

TRANSFORMASI

JURNAL MANAJEMEN PEMERINTAHAN

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Pengantar Redaksi | iii |
| Daftar Isi | iv |
| Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Organisasi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung | |
| Udaya Madjid | 113 - 130 |
| Penerapan Asas Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat | |
| Ahmad Ripai | 131 - 142 |
| Implementasi Kebijakan Pelimpahan Wewenang kepada Kecamatan dalam Pemungutan Retribusi Izin Mendirikan Bangunan di Luar Kawasan di Kabupaten Tangerang Provinsi Banten | |
| Ira Meiyenti dan Abdi Praja Ari Putera | 143 - 156 |
| Peran Pemerintah dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa (Studi pada Desa Sukamulya Kecamatan Pakenjeng Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat) | |
| Yana Sahyana | 157 - 164 |
| Efektivitas Pelayanan Pascapenataan Kelembagaan di Kecamatan Wanayasa Kabupaten Purwakarta Provinsi Jawa Barat | |
| Dedi Kusmana dan H. Basuki Rachmat | 165 - 181 |
| Analisis Penataan Kecamatan di Kabupaten Sumba Barat Provinsi Nusa Tenggara Timur | |
| H. Deding Ishak | 183 - 198 |
| Indeks Penulis | |

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN TANGGAMUS PROVINSI LAMPUNG

Oleh: Udaya Madjid

Fakultas Manajemen Pemerintahan
Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

This research discusses about effect of the placement officer of organization's performance Tanggamus Regency DPRD secretariat and how the placement strategy officer.

Design in this research using descriptive analysis with quantitative approach, which involved 78 respondents from the Legislative Secretariat officials Tanggamus regency, which is determined by using sampling techniques saturated. While the strategy in the placement of employees using SWOT analysis.

From the results of the research revealed that this can influence the performance of employees against the organization secretariat DPRD Tanggamus regency determinan coefficient with a value of (r^2) of $(0.869)^2$ or (75.50%) which can meant that the Organization Secretariat Performance Legislative Tanggamus regency influenced by the placement of employees.

Strategy in the placement of employees based on the SWOT analysis, namely (1) Develop a system of planning and management of employee career employees based on the needs of the organization, (2) Develop and maintain the Quality of Life work that condition, (3) To re-orientation education and training activities through the identification of Training needs for the organization, (4) To update the analysis of the position, work load analysis and analysis of job placement of employees as a basis.

Keywords: *performance organizational, placement of employee*

PENDAHULUAN

Pasal 123 ayat (5) Undang–Undang Nomor 23 Tahun 2014, tentang Pemerintahan Daerah, mengatur bahwa Sekretariat DPRD dalam melaksanakan tugasnya, secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggungjawab kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah. Ketentuan tersebut, merupakan tantangan bagi pejabat sekretaris DPRD karena dalam melaksanakan tugasnya, harus mampu menyinergiskan

kebijakan kepala daerah dan pimpinan DPRD untuk menjembatani penyelenggaraan proses kemitraan yang harmonis di antara keduanya. Kondisi ini sangat spesifik karena perangkat daerah lainnya tidak dalam kondisi seperti yang dihadapi oleh Sekretariat DPRD.

Dalam posisinya sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah, DPRD harus mampu memahami penyelenggaraan pemerintahan daerah secara luas, sehingga Sekretariat DPRD dituntut memiliki mobilitas yang tinggi untuk membangun koordinasi dan

sinkronisasi program kerja DPRD dengan Pemerintah Daerah secara sinergis. Untuk menjalankan fungsi Legislasi, DPRD dituntut untuk memahami kebijakan-kebijakan yang mendukung Otonomi Daerah secara efektif, sehingga upaya peningkatan pelaksanaan dan kesejahteraan rakyat, pemerataan dan keadilan, demokratisasi dan sebagainya dapat didorong melalui peranan lembaga DPRD yang optimal.

Sekretariat DPRD harus mampu memfasilitasi DPRD untuk menginventarisasi, mengkaji, menelaah kebijakan yang sudah dan sedang berjalan ataupun kebijakan-kebijakan yang harus dibangun. Demikian halnya dengan penyelenggaraan fungsi-fungsi DPRD lainnya, yakni fungsi anggaran dan pengawasan, Sekretariat DPRD harus mampu memberikan fasilitasi yang optimal dengan memerhatikan aspek-aspek keuangan, pelayanan dan Sumber Daya Manusianya.

Konstelasi politik Indonesia pada lingkup daerah di era implementasi kebijakan desentralisasi menempatkan Pemerintah Daerah dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai mitra kerja yang berkedudukan sejajar. Pemerintah Daerah dan DPRD mempunyai kedudukan yang sama dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, di mana Pemerintah Daerah sebagai lembaga eksekutif dan DPRD sebagai lembaga legislatif.

Sebagai bagian dari organisasi perangkat daerah, baik Sekretariat Daerah maupun Sekretariat DPRD mempunyai tugas dan fungsi yang sangat penting bagi kelancaran penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Khusus untuk Sekretariat DPRD, lembaga ini merupakan perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan administratif kepada DPRD dalam penyelenggaraan tugas, wewenang dan kewajibannya.

Tugas pokok tersebut menunjukkan bahwa Sekretariat DPRD memegang peran vital bagi kegiatan DPRD. Secara sederhana dapat dikatakan, bahwa DPRD tidak dapat melaksanakan tugas dan fungsinya tanpa keberadaan dan dukungan Sekretariat DPRD. Konsekuensinya, Sekretariat DPRD dituntut

untuk mampu mengoptimalkan kinerjanya sebagai fasilitator DPRD melalui penyusunan Rencana Kerja (RENJA) sesuai dengan program dan kegiatan yang mengacu kepada visi dan misi organisasi.

Fenomena yang terjadi dalam hubungan antara DPRD dan Sekretariat DPR adalah mengenai posisi Sekretariat DPRD yang dinilai belum memberikan kontribusi besar bagi kinerja DPRD. Idealnya, Sekretariat DPRD memberikan dukungan administratif dan keahlian secara memadai kepada anggota dewan, misalnya membuat kajian-kajian untuk mendukung fungsi anggaran, pengawasan dan legislasi. Selain itu juga melakukan pengolahan aspirasi publik, membuat database tentang hasil-hasil pengolahan aspirasi dan sebagainya. dari keseluruhan aktivitas Sekretariat DPRD, diperkirakan hanya sekitar 20 persen yang merupakan sumbangan langsung pada kinerja dewan, yaitu melakukan pengawasan, memberikan data-data yang dibutuhkan dan membuat notulen rapat. Selebihnya hanya merupakan pekerjaan administratif (HU Kompas, 12 November 2016).

Optimalisasi kinerja Sekretariat DPRD hanya akan tercapai apabila tidak adanya komitmen dari semua pihak, selain itu harus ada dukungan ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang memadai, baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan penempatan SDM seseuai dengan kebutuhan serta kualifikasi SDM itu sendiri. Ada anggapan bahwa pola perencanaan, pengadaan dan penempatan pegawai di hampir semua unit kerja pemerintahan tidak didasarkan pada kebutuhan kualifikasi pendidikan dan kemampuan yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Hal ini dapat berakibat pada menurunnya efektivitas dan efisiensi kerja serta kinerja organisasi.

Agar terciptanya peningkatan kinerja organisasi sekretariat dewan kabupaten Tanggamus salah satu untuk mengatasinya adalah, dengan pengelolaan manajemen pegawai, baik pada perencanaan, penempatan, pembinaan dan pengembangan perlu

didasarkan pada hasil analisis jabatan masing-masing unit kerja.

Perlu ditekankan bahwa dengan adanya penempatan yang baik, diharapkan kualitas kinerja pegawai dapat meningkat. Kondisi ini akan berlanjut pada hasil kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang sesuai dengan standar mutu. Hasil kerja individual pegawai pada gilirannya akan mendukung tercapainya kinerja organisasi sebagai satu kesatuan. Dengan demikian, organisasi tidak dapat mencapai kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh kinerja yang optimal pula dari masing-masing pegawai yang menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan data kepegawaian yang diperoleh, diketahui bahwa pada saat ini jumlah pegawai di Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) orang dengan latar belakang pendidikan, status kepegawaian, pangkat dan golongan yang bervariasi. Pegawai tersebut terdiri dari 51 (lima puluh satu) orang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), 4 (empat) orang CPNS, 9 (sembilan) orang berstatus sebagai tenaga kontrak, dan 14 (empat belas) orang lainnya merupakan tenaga sukarelawan.

Ketersediaan SDM pada Organisasi Sekretariat DPRD perlu ditindaklanjuti dengan kebijakan penempatan yang tepat. Alasannya adalah karena adanya kecenderungan bahwa tingkat pemahaman tiap-tiap pegawai terhadap tugas masih rendah. Hal ini terbukti dari tidak tercapainya target rapat-rapat DPRD Kabupaten Tanggamus, yang fasilitasi penyelenggaraannya merupakan bagian dari tugas Sekretariat DPRD. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa dari 9 (sembilan) jenis rapat DPRD, hanya Rapat Anggaran yang realisasinya memenuhi target. Adapun 7 (tujuh) jenis rapat lainnya tidak ada yang terpenuhi sesuai target. Pelaksanaan rapat-rapat DPRD pada tahun 2015 dan rencana tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Pelaksanaan Rapat-Rapat DPRD

| NO | JENIS RAPAT | TAHUN 2015 | | TAHUN 2016 | |
|----|--------------------------|------------|-----------|------------|-----------|
| | | TARGET | REALISASI | TARGET | REALISASI |
| 1 | Rapat Pimpinan | 15 | 12 | 15 | 6 |
| 2 | Rapat Panitia Musyawarah | 28 | 28 | 30 | 10 |
| 3 | Rapat Panitia Anggaran | 6 | 6 | 10 | 6 |
| 4 | Rapat Panitia Legislasi | 9 | 9 | 10 | 6 |
| 5 | Rapat Badan Kehormatan | 7 | 7 | 10 | 3 |
| 6 | Rapat Komisi: | | | | |
| | Komisi A | 50 | 48 | 55 | 22 |
| | Komisi B | 50 | 51 | 55 | 15 |
| | Komisi C | 50 | 49 | 55 | 35 |
| | Komisi D | 50 | 55 | 55 | 25 |
| 7 | Rapat Panitia Khusus | 9 | 51 | 40 | 20 |
| 8 | Rapat Gabungan Komisi | 20 | 22 | 22 | 11 |
| 9 | Rapat Paripurna | | | | |

Sumber: Sekretariat DPRD, 2016

Alasan lain yang mendasari dilaksanakannya kebijakan penempatan adalah karena jumlah pegawai cenderung tidak seimbang dengan beban kerja. Tugas yang menjadi beban kerja Sekretariat DPRD cukup banyak. Lembaga ini berkewajiban menyelenggarakan urusan kesekretariatan dan keuangan DPRD serta melaksanakan tugas-tugas lain dalam rangka mendukung kerja DPRD. Ketidakseimbangan jumlah pegawai dengan beban kerja mengakibatkan tidak tercapainya target pelaksanaan rapat-rapat DPRD sebagaimana telah disebutkan di atas. Berikut ini data pegawai yang bertugas pada sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus berdasarkan tingkat pendidikan, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2
Keadaan Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus Menurut Tingkat Pendidikan

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah (Orang) |
|-----|--------------------|----------------|
| 1 | S-2 | 14 |
| 2 | S-1 | 19 |

| | | |
|--------|--------------|----|
| 3 | Sarjana Muda | - |
| 4 | D I | 1 |
| 5 | SLTA | 29 |
| 6 | SLTP | 8 |
| 7 | SD | 7 |
| Jumlah | | 78 |

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Sekretariat DPRD sebagai sebuah organisasi memiliki struktur organisasi sebagai mana bagan 1.

Berdasarkan informasi awal bahwa ada beberapa pegawai yang alih tugas ke Kabupaten Tanggamus Barat sejak terjadinya pemekaran Kabupaten Tanggamus menjadi dua daerah, yaitu Kabupaten Tanggamus dan Kabupaten Tanggamus Barat. Jumlah pegawai yang alih tugas tersebut pada dasarnya tidak begitu signifikan, yaitu 10 (sepuluh) orang pegawai dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 4 (empat) orang pegawai dengan status Tenaga Kontrak Kerja (TKK). Akan tetapi, pegawai yang alih tugas tersebut sebelumnya memegang posisi-posisi yang cukup strategis di Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.

Fenomena mengenai adanya pegawai yang alih tugas, bahkan dalam jumlah yang

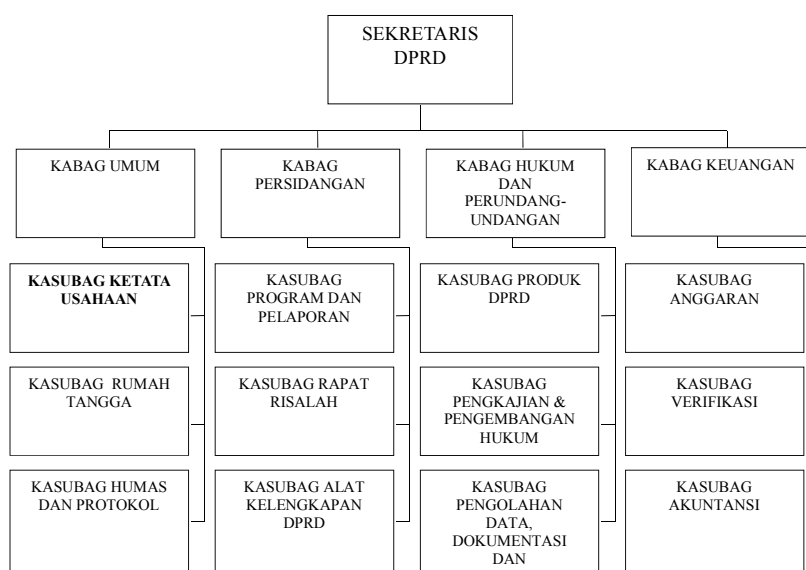
cukup banyak, yaitu 14 (empat belas) orang, tentunya memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kerja di Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus. Diketahui bahwa sampai dengan sekarang, belum dilaksanakan penempatan ulang pegawai sebagai tindak lanjut dari adanya pegawai yang alih tugas tersebut.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, dapat peneliti identifikasikan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Belum adanya keseimbangan antara beban tugas yang diembannya dengan jumlah pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.
2. Penempatan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus belum sesuai dengan tuntutan kebutuhan.
3. Tingkat pendidikan dan kemampuan pegawai di Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus masih rendah.
4. Kinerja organisasi yang belum maksimal dilihat dari pelaksanaan rapat-rapat DPRD yang belum terealisasikan sesuai target.
5. Analisis jabatan dan beban kerja yang dilakukan masih belum terlaksana

STRUKTUR ORGANISASI



Bagan 1

Struktur Organisasi DPRD

dengan baik terlihat dari ketidaksesuaian kompetensi dalam penempatan pegawai.

6. Kurangnya pemahaman tentang pentingnya pengaruh penempatan pegawai sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
7. Belum optimalnya perencanaan dalam penempatan pegawai organisasi sekretariat DPRD.

Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada permasalahan mengenai: "Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung".

Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang teridentifikasi, dapat dirumuskan masalah berupa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus?
2. Bagaimana strategi penempatan pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus?

Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *performance*. Definisi kinerja menurut Bernardin dan Russel (1993: 378) adalah, "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified jobs function or activity during a specified time period*". Jadi kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Sedangkan Stoner (1994: 9) menyatakan:

Kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Kinerja merupakan ukuran seberapa jauh organisasi mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat atau keadaannya sangat tergantung pada manajernya, bila menejernya menjalankan tugas dengan baik, organisasi bisa mencapai tujuannya.

Menurut Ndraha (2003:196) kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai produk (dalam hal *entertaining*: jasa atau layanan) dan dapat diartikan sebagai proses. Adam dan ebert (dalam Ndraha, 2003:196) berpendapat bahwa "*Efficiency, productivity, performance—these are terms we tend to use inter-changeably... performance is a boarder term incorporating efficiency and productivity in overall achievement.*" (Efisiensi, produktivitas, kinerja—semua ini merupakan istilah yang digunakan secara bergantian... kinerja adalah istilah yang lebih luas karena mencakup efisiensi dan produktivitas dalam pencapaian keseluruhan).

Ndraha (2003:196) lebih lanjut mengemukakan bahwa sebagai proses, kinerja terdiri dari dimensi-dimensi *input, throughput, output* dan jika diperluas juga meliputi *outcome*, yang diwarnai oleh nilai-nilai efisiensi dan produktivitas. Berdasarkan uraian mengenai kinerja di atas dapat dikatakan bahwa tinggi-rendahnya kinerja organisasi tidak terlepas dari tinggi-rendahnya kinerja sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini menegaskan pentingnya SDM sebagai bagian dari organisasi. SDM merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa ada SDM yang berkualitas dalam menjalankan organisasi, sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. Karena pentingnya kedudukan SDM pada organisasi, maka perlu adanya pengelolaan SDM dalam hal perencanaan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan yang baik dan dilakukan secara terus-menerus.

Penempatan Pegawai

Implementasi penempatan pegawai merupakan tujuan dari diadakannya kebijakan tersebut (*policy goals*). Implementasi kebijakan lebih bersifat kegiatan praktis, termasuk di dalamnya mengeksekusi dan mengarahkan. Konteks implementasi kebijakan berkaitan dengan kekuasaan (*power*), kepentingan, karakteristik lembaga dan rezim serta ijin pelaksanaan dan respons terhadap kebijakan.

Kebijakan penempatan pegawai harus dilaksanakan dengan baik dalam rangka memajemen sumber daya aparatur sehingga

sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasi pemerintahan. Organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik serta mencapai kinerja yang optimal apabila individu-individu yang ada di dalamnya tidak teralokasikan secara tepat. Hal ini berkaitan dengan maksud organisasi itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2004:83) bahwa:

Organisasi dimaksudkan untuk memberikan kepada setiap orang suatu pekerjaan tertentu dan jelas serta untuk menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan itu dikoordinasikan sedemikian rupa dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Organisasi bukanlah tujuan, tetapi alat untuk mencapai suatu tujuan akhir. Tujuan akhir ini merupakan wujud keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari proses seleksi, yaitu menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, di tempat yang membutuhkannya. Selain itu penempatan pegawai juga dapat dikatakan sebagai akhir dari suatu proses seleksi, di mana calon pegawai yang lulus dari seleksi akan ditempatkan pada suatu posisi tertentu. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (1999:168) bahwa, "Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula."

Penempatan pegawai merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja pegawai sebagai individu serta kinerja organisasi yang optimal. Kelayakan penempatan pegawai pun berhubungan dengan berbagai kepentingan, baik kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai itu sendiri. Dengan adanya penempatan pegawai yang tepat, diharapkan pegawai akan memperoleh kepuasan kerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan semangat kerjanya.

Konsep Strategi

Di dalam manajemen tradisional, manajemen strategik merupakan tanggung jawab manajemen puncak (*Top Manajer*). Akan tetapi seiring dengan perkembangan organisasi dan juga dengan semakin intensifnya pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi, maka manajemen strategik bergeser dari *leadership from the top* ke *responsibility based organization*-organisasi yang seluruh pegawainya bertanggung jawab atas jalannya organisasi. *Information sharing* memungkinkan pegawai melakukan akses ke pusat informasi dan pemberdayaan pegawai memungkinkan setiap pegawai melakukan pengambilan keputusan yang bersifat strategik.

Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis yang di dalamnya terdapat kegiatan perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementating*) dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian dapat diambil pengertian bahwa perencanaan strategis merupakan satu bagian dari keseluruhan kegiatan manajemen.

Konsep perencanaan strategis melalui analisis SWOT inilah pada akhirnya akan menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Berbagai alternatif strategi akan dinilai dan dipilih dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria, Bryson (1995) menyebutkan kriteria tersebut sebagai berikut:

1. Strategi itu secara teknis dapat dilaksanakan;
2. Secara politis dapat diterima oleh para *key stakeholders*;
3. Harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai organisasi;
4. Lebih dari itu, strategi juga seyogianya bersifat etis, legal dan merupakan keinginan organisasi untuk menjadi lebih baik;
5. Harus sesuai dengan isu strategis yang hendak dipecahkan.

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

| Variabel | Dimensi | Indikator |
|--|------------------------------|---|
| Penempatan Pegawai (X) (Thoha, 2007:177; Siagian, 2001:223) | 1. Analisis Jabatan | <ul style="list-style-type: none"> • Penentuan tugas utama, kegiatan dan kewajiban • Penetapan kompetensi (pengetahuan, kemampuan, kecakapan) |
| | 2. Analisis Beban Kerja | <ul style="list-style-type: none"> • Deskripsi pekerjaan • Klasifikasi pekerjaan |
| | 3. Kesesuaian | <ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan/pelatihan yang pernah ditempuh • Pengalaman • Bakat dan minat • Tugas |
| Kinerja Organisasi (Y) (Dale Yoder dalam Dessler, 2004:515) | 1. Kualitas | <ul style="list-style-type: none"> • Akurasi • Ketelitian • Penampilan • Penerimaan keluaran |
| | 2. Kuantitas | <ul style="list-style-type: none"> • Volume keluaran • Kontribusi |
| | 3. Supervisi yang diperlukan | <ul style="list-style-type: none"> • Masih memerlukan saran • Masih memerlukan arahan • Masih memerlukan perbaikan |
| | 4. Kehadiran | <ul style="list-style-type: none"> • Regularitas • Keandalan • Ketepatan waktu |
| | 5. Konservasi | <ul style="list-style-type: none"> • Pencegahan pemborosan • Pencegahan kerusakan • Pemeliharaan peralatan |

Sumber: Thoha, 2007, Siagian, 2001 dan Dessler 2004.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pemilihan dan penggunaan desain ini terkait dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja organisasi di sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus. Melalui desain ini, peneliti berusaha mendeskripsikan data yang diperoleh dan dilanjutkan dengan menguji hipotesis secara statistik.

Variabel bebas dan variabel tergantung, serta dimensi dan indikatornya disusun dalam operasionalisasi variabel penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 2 di atas.

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD

Kabupaten Tanggamus yang berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) orang.

2. Sampel

Seluruh anggota populasi yang berjumlah 78 (tujuh puluh delapan) orang ditetapkan menjadi sampel sekaligus sebagai responden penelitian.

3. Teknik Pengumpulan Data

- Penyebaran angket
- Dokumentasi

4. Observasi/Pengamatan

Teknik Analisis Data

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat simpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Iskandar, 2003:281). Analisis

ini dilakukan terhadap data primer dengan ditentukan pembobotan sehingga dapat diketahui klasifikasi keberadaan dari masing-masing variabel penelitian. Klasifikasi tersebut meliputi 5 (lima) kategori penilaian, yaitu sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik dan dengan menggunakan Analisis Regresi linier sederhana.

Data akan diolah secara statistik dengan menggunakan komputer dengan softwair *Statistical Product and Service Solution (SPSS) for Windows release 16.0*.

Untuk keperluan analisis, maka data tersebut perlu ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan *Method Of Successive Interval (MSI)*.

Setelah data dinaikkan skalanya menjadi skala interval, selanjutnya digunakan analisis korelasi *Product Moment Pearson*. Analisis ini dilakukan untuk menghitung keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2007:212)

Keterangan

- r_{xy} : Koefisien korelasi antara X dan Y
- n : Jumlah responden
- X : Variabel bebas
- Y : Variabel terikat

Berdasarkan hipotesis yang telah disebutkan di atas dapat dikemukakan hipotesis statistik sebagai berikut.

| | | |
|----------------------|---|---|
| $H_0; r_{xy} = 0$ | : | Penempatan pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. |
| $H_1; r_{xy} \neq 0$ | : | Penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. |

Pengujian hipotesis di atas dilakukan melalui perhitungan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2007:214).

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

- t: tes signifikansi
- n: jumlah sampel
- r: koefisien korelasi

Hasil tes signifikan tersebut kemudian dikonsultasikan dengan nilai kritis tabel t, df = n-2 pada taraf signifikan 0,05. Kaidah keputusannya adalah:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi.
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya penempatan pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

Analisis Determinasi

Besarnya pengaruh variabel penempatan pegawai terhadap kinerja organisasi diketahui melalui perhitungan koefisien determinasi (R^2). Melalui koefisien ini dapat diketahui bagaimana variabel bebas mampu menerangkan variabel terikat. Semakin besar nilai R^2 , maka sumbangan variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin besar. Artinya, model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikatnya. Sebaliknya, semakin kecil R^2 (mendekati nol), berarti sumbangan variabel bebas terhadap variasi nilai variabel terikat semakin kecil. Artinya, model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum besarnya koefisien determinasi berganda terletak antara 0 dan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$)

Analisis SWOT

Selain teknik analisis data di atas, penulis juga menggunakan SWOT Analysis, berkaitan dengan masalah penelitian ini.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

ANALISIS PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN TANGGAMUS

Untuk menguji pengaruh variabel (X) terhadap variabel (Y) harus menggunakan instrumen dan teknik pengujian statistik. Oleh karena itu dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel, yaitu variabel penempatan pegawai dan variabel kinerja organisasi, maka analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Untuk mengetahui dan menguji variabel X terhadap variabel Y, maka dicari koefisien determinasi dengan terlebih dahulu dicari koefisien korelasi dari masing-masing variabel. Analisis korelasi dalam penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS versi 21.00. Hasil dari perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan SPSS 21.00 didapatkan hasil sebagaimana terlihat pada tabel 3.

Hasil perhitungan korelasi memperlihatkan bahwa variabel Penempatan Pegawai (X) mempunyai hubungan pengaruh yang cukup tinggi terhadap kinerja organisasi (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0,869.

Arah hubungan pengaruh tersebut bersifat positif, menunjukkan bahwa semakin baik penempatan pegawai akan semakin tinggi kinerja organisasi sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus. Tingkat signifikansi koefisien korelasi tersebut yang diukur dari probabilitasnya didapatkan angka 0,000 atau 0. Dengan demikian karena probabilitasnya jauh di bawah 0,05 maka korelasi antara

penempatan pegawai dengan kinerja organisasi sangat nyata (terlihat).

Tabel 3
Hasil Perhitungan Analisis Korelasi

| Correlations | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|--|
| | Kinerja Organisasi | Penempatan Pegawai | |
| Pearson Correlation | 1.000 | .869 | |
| | .869 | 1.000 | |
| Sig. (1-tailed) | | .000 | |
| | .000 | | |
| N | 78 | 78 | |
| | 78 | 78 | |

Sumber: Hasil Perhitungan dengan SPSS 21.00

Sedangkan hasil koefisien determinasi dengan menggunakan bantuan perhitungan SPSS 21.00 didapatkan hasil sebagaimana tabel 4.

Dari tabel di atas di dapatkan hasil R sebesar 0,869 adalah korelasi antara variabel X dengan variabel Y, sedangkan R Square (R^2) merupakan koefisien determinasi sebesar 0,755 atau sebesar 75,5% variabel kinerja organisasi sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus dapat dijelaskan atau dipengaruhi

Tabel 4
Hasil Perhitungan Analisis Determinasi Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R Square Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .869 ^a | .755 | .752 | 6.86060 | .755 | 234.209 | 1 | 76 | .000 |

a. Predictors: (Constant), Penempatan Pegawai
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Perhitungan dengan SPSS 21.00

oleh variabel penempatan pegawai, sedangkan sisanya 24,5% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Koefisien determinasi sebesar 75,5% menunjukkan cukup besarnya kontribusinya variabel penempatan pegawai dalam memengaruhi kinerja organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus. Sedangkan *standard error estimate* sebesar 6.86060 merupakan satuan yang dipakai untuk perkiraan kesalahan variabel dependen, yaitu kinerja organisasi.

Untuk menguji signifikansi (kebermaknaan) antara dua variabel serta persamaan regresi, dapat dilihat dari hasil perhitungan SPSS 21.00 seperti pada tabel 5.

Tabel 5
Hasil Perhitungan Anova dan Koefisien untuk Persamaan Regresi

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 11023.712 | 1 | 11023.712 | 234.209 | .000 ^a |
| | Residual | 3577.160 | 76 | 47.068 | | |
| | Total | 14600.872 | 77 | | | |

a. Predictors: (Constant), Penempatan Pegawai
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Coefficients^a

| Model B | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------------|-----------------------------|-------|---------------------------|--------|------|
| | Std. Error | Beta | | | |
| 1 (Constant) | 12.025 | 6.339 | | 1.897 | .062 |
| Penempatan Pegawai | .984 | .064 | .869 | 15.304 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Hasil Perhitungan dengan SPSS 16.00

Hasil analisis pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana (*simple linear regression*) yang terdapat pada tabel di atas menggambarkan persamaan regresi:

$$Y = 12.025 + 0.984 X$$

Di mana:

Y = Kinerja Organisasi Sekretariat DPRD

X = Penempatan Pegawai

Konstanta sebesar 12.025 menyatakan bahwa apabila X=0, sedangkan koefisien regresi 0,869. dari persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa setiap perubahan-perubahan nilai penempatan pegawai sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus sebesar 9,84.

Persamaan regresi tersebut menggambarkan adanya hubungan pengaruh yang bersifat linear dan positif antara penempatan pegawai dengan kinerja organisasi sekretariat DPRD kabupaten

Tanggamus, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik penempatan pegawai maka akan semakin tinggi kinerja organisasi sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.

Selanjutnya untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen, yaitu kinerja organisasi digunakan uji t . Hasil uji signifikansi berdasarkan output SPSS 16.0 pada tabel di atas menunjukkan t_{hitung} sebesar 15,304.

Nilai t_{tabel} untuk tingkat signifikansi (α) = 0,05 dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) $df=78-2=76$ diperoleh angka 2,000. Selanjutnya t_{hitung} tersebut dikonsultasikan dengan t_{tabel} untuk mengetahui apakah t_{hitung} lebih besar atau lebih kecil sebagai dasar penerimaan atau penolakan hipotesis nol atau hipotesis alternatif. Dengan demikian dapat diambil keputusan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $15.304 > 2,000$ maka H_0 ditolak dan sebaliknya H_a diterima. Dengan demikian t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} sehingga pengajuan hipotesis dapat diterima (terbukti).

Hasil tes signifikansi tersebut apabila dikonsultasikan dengan hipotesis yang telah diajukan, maka kaidah keputusannya adalah:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Penempatan Pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.

STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN TANGGAMUS.

• Analisis SO

Dengan mencocokkan isu-isu yang telah diidentifikasi menjadi kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal yang tepat, maka akan menghasilkan strategi yang layak dan di nilai strategis. dari identifikasi faktor-faktor eksternal, maka isu-isu yang muncul dari kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*) dalam rangka penempatan pegawai.

Dengan mencocokkan isu-isu yang dipandang layak untuk dilaksanakan menjadi isu yang strategis, dari kajian kekuatan internal

dan peluang eksternal yang dimiliki maka untuk menghadapi kekuatan internal dan peluang eksternal dimunculkan isu strategis, yaitu *"Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi"*.

• Analisis ST

Kekuatan internal dan ancaman eksternal perlu diantisipasi dengan menciptakan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dengan menghindari ancaman. Memerhatikan faktor kekuatan, di mana kondisi dan kultur kerja yang cukup baik, sehingga dapat dimanfaatkan untuk menghindari ancaman maka strategi yang layak direkomendasikan menjadi strategi ST adalah *"Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (Quality of work Life) yang kondusif"*.

• Analisis WO

Analisis WO yang dimaksud adalah bagaimana menciptakan strategi yang mampu mereduksi kelemahan internal yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada guna mencapai misi.

Dengan mencocokkan isu-isu yang dipandang layak untuk dilaksanakan menjadi isu yang strategis, dari kajian kelemahan internal dan peluang eksternal yang dimiliki, maka strategi yang akan diusulkan dalam rangka menciptakan strategi yang mampu mereduksi kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada guna mencapai misi adalah *"Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi"*.

• Analisis WT

Guna menghadapi kekuatan internal dan ancaman eksternal maka perlu diantisipasi dengan menciptakan strategi yang dapat mengurangi kelemahan yang dimiliki serta menghindari ancaman, maka strategi yang layak direkomendasikan menjadi strategis ST adalah *"Melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan"*.

Untuk lebih jelasnya, dari analisis isu-isu strategis, maka strategi yang didasarkan pada data dan temuan melalui teknik SWOT yang mengelaborasi dan mengkonfrontasikan dimensi-dimensi kekuatan dan kelemahan dari faktor lingkungan internal dan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal dalam rangka penempatan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus, yang menghasilkan strategi SO, ST, WO dan WT dapat terlihat pada matrik SWOT berikut ini:

Matrik 1
SWOT dan Variasi Isu Strategis dalam Rangka Penempatan Pegawai Sekretariat DPRD
Kabupaten Tanggamus

| | | |
|---|---|--|
| | <p>STRENGTH (S) Kekuatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi yang lengkap • Adanya sistem perencanaan dan pengembangan karier • Budaya organisasi yang taat aturan dan loyalitas yang tinggi • Sumberdaya Manusia yang memadai dari segi kuantitas • Faktor Personalialia (Kepegawaian) | <p>WEAKNESS (W) Kelemahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uraian tugas dan pembagian kerja kurang jelas • Mekanisme koordinasi masih lemah • Kesesuaian kemampuan dengan tugas yang diembannya • Sistem Perencanaan yang belum baik • Belum adanya sistem informasi yang memadai • Rendahnya Tingkat Pendidikan dan Keterampilan Pegawai • Pembagian tugas yang belum jelas • sumber dana yang tidak memadai. |
| <p>OPPORTUNITIES (O) Peluang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya dukungan dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten • Era Reformasi dan Demokratisasi • Peluang dalam UU No. 43 Tahun 1999 • Adanya dukungan masyarakat • Perkembangan jaringan informasi dan komunikasi | <p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi”. | <p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi”. |
| <p>THREATS (T) Ancaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afiliasi partai politik terhadap birokrasi • Kondisi perekonomian daerah • Anggaran Pengembangan SDM Aparatur • Kondisi pemanfaatan kemajuan teknologi | <p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (<i>Quality of work Life</i>) yang kondusif”. | <p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan”. |

Sumber: Data diolah dari hasil penelitian

Perumusan antara aspek-aspek peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dengan aspek-aspek kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal akan menghasilkan isu-isu strategis dalam penempatan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.

Pada matrik di atas telah diidentifikasi 4 (empat) isu-isu strategis yang akan dihadapi dalam rangka penempatan pegawai. Adapun isu-isu strategis itu meliputi:

1. Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (*Quality of work Life*) yang kondusif.
3. Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi.
4. Melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan.

Setelah melakukan penyesuaian antara aspek-aspek peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dan lingkungan eksternal dengan aspek-aspek kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) dari lingkungan internal yang menghasilkan isu-isu strategis, maka selanjutnya dilakukan evaluasi isu-isu tersebut untuk mengetahui sejauh mana tingkat kestrategisan masing-masing. dalam mengevaluasi isu-isu strategis tersebut, perangkat evaluasi yang digunakan adalah *Litmus test*. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui isu strategis yang benar-benar strategis dan berpengaruh besar terhadap penempatan pegawai.

Adapun evaluasi terhadap tingkat kestrategisan isu-isu yang berhasil diidentifikasi berdasarkan skor masing-masing isu strategis yang ditawarkan melalui tahapan pertanyaan *Litmus Test*, yang direkomendasi oleh Bryson (2003: 182) adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi isu strategis terhadap upaya Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi,

mendapat total skor 38, dengan skor rata-rata 2,71.

2. Evaluasi isu strategis terhadap usaha Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (*Quality of work Life*) yang kondusif mendapat total skor 35 dengan skor rata-rata 2,50.
3. Evaluasi isu strategis terhadap usaha Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi mendapatkan total skor 34 dengan rata-rata skor 2,43.
4. Evaluasi isu strategis terhadap usaha melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan mendapatkan total skor 32 dengan rata-rata skor 2,29.

Untuk memperjelas makna dari tingkat kestrategisan masing-masing isu tersebut di atas, maka tahap selanjutnya dilakukan rekapitulasi terhadap nilai skor rata-rata dari masing-masing isu yang dievaluasi dengan menggunakan uji *Litmus Test* di atas, tabel berikut menggambarkan hasil rekapitulasi berdasarkan rangking skor rata-rata terhadap masing-masing isu:

Tabel 6
Rekapitulasi Hasil Uji Litmus Test dan Tingkat Kestrategisan Isu-Isu Strategis yang Dihadapi dalam Rangka Penempatan Pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus

| Isu Strategis | Skor Rata-Rata | Tingkat Prioritas |
|---|----------------|----------------------------|
| Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi. | 2,71 | Pertama (Sangat Strategis) |
| Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (<i>Quality of work Life</i>) yang kondusif. | 2,50 | Kedua (Sangat Strategis) |
| Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi. | 2,43 | Ketiga (Sangat Strategis) |

| | | |
|---|------|--------------------------------|
| M e l a k u k a n pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan. | 2,29 | Keempat (C u k u p Strategis) |
|---|------|--------------------------------|

Sumber: Hasil Penelitian, 2011

dari hasil rekapitulasi di atas, maka isu strategis berdasarkan skala prioritas tingkat kestrategisan isu dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah daerah adalah *pertama*, mengembangkan sistem manajemen karier yang berfokus pada organisasi dan individu. *Kedua*, mengembangkan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) yang kondusif. *Ketiga*, melakukan Re-Orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan. *Keempat*, melakukan pembaharuan terhadap analisis pekerjaan sebagai dasar pengembangan kompetensi.

Berdasarkan analisis terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal serta berdasarkan analisis SWOT, maka didapatkan empat isu strategis. Isu-isu strategis tersebut dapat dijadikan rangkaian strategi yang dapat ditetapkan dalam rangka penempatan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus. Adapun usulan-usulan strategi yang dapat ditetapkan adalah sebagai berikut.

1. Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi. Manajemen karier dapat dimaknai pula sebagai sarana pengembangan kemampuan pegawai. Mencermati visi dan misi meningkatkan kualitas SDM, maka strategi yang dilakukan adalah Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi. Sistem Perencanaan dan Manajemen karier yang dikembangkan perlu mempertimbangkan perpektif yang berpusat kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan kemampuan organisasi. Langkah yang dapat dilakukan antara lain membuat sebuah perencanaan dan pola karir (*career path*), yaitu pola kemajuan

dalam bidang pekerjaannya. Jalur karir dapat terdiri dari, jalur spesialisasi di bidang asal, jalur manajemen umum dan di luar jalur asal. Pola yang dibuat akan menjadi gambaran dan panduan bagi pegawai dan organisasi untuk mengetahui “ke arah mana” mereka dapat maju dalam karirnya bila mereka “mau dan mampu”.

Selanjutnya pola karir dikembangkan menjadi suatu perencanaan karir. Sebuah perencanaan karier harus didukung oleh penilaian, bahwa perencanaan karier yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan mengidentifikasi jalan karier yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

Manajemen karier bisa saja meliputi mutasi horisontal, vertikal, diagonal ataupun rotasi. Melalui manajemen karier yang transparan akan mampu memompa semangat berprestasi para pegawai untuk menunaikan tugasnya dengan baik serta pada saat yang sama belajar menguasai berbagai persoalan dari berbagai sudut pandang. Manajemen karier ini akan menciptakan tantangan baru secara berkesinambungan kepada pegawai serta mengurangi kemungkinan kejenuhan dalam bekerja karena terlalu lama berada pada posisi yang sama.

2. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (*Quality of work Life*) yang kondusif.

Kondisi kehidupan kerja yang kondusif sebuah organisasi dapat dikembangkan yang merupakan upaya menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja sehingga dapat memaksimalkan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta mempertinggi produktivitas dan prestasi kerja. Strategi ini merupakan salah satu bentuk pengembangan budaya organisasi baru yang mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan dan mempertinggi produktivitas dan prestasi kerja. Strategi ini merupakan salah satu

bentuk pengembangan budaya organisasi baru yang mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan. Hal tersebut selain mendukung realisasi visi, misi dan strategi organisasi, secara tidak langsung memaksa anggota organisasi beradaptasi dengan nilai-nilai yang ditetapkan untuk dan oleh organisasi.

Strategi untuk mengelola isu tersebut dilakukan dengan langkah melakukan desain ulang tugas dan desain kembali arus pekerjaan. Desain tugas pekerjaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperkaya pekerjaan (*Job Enrichment*) yang mana kegiatan ini terlebih dahulu harus melalui *Job Analysis*, *Job Description* dan *Job specification*. Desain ulang arus pekerjaan merupakan konsekuensi logis dari adanya perubahan desain pekerjaan. Pekerjaan yang semakin menumpuk pada suatu bagian misalnya dapat didistribusikan pada bagian yang lain yang mungkin saja menjadi lebih longgar ketika terjadi perubahan tugas.

3. Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu komponen dan alat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya pegawai. Namun kegiatan ini harus selalu diarahkan sejalan dengan upaya pencapaian tujuan strategik organisasi. Strategi ini dapat dilakukan dengan langkah melakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat yang diperlukan bagi organisasi, di mana kegiatan pendidikan dan pelatihan lainnya harus tetap didorong dengan orientasi peningkatan kualitas dan pemberdayaan pegawai. Oleh karena itu perlu dilakukan pembenahan dan perbaikan dalam perencanaan, pengorganisasian/pelaksanaan dan penempatan pasca diklat sebagai salah satu upaya pengembangan sumber daya aparatur dan penempatan

pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Selain itu yang perlu diperhatikan adalah kualitas pendidikan dan pelatihan. Kesesuaian (*match*) antara bidang studi yang diperoleh dari pendidikan formal dengan bidang tugas yang diemban. Dengan demikian ilmu dan pengetahuan yang diperoleh dapat diamankan dan diterapkan dalam pekerjaannya.

4. Melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan.

Jabatan dan pekerjaan yang melekat di dalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkungannya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang sekaligus mampu memenuhi tuntutan profesionalisme pegawai. Strategi ini dapat dilakukan dengan memerhatikan cakupan analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan. Selama ini uraian pekerjaan dibuat seragam antar unit yang satu dengan unit yang lain. Oleh karena itu, juga perlu upaya penetapan batas kewenangan antar jenjang jabatan dan antar jabatan tertentu, dengan menyusun kewenangan setiap jabatan secara jelas, melakukan pembimbingan teknis dan kewenangan setiap jabatan secara jelas, melakukan pembimbingan teknis dan manajerial secara bertahap dan berkelanjutan.

Dari keempat strategi di atas semuanya berupaya agar penempatan pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus bersifat *Link and match* dengan kondisi lingkungan kegiatan organisasi. Sifat dari berbagai strategi tersebut adalah kumulatif bukannya alternatif. Konsekuensinya adalah mereka harus dilakukan secara bersamaan atau paling tidak secara bertahap dalam implementasi akan tetapi integral dalam formulasi, pengabaian terhadap asas ini hanya akan membawa pada kebijakan inkremental yang bersifat tambal sulam belaka yang berakibat organisasi sulit untuk berkembang dan kinerja organisasi tidak meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh Penempatan Pegawai yang dianalisis dari dimensi Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja sangat signifikan terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat DPRD sebesar 75,50%, hal ini mengandung makna bahwa semakin baik Penempatan Pegawai yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus akan semakin baik Kinerja Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus. Hal ini dikarenakan adanya keterkaitan antara kedua dimensi dalam memengaruhi variabel terikat.
2. Strategi dalam penempatan pegawai untuk meningkatkan Kinerja Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus adalah:
 - Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi.
 - Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (*Quality of work Life*) yang kondusif.
 - Melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi.
 - Melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan.

Saran

1. Untuk meningkatkan kinerja organisasi sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus, perlu perencanaan penempatan pegawai yang lebih menekankan dan mengoptimalkan pada Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Analisis Pekerjaan, sehingga akan diperoleh pegawai yang memenuhi kebutuhan

organisasi, serta mengacu pada unsur profesionalisme dengan memerhatikan kompetensi, prestasi kerja, pendidikan dan pengalaman kerja pegawai. Selain itu dalam perencanaan penempatan pegawai perlu diperhatikan kinerja individu yang didasarkan pada jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan jabatan, kreativitas, ketergantungan, kerja sama, inisiatif, kualitas personal yang dapat dijadikan dasar untuk penerapan sistem imbalan dan pengembangan karier pegawai, sehingga pegawai akan lebih termotivasi dan berkinerja tinggi dalam melaksanakan kewajibannya guna tercapainya kinerja organisasi yang lebih baik.

2. Untuk mencapai kualitas dan perencanaan dalam penempatan pegawai guna terciptanya kinerja organisasi yang optimal, maka disarankan:
 - Mengingat kualifikasi pendidikan mayoritas pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus adalah SLTA, maka upaya peningkatan kualitas mereka sangat diperlukan, tidak saja melalui pendidikan dan latihan struktural, namun yang lebih penting adalah diklat teknis fungsional yang berhubungan dengan Substansi, Tugas Pokok dan fungsi dalam organisasi yang akan meningkatkan kemampuan pegawai di bidang tertentu secara signifikan dan memberikan nilai tambah bagi pegawai bersangkutan di antaranya yang berkaitan dengan hukum, keuangan, administrasi perkantoran.
 - Menganalisis kebutuhan organisasi khususnya dalam hal sumberdaya manusia dengan cara Mengembangkan sistem perencanaan pegawai dan manajemen karier pegawai yang berpusat pada kebutuhan organisasi.
 - Menjaga kultur organisasi yang sudah baik dengan mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja (*Quality of work Life*) yang kondusif.

- Mengidentifikasi hal-hal yang terkait dengan peningkatan kualitas pegawai dengan cara melakukan re-orientasi kegiatan pendidikan dan pelatihan melalui identifikasi kebutuhan diklat bagi organisasi.
 - Agar dalam penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai agar melakukan pembaharuan terhadap analisis jabatan, analisis beban kerja dan analisis pekerjaan sehingga prinsip *the right man on the place, the right man on the job and the right man on the position* dapat terlaksana dengan baik.
3. Agar Kinerja Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus dapat berjalan dengan baik dan terjadi peningkatan perlu dilakukan upaya penguatan aktualisasi dan pemahaman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian, yang dikaitkan dengan Visi dan Misi serta tujuan strategik Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus, sehingga dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan administrasi dan fasilitasi bagi anggota DPRD yang ada di Kabupaten Tanggamus.
 4. Perlunya meningkatkan komitmen seluruh komponen dan bagian yang ada di Sekretariat Organisasi DPRD termasuk di dalamnya adalah unsur anggota DPRD dalam upaya peningkatan kinerja organisasi, agar agenda dan kegiatan dapat berjalan lancar dan mencapai hasil seperti yang direncanakan.
 5. Saran ditinjau dari aspek keilmuan adalah perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengkaji lebih mendalam mengenai penempatan pegawai di lingkungan Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus karena masih ada variabel lain yang turut memengaruhi di luar variabel yang sudah diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku

- Al-Rasyid, Harun, 1994, *Statistika Sosial*, Program Pascasarjana Unpad, Tanggamus.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernardin & Russel, 1993 *Human Resource Management: An Experinmental Approach*, Mc. Graw-Hill Inc.
- Flippo, Edwin B., 2005, *Manajemen Personalia (Personel Management)*, Jilid 1, Alih Bahasa Moh. Masud, Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, T. Hani, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keenam, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Haji Masagung, Jakarta.
- , 1995, *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Irawan, Prasetya, 2000, *Logika dan Prosedur Penelitian: Pengantar Teori dan Panduan Praktis Peneitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, STIA-LAN Press, Jakarta.
- Iskandar, Jusman, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Puspaga, Tanggamus.
- Islamy, M. Irfan, 1988, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jatmiko, RD. 2003, *Manajemen Stratejik*, Malang: UMM Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Tanggamus.
- Marwansyah dan Mukaram, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Tanggamus.
- Nazir, Mohammad, 1998, *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rangkuti, Fredy, 2000, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

- Salusu J., 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: PT Gramedia.
- Sedarmayanti, 2000. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Ilham Jaya, Tanggamus.
- Siagian, Sondang P., 1991, *Administrasi Pembangunan*, Haji Masagung, Jakarta.
- , 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- , 2001, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siegel, Sidney, 1997, *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Soepeno, Bambang, 1997, *Statistika Terapan*, Bineka Cipta, Jakarta.
- Sudjana, 1996, *Metode Statistika*, Tarsito, Tanggamus.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Tanggamus.
- Sunggono, Bambang, 1994, *Hukum dan Kebijakan Publik*, Sinar Grafika, Jakarta.
- Stoner Gunn. JA. 1994. *Motivation and Leadership*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc
- Thoha, Miftah, 2007, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Umar, Husein, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Winardi, 2003, *Entrepreneur & Enterpreneuership*, Kencana Jakarta.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 97/Menpan Tahun 1989 tentang Penyelenggaraan Analisis Jabatan.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Kabupaten Tanggamus Nomor 8 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.

Keputusan Bupati Tanggamus Nomor 45 Tahun 2002 tentang Rincian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Tanggamus.