

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberlangsungan organisasi, sebab kegiatan organisasi tidak dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia yang akan menjalankan roda organisasi sebagaimana tugas dan fungsinya. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mempunyai strategi dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pegawai merupakan Sumber Daya Manusia yang memegang peranan utama dalam memberikan kontribusi, ide dalam pengembangan baik dalam struktur maupun cita-cita suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia memiliki potensi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu organisasi juga merupakan asset terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Senada dengan yang dikemukakan oleh Yuniarsih dan Suwanto (2008, hlm. 1) bahwa “Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif tentunya diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang berkualitas, untuk mewujudkannya organisasi perlu menempatkan pegawai yang tepat dan sesuai dengan bidang dan keahlian agar kinerjanya lebih optimal. Senada dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2003, hlm. 103) bahwa “Penempatan kerja merupakan tindakan dalam rangka memperoleh untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan penempatan kerja yang tepat akan lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya”. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Wursanto (2001, hlm. 73) bahwa “Apabila seseorang ditempatkan selaras antara keterampilannya dan keahlian dengan bidang kerjanya maka pegawai tersebut akan lebih bergairah

melaksanakan tugasnya yang berujung pada meningkatnya kinerja pegawai yang bersangkutan.

Dimensi-dimensi organisasi yang terdiri dari beberapa dimensi salah satunya adalah penempatan juga tidak hanya berlaku bagi pegawai baru tetapi berlaku pula untuk pegawai lama yang mengalami alih tugas atau mutasi. Dengan demikian, sebagaimana halnya pegawai baru, pegawai lama pun perlu diberikan penyegaran dan tugas baru serta dilatih secara internal dan juga perlu ada pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru untuk melakukan pekerjaan yang baru pula. Siagian dengan Rivai (2004, hlm. 221) mengemukakan bahwa “Penempatan adalah penugasan atau penugasaan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.

Pada kenyataannya terjadi penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan jabatan yang diembannya. Senada dengan yang dikemukakan oleh Rivai (2011, hlm. 198) bahwa “Penempatan karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki kesesuaian antara kualifikasi atau latar belakang pendidikan pegawai dengan kualifikasi pekerjaan yang akan diembannya. Penempatan kerja yang tepat dalam arti sesuai dengan kemampuan sangat penting karena adanya dorongan dan kegairahan kerja masing-masing pegawai”. Walaupun banyak pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang luas namun seringkali penempatan dalam masing-masing jabatan ditemukan kasus yang tidak relevan dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki pegawai, ataupun sering terjadi penempatan pegawai internal tanpa adanya orientasi terlebih dahulu, karena pegawai lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang lembaga. Dengan demikian, pegawai lama yang sudah berpengalaman dan mengetahui lembaga dengan baik, tidak mengetahui atau tidak menguasai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan barunya. Sehingga akan menimbulkan permasalahan yang berkaitan dengan kinerjanya. Sebaliknya penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan (*skill*) yang dimiliki sesuai dengan latar belakang keahlian atau bidang keilmuan akibatnya akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dan berpengaruh pula pada produktivitas organisasi atau lembaga. Diharapkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu dengan ditunjukkannya melalui kinerja yang tinggi yang ditandai oleh sikap

percaya diri, bertanggung jawab, cepat menyelesaikan masalah dan pekerjaan dengan tepat waktu.

Pada dasarnya sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sumber daya manusia mempunyai peran aktif terhadap jalannya suatu organisasi untuk proses pengambilan keputusan. Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat (*The right man in the right place the right man in the right job*) akan membawa organisasi atau lembaga kepada hasil kerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam menjalankan tugas yang dipangkunya.

Tabel berikut menyajikan gambaran penempatan berdasarkan jenjang pendidikan formal dan beberapa contoh penempatan pegawai yang tidak sesuai antara pendidikan dengan jabatan yang diembannya di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jenjang Pendidikan Pegawai Sub Bagian Kepegawaian dan Umum**  
**Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018**

Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
SD	1	1,7
SMP/Sederajat	6	10,6
SMA/Sederajat	27	47,4
Diploma	3	5,3
S1	18	31,6
S2	1	1,7
S3	1	1,7
<b>JUMLAH</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber: Diolah dari data Pegawai Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2018.

**Tabel 1.2**  
**Penempatan Pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas**  
**Pendidikan Provinsi Jawa Barat**

<b>NO</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Syarat Jabatan</b>	<b>Jabatan</b>
1	1	SD	SLTA/ DI/ DII/ DIII dibidang ilmu yang relevan dengan tugas jabatan.	Pengemudi
2	6	SMP/SPG	1. SLTA/ DI/ DII/ DIII dibidang ilmu yang relevan dengan tugas jabatan. 2. SLTA/ DI/ DII/ DIII (Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran)	1. Pengemudi 2. Pengadministrasian Umum
3	27	SMA	1. D3 (Manajemen/ Administrasi Negara) 2. S1 atau D4 (Manajemen/ Pemerintahan/Akuntansi) 3. SLTA/ DI/ DII/ DIII (Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran)	1. Pengelola Kepegawaian 2. Pengelola Barang Milik Negara 3. Pengadministrasian Umum
4	2	Diploma	1. SLTA/ DI/ D2/ D3 (Bidang informatika) 2. S1 atau D4 (Manajemen/ Pemerintahan/Akuntansi) 3. D3 (Manajemen/ Administrasi Negara)	1. Juru Informasi dan Komunikasi. 2. Pengelola Barang Milik Negara. 3. Pengelola Kepegawaian
5	2	S1 (Hukum)	1. D3 (Manajemen/ Administrasi Negara) 2. SLTA/ DI/ DII/ DIII (Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran)	1. Pengelola kepegawaian 2. Pengadministrasian umum

Lina Rosliana, 2019

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN DAN UMUM DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

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

6	12	S1 (Ekonomi)	1. S1 atau D4 (Manajemen/ Pemerintahan/Akuntansi) 2. SLTA/ DI/ DII/ DIII (Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran) 3. SLTA/ DI/ D2/ D3 (Bidang Informatika)	1. Pengelola Kepegawaian 2. Pengadministrasian Umum 3. Juru Informasi dan Komunikasi
7	1	S1 (Agama)	D3 (Manajemen/ Administrasi Negara)	Pengelola Kepegawaian
8	1	S1 (Sains Terapan)	S1 atau D4 (Manajemen/ Pemerintahan/Akuntansi)	Pengelola Barang Milik Negara
9	2	S1 (Sarjana Pendidikan)	1. S1 atau D4 (Manajemen/ Pemerintahan/Akuntansi) 2. D3 (Manajemen/ Administrasi Negara)	1. Pengelola Barang Milik Negara 2. Pengelola Kepegawaian
10	1	S1 (Dokter Gigi)	SLTA/ DI/ DII/ DIII (Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran)	Pengadministrasian Umum
11	2	S2 (Manajemen Pendidikan)	1. S1/ Diploma IV (Manajemen, Ekonomi, Administrasi/ Psikologi) 2. SLTA/ DI/ DII/ DIII (Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran)	1. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur 2. Pengadministrasian Umum

Sumber: Analisis Jabatan di Sub Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2018.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai Sub Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mayoritas berlatarbelakang pendidikan setingkat SMA yaitu 27 orang. Pada saat

Lina Rosliana, 2019

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN DAN UMUM DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

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

mewawancarai beberapa pegawai, ternyata masih banyak ketidaksesuaian antara jenjang pendidikan dan jurusan pendidikan yang diemban. Selain itu, ada beberapa pegawai yang memiliki gelar keserjanaan yang tidak sesuai dengan profesinya. Sementara tuntutan dan perkembangan layanan dalam bidang pekerjaan seringkali mengalami perubahan dan perkembangan jaman yang semakin pesat demikian pula tuntutan teknologi dan informasi yang harus dimiliki oleh pegawai selama ini masih kurang.

Pegawai yang diharapkan disebuah organisasi tentunya yang memiliki kinerja yang tinggi artinya dengan memiliki pegawai yang berkinerja tinggi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi organisasi. Karenanya pegawai harus dapat bekerja sesuai tugas yang telah ditetapkan secara optimal sehingga keberadaannya dapat dirasakan bagi organisasi dan menghasilkan hasil kerja yang optimal seperti yang direncanakan.

Kinerja yang optimal sangat penting dalam proses pencapaian organisasi, sebab setiap organisasi harus mampu mendorong terwujudnya kinerja pegawai secara optimal yang dilakukan melalui upaya-upaya sumber daya manusia. Kinerja pegawai yang optimal akan menghasilkan keluaran (*output*) yang diharapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Sinambela, dkk (2012, hlm 105) “Mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”.

Kinerja pegawai sangat penting diperhatikan karena apabila kinerja yang dicapai oleh pegawai kurang mendapat perhatian maka akan berakibat pada hal-hal yang tidak diinginkan, seperti hasil kerja yang tidak maksimal, kurangnya motivasi pada saat mendapatkan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Untuk itu pemimpin organisasi harus benar-benar memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah mengenai penempatan pegawai secara tepat. Siagian (2003, hlm.114) yang menyatakan

bahwa “Kinerja seseorang ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu: (1) motivasi, (2) kemampuan, dan (3) ketepatan penugasan penempatan kerja yang tepat”.

Tabel berikut menyajikan data penilaian capaian sasaran kerja pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.3**  
**Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.**

No	Kegiatan	Target	Realisasi	Presentase Rata-rata Tugas Tidak Selesai Dikerjakan
1	Proses usulan ijin belajar dan pencantuman gelar	205	182	11.2%
2	Usulan karis karsu	620	602	2.9%
3	Memperoses karpeg	51	49	3.9%
4	Pensiun dan pemberhentian	1500	1372	8.5%
5	Sasaran kinerja pegawai	14000	13500	3.6%
6	Kenaikan pangkat	1500	1342	10.5%
7	Memperoses kenaikan gaji berkala	210	192	8.6%

Sumber: Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2018.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari beberapa tugas yang harus dilaksanakan oleh pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat masih belum mencapai target yang telah ditetapkan.

Bertitik tolak dari permasalahan yang telah diuraikan diatas, dan didukung dengan adanya fakta lapangan sebagai hasil dari studi pendahuluan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat”**.

Lina Rosliana, 2019

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN DAN UMUM DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

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

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

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

1. Bagaimana penempatan pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
3. Seberapa besar pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk memperjelas arah dan tujuan penelitian yang dilakukan, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan kedalam dua bagian yaitu:

### **1. Tujuan Umum**

Secara umum tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan memahami pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

### **2. Tujuan Khusus**

Adapun secara khusus tujuan dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

- a. Memperoleh gambaran mengenai penempatan pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat;
- b. Memperoleh gambaran mengenai kinerja pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat; dan
- c. Memperoleh gambaran mengenai seberapa besar pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.



#### **1.4. Manfaat/ Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat khususnya bagi yang melakukan penelitian dan bagi lokasi penelitian. Manfaat yang diharapkan antara lain:

##### **1. Segi Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai penempatan pegawai serta pengaruhnya kinerja pegawai, sehingga dari hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai cara untuk meningkatkan kinerja pegawai.

##### **2. Segi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pemikiran bagi lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu juga diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang positif dan bermanfaat bagi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

#### **1.5. Struktur Organisasi Penelitian**

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang skripsi ini, penulis sajikan uraian dari sistematika skripsi yang sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 3260/UN40/HK/2018 Tentang Pedoman Penulisan Karya Ilmiah UPI Tahun Akademik 2016 sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan. Pada dasarnya, bab pendahuluan ini merupakan bab perkenalan dari penelitian yang menyajikan uraian dari Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat/Signifikansi Penelitian, dan Struktur Organisasi Penelitian.

Bab II Kajian Pustaka. Pada bagian kedua ini berisi konteks yang jelas terhadap topik atau permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Pada prinsipnya kajian pustaka ini berisikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Konsep-konsep, teori-teori, dalil-dalil, hukum-hukum, model-model, dan rumus-rumus utama serta turunannya dalam bidang yang dikaji.

**Lina Rosliana, 2019**

*PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SUB BAGIAN KEPEGAWAIAN DAN UMUM DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT*

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

- 2) Penelitian terdahulu yang relevan dengan bidang yang diteliti, termasuk prosedur, subjek dan temuannya;
- 3) Posisi teoritis peneliti yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

Pada bagian ini, peneliti membandingkan, mengontraskan dan memosisikan kedudukan masing-masing penelitian yang dikaji melalui pengaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Berdasarkan kajian tersebut, peneliti menjelaskan posisi atau pendiriannya disertai dengan alasan-alasan yang logis. Bagian ini dimaksudkan untuk menampilkan “mengapa dan bagaimana” teori hasil penelitian para pakar terdahulu diterapkan oleh peneliti dalam penelitiannya, misalnya dalam merumuskan asumsi-asumsi penelitiannya.

Bab III Metode Penelitian. Pada bagian ketiga ini merupakan bab yang bersifat prosedural atau merupakan bagian yang akan menjelaskan alur penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berisi tentang Desain Penelitian, Partisipan Penelitian, Populasi dan Sampel, Instrumen Penelitian, Prosedur Penelitian, Hipotesis Penelitian dan Analisis Data.

Bab IV Temuan dan Pembahasan. Bab ini akan menyampaikan dua hal utama yaitu Temuan penelitian berdasarkan hasil dari pengolahan dan analisis data serta Pembahasan temuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang dikaji oleh peneliti yang bertujuan untuk eksplorasi data, mengkomunikasikan data, mengkalkulasikan data, menyimpan data dan dekorasi data.

Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Pada bagian kelima ini penulis menyajikan kesimpulan yang berisi penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian, menjawab rumusan masalah dan saran yang diajukan bagi pihak terkait serta mengajukan beberapa rekomendasi untuk penelitian-penelitian berikutnya.