

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan (formal/non formal) merupakan agen perubahan di masyarakat dalam proses pembangunan Bangsa Indonesia ini. Hal tersebut dapat dikatakan karena fungsi dari lembaga pendidikan yang mengantarkan serta membentuk peserta didik untuk memahami dan mempersiapkan tuntutan pada zaman yang akan datang baik dibidang ekonomi, sosial, politik, dan budaya. Namun yang terjadi bukanlah sebagai agen perubahan, melainkan hanya sebagai lembaga pendidikan yang mengantarkan peserta didik memenuhi bursa pasar kerja daripada memandangnya sebagai agen perubahan sosial di masyarakat.

Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan salah satu Lembaga Pemerintahan di Bidang Pendidikan yang memfasilitasi masyarakat untuk para generasi muda dan sekolah-sekolah dari mulai PAUD, SD, SMP sampai SMA serta SMK agar mendapatkan haknya berupa pelayanan pendidikan maupun non pendidikan serta membentuk generasi bangsa yang cerdas dan mampu menghadapi tuntutan di masa yang akan datang. Namun pada kenyataannya hal tersebut belum tercapai sesuai dengan harapan. Hal ini disebabkan karena lembaga pendidikan belum mampu memilah dan memberi perhatian yang penuh terhadap keberadaan pegawai.

Menurut Hasibuan (2008, hlm. 195-196), “Pegawai adalah aset (kekayaan) utama setiap perusahaan yang selalu bersama ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.” Kinerja dapat dicapai dengan baik jika pegawai mampu dan mau mengerjakan tugasnya dengan penuh semangat dan tanggung jawab sehingga apa yang dikerjakannya akan berjalan dengan baik. Kinerja erat kaitannya dengan kecakapan dan kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugasnya yang merupakan tanggung jawab yang dimiliki setiap individu guna memajukan perusahaannya. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, suatu organisasi harus selalu memperhatikan para pegawainya agar dalam pelaksanaan kerja, pegawai mampu bekerja secara maksimal.

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Sehubungan dengan pencapaian kinerja, Dinas Pendidikan Kota Bandung belum mencapai hasil sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilihat menurut tabel target dan realisasi sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Tabel Rekapitulasi Target dan Realisasi Kerja

No	Indikator Kinerja Utama	Tahun 2009		Tahun 2010		Tahun 2011		Tahun 2012		Tahun 2013	
		Target %	Realisasi %	Target %	Realisasi %	Target %	Realisasi %	Target %	Realisasi %	Target %	Realisasi %
1	Sasaran 1 Analisis Capaian Ketersediaan SDM Cerdas Sejak Dini	100	79,86	100	87,5	100	77,18	100	87,06	100	75,62
2	Sasaran 2 Analisis Capaian Peningkatan kuantitas dan kualitas akses penyelenggaraan Pendidikan Dasar 9Tahun.	100	87,38	100	54,52	100	52,96	100	84,61	100	84,80
3	Sasaran 3 Analisis Capaian Peningkatan SDM yang kreatif dan kompetitif	100	87,22	100	62,78	100	67,23	100	87,81	100	87,11
4	Sasaran 4 Analisis Capaian Peningkatan Kualitas dan Akses Pendidikan Non Formal	100	80	100	80	100	80	100	80	100	64,62
5	Sasaran 5 Analisis Capaian Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	100	80	100	72	100	70	100	77,12	100	58,50
6	Sasaran 6 Analisis Capaian Peningkatan Kualitas Pelayanan Bidang Pendidikan	100	80	100	78,67	100	80	100	77,25	100	75,36
	Jumlah		494,46		435,47		427,37		493,85		446,11
	Rata-rata		82,41		72,57		71,22		82,30		74,35
					Turun 9,84		Turun 1,35		Naik 11,08		Turun 7,98

Sumber: Sub. Bagian Rencana dan Program

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat mengenai target dan realisasi Dinas Pendidikan Kota Bandung diatas, terdapat 6 sasaran utama yang harus dicapai oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung. Dari 6 sasaran tersebut terlihat bahwa pencapaian masih fluktuatif, dan terdapat 2 sasaran yang cenderung menurun setiap tahunnya yaitu sasaran 5 dan sasaran 6. Penurunan ini memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi keberlangsungan capaian kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Jika hasil penilaian tersebut dikonfersikan ke dalam abjad A, B, C, D dan E, maka skala penilaian kerja sebagai berikut :

A = 90-100 → Sangat Baik

B = 80-89 → Baik

C = 60-79 → Cukup Baik

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

D = 40-59 → Buruk

E = 20-39 → Sangat Buruk

Berdasarkan skala penilaian kerja di atas dapat dilihat bahwa pada rata-rata nilai di tahun 2009 yaitu 82,41% dikategorikan pada nilai B yaitu sangat baik, namun pada tahun 2010 nilai rata-rata berada pada nilai 72,57% atau berada pada nilai C yaitu baik dengan penurunan yang cukup jauh jika dibandingkan dengan pencapaian tahun sebelumnya. Kemudian di tahun 2011 rata-rata hasil capaian mengalami penurunan kembali dari tahun sebelumnya sebelumnya yaitu sebesar 71,22% dan masih tetap termasuk pada kisaran nilai C. Di tahun 2012 terjadi kenaikan yang cukup signifikan yaitu dengan rata-rata nilai 82,30% atau kembali mendapatkan nilai B. Akan tetapi di tahun 2013, hasil capaian mengalami penurunan kembali yang cukup signifikan yaitu dengan rata-rata hasil kerja sebesar 74,35% dan kembali mendapatkan nilai C.

Menurut Kepala Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa terdapat 5 faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kurangnya inisiatif, tanggung jawab, disiplin, kerjasama dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi. Faktor pertama pegawai yang kurang inisiatif dan kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Masih terdapat pegawai yang menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang di tentukan, bahkan hasil yang dihasilkannya pun terkadang kurang optimal dan tidak memuaskan. Bahkan bila dibandingkan dengan instansi pemerintahan lain di kota Bandung, Dinas Pendidikan Kota Bandung terkenal lambat dalam pengumpulan laporan.

Selain itu melihat dari kedisiplinannya, pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung bisa dikatakan kurang disiplin. Menurut wawancara yang dilakukan dengan Kepala Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, meskipun pada dasarnya kehadiran pegawai baik, namun masih banyak pegawai yang keluar saat jam kerja. Sedangkan jelas sekali bahwa saat jam kerja pegawai seharusnya mengerjakan pekerjaan yang diamanatkan kepada setiap pegawai. Selain itu pengumpulan tugas yang tidak tepat waktu pun menunjukkan bahwa pegawai kurang disiplin.

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Permasalahan lainnya adalah kurangnya kerjasama antar pegawai. Hal ini terlihat ketika tugas yang seharusnya dikerjakan secara berkelompok, namun pada kenyataannya hanya dikerjakan oleh seorang pegawai. Sementara pegawai lainnya tidak ikut serta mengerjakan tugas. Ini menggambarkan bahwa masih banyak pegawai yang kurang menginginkan untuk meningkatkan kemampuannya. Pernyataan tersebut juga didukung dengan adanya penilaian perilaku pegawai yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Rata-Rata Penilaian Perilaku Pegawai

Perilaku	Nilai				
	2010	2011	2012	2013	2014
Orientasi Pelayanan	78,00	77,00	77,00	80,00	78,00
Integritas	78,00	79,00	79,00	79,00	79,00
Komitmen	79,00	78,00	77,00	75,00	77,00
Disiplin	78,00	77,00	78,00	79,00	77,00
Kerjasama	80,00	80,00	78,00	77,00	77,00
Jumlah	393	391	389	390	388
Nilai Rata-Rata	78,6	78,2	77,8	78	77,60
		Turun 0,4	Turun 0,4	Naik 0,2	Turun 0,4

Sumber: Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa selama 5 tahun penilaian pegawai stabil ada pada penilaian C. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Salah satu yang menyebabkan rendahnya kinerja adalah penempatan pegawai yang tidak tepat seperti yang disampaikan oleh Kepala Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bahwa penempatan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Pada kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung terdapat 26 pegawai yang ditempatkan tidak sesuai kompetensi.

Oleh karena itu, dalam upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena belum optimalnya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Bandung dan hubungannya dengan penempatan kerja, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut, dan berdasarkan dengan masalah yang dikaji maka pendekatan yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan pendekatan psikologi tentang perilaku, khususnya perilaku organisasi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi Gibson (1996, hlm. 123), yang mengemukakan bahwa:

Perilaku seorang pekerja adalah kompleks sebab dipengaruhi oleh berbagai variabel lingkungan dan banyak faktor individual, pengalaman dan kejadian. Berbagai variabel individual seperti kecakapan, kepribadian, persepsi, dan pengalaman mempengaruhi perilaku

Perilaku seorang pekerja tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapainya. Ini berarti bahwa individu dan juga lingkungan akan selalu berhubungan dan saling terkait. Perilaku individu terbentuk karena adanya interaksi antara stimulus dan organisme. Maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa stimulus akan memiliki hubungan dengan perilaku dan hasil perilaku pegawai dalam bekerja.

Penempatan adalah kegiatan awal untuk menempatkan pegawai baru, sementara kinerja yang baik dapat dicapai bila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Jika tidak menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan, maka kinerja yang dicapai tidak akan maksimal dan ini merupakan permasalahan yang besar bagi suatu organisasi.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kajian utama dalam penelitian ini adalah menelaah terhadap penempatan kerja (*placement*) dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dalam satu lembaga. Dalam hal ini penempatan pegawai dijadikan sebagai landasan berfikir serta dilihat secara nyata pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui data yang diperoleh dari sebuah penelitian.

Fenomena yang terjadi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung ini adanya ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai. Ketidaksiuaian penempatan kerja di Dinas Pendidikan Kota Bandung ini dapat dilihat dari pegawai yang berjumlah

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

131 orang, terdapat 26 pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensi (tabel dapat dilihat pada lampiran). Menurut Hasibuan (2005, hlm. 28):

Penempatan tenaga kerja juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya. Penempatan karyawan yang jauh dibawah kemampuan mengakibatkan moral kerja dan disiplin karyawan rendah. Jadi kita harus menugaskan seorang pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanginya. Misalnya seorang sarjana jangan diberi pekerjaan untuk seorang yang berpendidikan sekolah dasar dan sebaliknya seorang berpendidikan sekolah dasar jangan diberi tugas untuk menjadi seorang sarjana.

Setiap individu memiliki tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Semakin baik pegawai dalam menyelesaikan tugas, semakin baik kinerja yang dimiliki oleh pegawai begitupun sebaliknya. Pelaksanaan penempatan yang sesuai dengan kompetensi mempunyai arti bahwa kesesuaian kebutuhan penempatan kerja itu mengacu kepada bagaimana proses seleksi yang dilakukan sebelum pegawai ditempatkan pada suatu posisi. Dengan tanggung jawab yang baik, manajemen tenaga kerja seharusnya mampu memilah calon pegawai seperti apa yang cocok untuk ditempatkan pada suatu posisi tertentu. Manajemen tenaga kerja seharusnya mampu meneliti apakah pegawai itu sudah sesuai atau tidak syarat pendidikan dan kemampuan yang merupakan tolok ukur yang digunakan sebagai syarat penempatan kerja.

Terdapat tiga jenis penempatan pada Dinas Pendidikan Kota Bandung, yaitu:

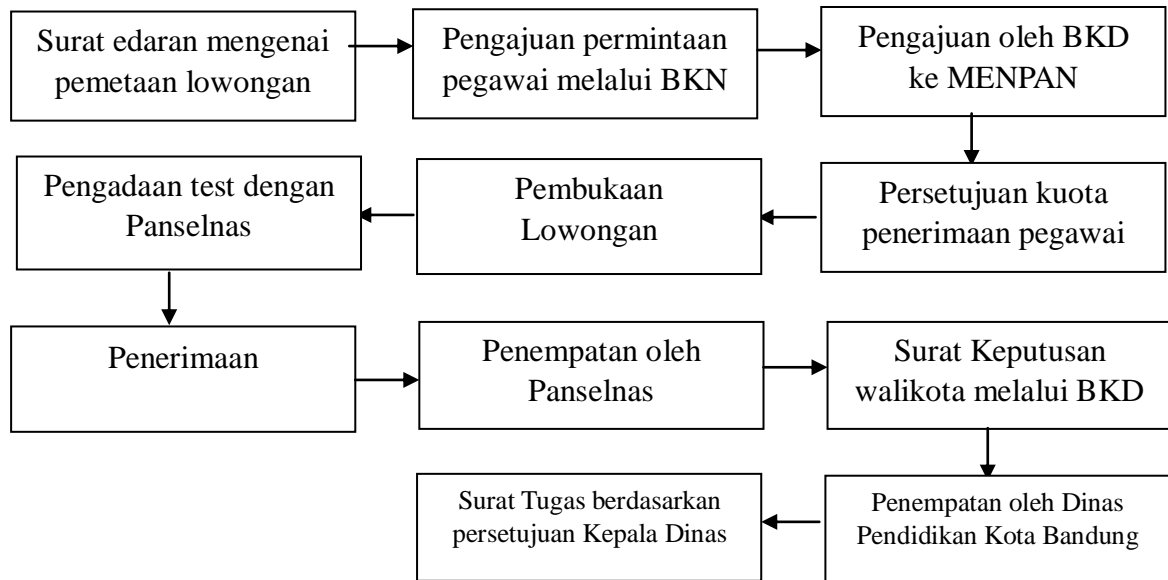
1. Penempatan pegawai baru berdasarkan kebutuhan.

Jenis penempatan kerja yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung sebagai berikut:

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu



Gambar 1. 1
Alur Pengadaan Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung

Penempatan pegawai baru harus berdasarkan pada kebutuhan pegawai setelah diadakannya pemetaan lowongan yang ada di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Kemudian hasil pemetaan tersebut diajukan kepada BKN berdasarkan format yang telah tersedia, lalu format tersebut diajukan kepada MENPAN untuk mendapatkan persetujuan kuota yang diperbolehkan untuk mengisi kekosongan tersebut. Setelah itu melalui Panselnas kemudian dilakukan perekrutan, penyeleksian, hingga penempatan pegawai ke instansi-instansi pemerintahan yang telah mengajukan. Pelamar melakukan seleksi dengan melakukan ujian atau *test*, ada dua materi yang menjadi bahan ujian yang pertama adalah tes kompetensi dasar (TKD) dan tes kompetensi bidang (TKB). Pelamar yang telah lulus dalam TKD dan TKB kemudian ditempatkan di instansi-instansi pemerintahan yang membuka lowongan, baik itu instansi pemerintahan pusat kementerian/lembaga/badan atau instansi pemerintahan daerah provinsi/kota/kabupaten. Setelah penempatan instansi

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

dilakukan, pegawai menerima surat keputusan walikota melalui BKD Kota Bandung. Setelah itu, surat keputusan tersebut sebagai surat pengantar ke Dinas Pendidikan Kota Bandung. Kemudian dilakukan penempatan oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung melalui kepala Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian. Setelah itu turunlah surat tugas yang disetujui oleh kepala dinas.

2. Penempatan pegawai lama dari internal atau eksternal Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Penempatan pegawai ini merupakan penempatan pegawai yang diambil dari pegawai lama baik di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung atau instansi pemerintahan lainnya. Penempatan jenis ini terjadi karena adanya analisis beban kerja setiap unit ataupun bertujuan untuk pengembangan pegawai. Analisis beban kerja setiap unit diawali dengan menganalisis unit mana yang kekurangan pegawai ataupun yang kelebihan pegawai. Maka unit kerja yang memiliki pegawai lebih akan dipindahkan ke unit kerja yang mengalami kekurangan. Maka di setiap unitnya terdapat keseimbangan pegawai sesuai dengan beban kerja yang dibutuhkan.

3. Penempatan pegawai untuk pengembangan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Proses penempatan ini adalah penempatan pegawai berdasarkan terjadinya promosi, mutasi/transfer, atau demosi. Penempatan ini tidak ditentukan waktunya. Namun jika dirasakan perlu adanya pembaharuan posisi maka penempatan ini dilakukan berdasarkan persetujuan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT). Salah satu tujuan diadakannya pengembangan ini adalah untuk memotivasi pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban organisasi untuk jeli menempatkan pegawai dalam suatu tugas dan pekerjaan. Cara yang bisa digunakan oleh perusahaan adalah dengan mempertimbangkan faktor yang dianggap perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai ini sehingga kekurangan yang kemungkinan akan terjadi kapan saja bisa di minimalisir dan dengan itu pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik.

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disampaikan diatas bahwa ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung, di duga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai adalah faktor penempatan yang menjadi faktor determinan yang paling berpengaruh.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektifitas penempatan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran tingkat efektifitas penempatan kerja pada pegawai yang sesuai dengan kompetesidan pada pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?
4. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pada pegawai yangsesuai dengan kompetensi danpada pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?
5. Adakah pengaruh tingkat efektifitas penempatan kerja terhadap kinerja pada pegawai yang sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?
6. Adakah pengaruh tingkat efektifitas penempatan kerja terhadap kinerja pada pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?
7. Adakah pengaruh tingkat efektifitas penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan variabel kontrol kompetensi pegawai pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penempatan pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penempatan pada pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan pada pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pada pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan pada pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui sejauh mana keterkaitan penempatan kerja terhadap kinerja pada pegawai yang sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui sejauh mana keterkaitan penempatan kerja terhadap kinerja pada pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui sejauh mana keterkaitan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Kegunaan teoritis dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu belajar. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik, atau dijadikan bahan kajian untuk mengkaji berbagai ilmu teori belajar yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi lembaga sebagai bahan masukan dalam rangka menata dan membina tenaga kepegawaian untuk lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas-tugas dimasa yang akan datang.

Alya Salsabila, 2015

PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu |
perpustakaan.upi.edu