

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah sebagai pengganti Undang-undang sebelumnya membawa konsekuensi bagi pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada intinya Undang-undang tersebut memeberikan kewenangan daerah yang tadinya bersifat sentralistis ke desentralisasi dan pelayanan kepada mayarakat lebih diutamakan sehingga dengan adanya perubahan paradigma tersebut membuat masyarakat sekarang sangat kritis terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, sehingga hal tersebut merupakan tantangan bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan di daerah. Karena kewenangan yang sebelumnya ada pada pemerintah pusat sekarang beralih pada pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah harus melaksanakan kewenangan tersebut, karena makna dari pelaksanaan otonomi daerah yaitu agar daerah mempunyai

kewenangan-kewenangan dalam menyelenggarakan rumah tangganya sendiri, khususnya kepada wilayah kabupaten/kota, namun tetap dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk itu dalam melaksanakan urusan rumah tangga daerahnya bupati/walikota harus bisa mengoptimalkan potensi yang ada salah satunya adalah sumber daya manusia (pegawai). Berhasil atau tidaknya pemerintah dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber dayanya (pegawai) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen sumber daya manusia. Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya suatu tujuan, sehingga diperlukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan

pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.

Selain itu penempatan pegawai pada instansi yang tepat sesuai dengan minat dan bakat akan mempermudah pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien yang menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam melaksanakan urusan pemerintahan, terutama yang menyangkut mental dan *mindset*. Pegawai Negeri Sipil harus mampu membangun citra diri, menjaga etos kerja dan disiplin, bahkan kewibawaan baik di lingkungan kerja maupun di tengah masyarakat. Karena itu pelayanan kepada masyarakat dan kecintaan terhadap pekerjaan serta profesinya harus menjadi perhatian utama sebagai wujud aparatur negara. Selain itu, dunia birokrasi sedapat mungkin menjadi dunia koordinasi, yang menuntut adanya SDM yang profesional serta diarahkan sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya.

Pemerintah Daerah terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang prima, namun tentu banyak kendala yang dihadapi terkait dengan pegawai terutama terkait dengan penempatan kerja, masih banyak yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga kurang optimal dalam pemberian pelayanan. Masalah ini muncul disebabkan karena paradigma pegawai yang masih menggunakan pola lama dalam bekerja yaitu menunggu perintah dari atasan, kurang proaktif dan inovatif, karena kebiasaan pada masa lalu bekerja hanya dengan surat perintah, surat penempatan atau keputusan yang dibuat oleh pimpinan. Namun paradigma tersebut seharusnya sudah lama ditinggalkan dengan adanya beragam aturan yang mengharuskan seorang Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara agar mampu beradaptasi dengan aturan tersebut, karena sebenarnya banyak potensi yang dimiliki namun kurangnya pemahaman pimpinan atau atasan sehingga potensi yang dimiliki oleh seseorang tidak diketahui. Hal tersebut menyebabkan kinerja sebuah instansi tidak dapat optimal, untuk itu perlu adanya pengetahuan seorang pimpinan/atasan pada unit kerja untuk dapat

melihat potensi yang dimiliki oleh semua pegawainya dan penempatan yang benar-benar sesuai dengan kemampuannya sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Permasalahan di atas muncul karena antara potensi yang dimiliki oleh seseorang tidak dapat diaplikasikan pada bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya atau jabatan yang didudukinya. Namun hal ini bukan sepenuhnya yang menjadi penyebab kinerja sebuah organisasi akan buruk karena mungkin saja hal tersebut dikarenakan kondisi kepegawaian yang tidak lagi mampu untuk melaksanakan tugas organisasi secara keseluruhan dikarenakan kekurangan pegawai sehingga penempatan pegawai dikarenakan hanya agar roda organisasi agar dapat tetap berjalan bukan kinerja yang diutamakan, sehingga hal ini akan berdampak pada pelayanan kepada pelanggan jadi terganggu, hal ini juga banyak dialami oleh organisasi pemerintahan yang mengakibatkan masyarakat tidak terlayani dengan maksimal. Disisi lain, pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu

besar sementara beban kerjanya kecil sehingga pencapaian organisasi tidak efektif dan efisien.

Penempatan pegawai yang sesuai dengan potensi minat dan bakat dapat menentukan kinerja organisasi apabila penempatan sesuai dengan bidang keahliannya, keterampilan maupun pengalaman kerja. Minat, bakat dan kemampuan pegawai dapat dilihat berdasarkan pengalaman yang pernah dilaksanakan pada pekerjaan sebelumnya, disamping itu perlu adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan agar tujuan organisasi dapat diketahui oleh semua orang yang berada dalam organisasi tersebut, sehingga seorang pimpinan akan tepat dalam memberikan tugas kepada pegawainya.

Otonomi daerah yang dilaksanakan oleh masing-masing daerah pada saat ini banyak menghadapi kendala karena potensi yang dimiliki oleh daerah otonom sangat beragam, sehingga harus mampu mengembangkan potensi daerah yang menjadi unggulan dalam setiap daerah, dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 pasal 56 menjelaskan bahwa setiap instansi

pemerintah wajib menyusun kebutuhan dan jenis jabatan ASN (Aparatur Sipil Negara) berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Selanjutnya dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor : Kep/33/M.PAN/7/2011 tentang pedoman analisis jabatan pada bab 2 menjelaskan bahwa syarat jabatan adalah syarat yang harus dipenuhi atau dimiliki oleh seseorang untuk menduduki jabatan. Persyaratan jabatan menjadi kewajiban bagi seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu dalam birokrasi pemerintahan hal ini harus ditunjukkan dengan kemampuan, keahlian/keterampilan kerja yang menjadi dasar dari kepemilikan pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang pernah dimiliki serta kecocokan antara pribadi, minat dan kemampuan serta kesempatan yang terkait dengan organisasi.

Penempatan pegawai harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang diartikan oleh Hasibuan, (2000) adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat untuk jabatan

yang tepat. Sumber daya manusia yang ditempatkan pada tempat yang sesuai dengan prinsip tersebut diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia itu sendiri.

Seperti halnya Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo yang merupakan organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat tentu saja banyak tantangan yang dihadapi dengan permasalahan penempatan pegawainya. melalui perumusan kebijakan daerah, selain itu juga dalam rangka penataan pegawai harus mampu menempatkan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja sehingga fungsi dan pelayanan kepada masyarakat akan terlaksana secara optimal sesuai dengan harapan masyarakat dan cita-cita Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo adalah unsur pembantu bupati, yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang bertugas dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 3 (tiga) orang



Asisten Sekretaris yaitu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian Pembangunan dan Sumber Daya Alam serta Asisten Administrasi Umum, dari masing-masing Asisten Sekretaris Daerah tersebut memiliki 3 (tiga) Bagian, yang masing-masing Bagian melaksanakan tugas pokok dan fungsi pelayanan publik berupa penyusunan kebijakan daerah.

Hal tersebut memberikan konsekuensi penempatan seseorang pada jabatan sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimiliki agar tugas pokok dan fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik dan optimal. Seorang pimpinan harus mampu mengambil kebijakan dalam penempatan pegawai, membuat perencanaan yang strategis dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dan mampu melakukan inovasi guna mengoptimalkan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo. Berdasarkan latar belakang tersebut mendasari peneliti untuk melakukan penelitian tentang “STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KULON PROGO “.

## **B. Batasan Masalah**

Penelitian ini hanya terbatas pada ruang lingkup sebagai berikut:

1. Penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.
2. Pengamatan dan penelitian tentang kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan strategi penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo?
2. Bagaimana hambatan pelaksanaan strategi penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo?

3. Bagaimana cara menanggulangi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara umum tentang hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pelaksanaan strategi penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.
2. Untuk mengidentifikasi hambatan pelaksanaan strategi penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.
3. Untuk menganalisis upaya yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan-hambatan dalam melaksanakan strategi penempatan pegawai meningkatkan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo.

## **E. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, maka manfaat penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan penempatan pegawai dan pelayanan.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi Pemerintah Kabupaten Kulon Progo mengenai penempatan pegawai.
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.