan agar penempatan pegawai menjadi efisien dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan adalah proses tindak lanjut setelah seleksi, di mana calon pegawai yang dipilih ditempatkan pada posisi yang dibutuhkan. Penempatan kerja tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, tetapi berlaku pula untuk pegawai lama yang mengalami alih tugas atau mutasi. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Khaeruman et al., 2021) bahwa “Penempatan adalah menempatkan posisi seorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.”

Menurut Naliebrata (dalam Paais, 2020) mengemukakan bahwa “Proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal.” Selanjutnya, menurut Sabrina (2021) menyampaikan bahwa apabila terjadi salah penempatan (*misplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*readjusment*) pegawai yang bersangkutan 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.

Melihat begitu krusial masalah kepegawaian ini, sebuah organisasi diharapkan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Dalam hal penempatan pegawai sebaiknya berpedoman pada prinsip “*The right man in the right place and the right man on the right job*” yaitu menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Penempatan pegawai di Pusdikmin Lemdiklat Polri mengacu pada PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 11 Tahun 2017 menyatakan pentingnya menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang profesional. Untuk menduduki jabatan tertentu, diperlukan pemenuhan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai. Latar belakang dan tingkat pendidikan menjadi salah satu kriteria penting dalam hal ini. Namun pada kenyataannya penempatan yang dilakukan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai, hal ini terlihat dari masih ada kekosongan pegawai di unit tertentu. Selain itu, masih terdapat beberapa pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan keahliannya sehingga menyebabkan kurang maksimalnya dalam bekerja.

Berikut jumlah PNS Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri Menurut Penempatannya.

Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai PNS Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri Menurut Penempatannya

Bidang Pekerjaan	Kualifikasi Pendidikan yang ditetapkan	Kualifikasi Pendidikan Pegawai yang Ada	Jumlah	Sesuai	Tidak Sesuai
Urtu	S1 Perkantoran	SLTA (1)	1	-	1
Urkeu	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Akuntansi • D3 Akuntansi • D3 Administrasi Keuangan • D3 Ekonomi Akuntansi 	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Ilmu Pendidikan (1) • D3 Keperawatan 	2	-	2
Renmin	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Ekonomi • S1 Ekonomi Akuntansi • S1 Ekonomi Manajemen Perusahaan • S1 Akuntansi 	<ul style="list-style-type: none"> • SMA (1) 	1	-	1
SDM	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Manajemen • D3 Manajemen • D3 Administrasi 	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Ilmu Pendidikan & Kesehatan Masyarakat (1) • D3 Teknik Informasi (1) • D3 Sistem Informasi (1) • SMK (1) 	4	-	4
Yanma	<ul style="list-style-type: none"> • D3 Komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • SMA (1) • SMP (1) 	2	-	2
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Manajemen Ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Ilmu Pendidikan (1) • SMA (4) • STM (1) 	6	-	6
Poliklinik	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Profesi Dokter Umum • D3 Keperawatan 	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Kedokteran (2) • D3 Keperawatan (3) • SPMA (1) 	6	5	1
Diklat	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • S2 Akuntansi (1) • SMA (1) 	2	-	2
Binsis	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Manajemen • S2 Manajemen • S1 Ilmu Administrasi • S1 Ilmu Pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • S2 Manajemen (1) • S2 Ilmu Pendidikan (1) • S1 Kesehatan Masyarakat (1) 	3	2	1

Bidang Pekerjaan	Kualifikasi Pendidikan yang ditetapkan	Kualifikasi Pendidikan Pegawai yang Ada	Jumlah	Sesuai	Tidak Sesuai
Gadik	<ul style="list-style-type: none"> • S1 Ilmu Pendidikan • S1 Manajemen • S2 Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • S3 Ilmu Sosial dan Politik (1) • S2 Perencanaan & Administrasi Publik (1) • S2 Manajemen (1) • S2 Tehnologi Informasi (1) • S1 Kesejahteraan Sosial (1) • S1 Pendidikan Bahasa & Sastra (1) • S1 Bahasa Inggris (1) 	7	2	5
JUMLAH PNS			34	9	25

Sumber : diolah dari data daftar nominatif personel Pusdikmin Lemdiklat Polri bulan April 2024 dan Pengumuman pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) polri dan rencana penempatan Tahun 2019 dan 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang ditempatkan dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai, yang berdampak pada kinerja pegawai. Berdasarkan wawancara dengan pegawai di Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mempengaruhi kinerjanya. Karena pegawai yang ditempatkan dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai membuat mereka membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memahami tugas dan fungsinya di tempat kerja, yang berdampak pada kinerja pegawai dan mengurangi ketepatan waktu kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, Pusdiklat Polri harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik agar dapat bekerja maksimal dan memberikan kinerja yang diharapkan lembaga.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dira Karlina pada tahun 2020 terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 62,2%, disebutkan pada saran bahwa perusahaan

harus mampu menempatkan pegawainya sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga pegawainya dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Hamsal dkk pada tahun 2023 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara penempatan dengan kinerja dilihat dari nilai variabel penempatan mempunyai nilai original sampel 0,510 dan nilai P-Values $0,000 < 0,05$, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik proses penempatan yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja dengan tingkat pendidikan sebagai mediasi penempatan terhadap kinerja.

Berdasarkan studi pendahuluan diketahui bahwa penempatan pegawai adalah bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pada dasarnya, suatu organisasi atau lembaga membutuhkan pegawai yang dapat berkontribusi pada semua tujuan dan bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Dengan penempatan karyawan yang tepat, kinerja pegawai akan meningkat dan tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal.

Berdasarkan penjabaran diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage Bandung”**

1.2 Batasan Dan Rumusan Masalah

1.2.1 Batasan Masalah

1.2.1.1 Batasan Konseptual

Batasan konseptual secara teoritis penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Di Pusdikmin Lemdiklat Polri masih terdapat pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sehingga fokus penelitian ini pada kinerja pegawai ketika pegawai tersebut bekerja pada bidang yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Penelitian mengenai kinerja pegawai meliputi indikator kinerja pegawai, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan ruang lingkup tersebut, secara konseptual fokus penelitian ini akan terbatas pada indikator kinerja

pegawai. Karena dalam penelitian ini mengukur tingkat kinerja karyawan melalui indikator kinerja pegawai. Selanjutnya, masalah penelitian adalah bagaimana penempatan karyawan sebagai variabel bebas berpengaruh pada kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

1.2.1.2 Batasan Kontekstual

Batasan masalah penelitian secara kontekstual mengacu pada situasi atau kondisi dilapangan. Penempatan pegawai di Pusdikmin Lemdiklat Polri menempatkan pegawai di bidang yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan aturan yang ada. Penelitian ini dibatasi pada kinerja Pegawai Negeri Sipil Polri (PNS Polri) yang ada di Pusat Pendidikan Administrasi Lemdiklat Polri Kota Bandung. Selanjutnya, masalah penelitian adalah bagaimana penempatan pegawai sebagai variabel bebas berpengaruh pada kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja pegawai di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage Bandung?
2. Bagaimana penempatan pegawai di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan Administrasi Lembaga Pendidikan Pelatihan Polri (Pusdikmin Lemdiklat Polri).

1.3.2 Tujuan Khusus

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Terdeskripsikannya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage.
- b. Terdeskripsikannya penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage.
- c. Teranalisisnya besaran pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Polri di Pusdikmin Lemdiklat Polri Gedebage.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya data terkait dengan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan kepada lembaga mengenai pengaruh penempatan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai untuk pertimbangan manajemen dalam peningkatan kinerja dan kualitas sumber daya manusia di lembaga. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen lembaga saat membuat keputusan tentang penempatan pegawai.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengalaman, dan keterampilan peneliti tentang permasalahan manajemen sumber daya manusia dalam suatu lembaga, khususnya dalam upaya memahami penempatan pegawai dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, serta dapat mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan yang berkaitan dengan usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia

1.5 Hipotesis Penelitian

Menurut F.N Kerlinger (dalam Ridhahani, 2020) hipotesis adalah simpulan sementara atau preposisi tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Rogers (dalam Yam & Taufik, 2021) mengatakan bahwa hipotesis merupakan dugaan yang dibuat berdasarkan asumsi tunggal saat menyusun teori atau eksperimen yang diuji. Abdullah (dalam Yam & Taufik, 2021) berpendapat bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang akan diuji kebenarannya melalui suatu penelitian. Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah suatu pernyataan yang diajukan sebagai jawaban sementara atau dugaan terhadap suatu permasalahan atau fenomena yang kemudian dapat dibuktikan kebenarannya.

Sesuai dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka hipotesis yang bisa digunakan pada penelitian ini yaitu:

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Pusdikmin Lemdiklat Polri.

1.6 Struktur Organisasi Skripsi

Struktur organisasi skripsi adalah gambaran dari isi keseluruhan skripsi dan penataan sistematis penulisan skripsi ini mengikuti pedoman penulisan Karya Ilmiah UPI Tahun 2021 untuk memudahkan pemahaman dan menyajikan gambaran umum dari setiap bab skripsi. Adapun struktur organisasi skripsi ini antara lain:

- 1) Bab I Pendahuluan, meliputi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis penelitian sebagai dugaan awal dari hasil penelitian, dan struktur organisasi skripsi.
- 2) Bab II Kajian Pustaka, membahas topik-topik terkait dengan masalah penelitian, dimulai dari variabel yang diteliti menurut berbagai ahli tentang Penempatan Pegawai dan Kinerja Pegawai, studi terdahulu yang mendukung penelitian, serta kerangka berpikir.

- 3) Bab III Metode Penelitian, menjelaskan metode penelitian yang digunakan, termasuk desain penelitian, partisipan, populasi dan sampel, instrumen penelitian, prosedur penelitian, dan analisis data.
- 4) Bab IV Temuan Dan Pembahasan, terbagi menjadi dua aspek utama: temuan penelitian yang mencakup hasil pengolahan dan analisis data, serta pembahasan temuan penelitian untuk menjawab rumusan penelitian.
- 5) Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi, menyajikan interpretasi dan makna dari hasil analisis penelitian serta memberikan saran penting yang dapat diambil dari hasil penelitian tersebut.