

ANALISIS OPTIMALISASI SISTEM PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERBASIS KOMPETENSI PADA INSPEKTORAT KOTA TANGERANG

NANA IDRIATI

¹⁾Dosen STISIP Yuppentek
E-mail: nanaindriati@gmail.com¹⁾

ABSTRAK

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi system penempatan pegawai negeri sipil berbasis kompetensi pada Inspektorat Kota Tangerang sudah dilakukan dengan baik, yaitu dengan menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja dan penetapan kualifikasi jabatan sesuai dengan PP Nomor 13 Tahun 2002. Hasil dari analisis jabatan yang dilakukan agar sesuai dengan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskannya. Dalam pelaksanaan analisis beban kerja, diketahui bahwa tidak semua daerah yang ada di Kota Tangerang mendapatkan pengarahannya dan manfaatnya. Lebih jauh lagi, kualifikasi pegawai sudah sesuai dengan jabatan yang diemban, namun perlu adanya peningkatan. Factor-faktor yang mempengaruhi jalannya penempatan pegawai di Kota Tangerang yaitu faktor situasional, pendidikan dan kompetensi pegawai, serta kualifikasi tim analisis jabatan. Untuk itu perlu adanya analisis kembali atau evaluasi terhadap hasil dari analisis jabatan dan beban kerja. Lebih lanjut lagi, setiap pegawai wajib diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya melalui ujian kompetitif. Pengurangan diklat struktural yang diiringi oleh pelaksanaan diklat tenaga terampil, serta perlu adanya transparansi terhadap kualifikasi tim analisis jabatan dan dan tim analisis beban kerja.

Kata Kunci : Optimalisasi, Penempatan Pegawai, Kompetensi

PENDAHULUAN

Menurut Hariwijaya dan Triton (2008: 16) bahwa dalam pembuatan skripsi, rumusan permasalahan merupakan kegiatan mencari sebanyak-banyaknya masalah. Rumusan permasalahan berdasarkan pada masalah pokok yang terdapat pada bagian latar belakang masalah. Masalah-masalah yang hendak dikemukakan pada bagian ini dirumuskan dalam kalimat pertanyaan yang singkat dan sederhana. (7)

Demi meratanya sumberdaya manusia yang baik dan terjaganya independensi, integritas dan profesionalisme pegawai, maka kebijakan mutasi/ rotasi pegawai menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan di Inspektorat Kota Tangerang. Namun disisi lain, mutasi/rotasi pegawai ini menimbulkan konsekuensi tersendiri. Mutasi/rotasi pegawai akan menimbulkan konsekuensi tertentu pada

unit kerja yang pegawainya ikut mengalami mutasi/rotasi. Karenanya didalam penempatan tersebut, banyak factor yang harus diperhatikan, antara lain : 1) kemampuan dan keterampilan pegawai yang bersangkutan dengan sifat tugas dimana pegawai tersebut akan ditempatkan; 2) sarana kerja termasuk didalamnya fasilitas kerja berupa penyediaan kursi dan meja untuk pegawai yang bersangkutan. Hal ini mengharuskan pegawai dengan latar belakang pendidikan di luar akuntansi juga bisa ditempatkan pada bidang tugas pemeriksaan. Disamping itu, kebutuhan pegawai untuk memenuhi bidang kerja tertentu ditambah dengan keterbatasan jumlah pegawai memungkinkan untuk ditematkannya pegawai pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Berdasarkan latar belakang masalah dan penjelasan diatas, maka rumusan

permasalahannya adalah : **“Bagaimana pelaksanaan dalam penempatan pegawai di Inspektorat Kota Tangerang?”**

KONSEP KOMPETENSI

Pengertian kompetensi

Secara umum, pengertian kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktifitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah job secara kompeten, kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten.

Menurut Prihadi (2008 : 45-48), ada dua penggunaan istilah kompetensi, yaitu :

- i. Untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan, yang berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan *out put* jabatan.
- ii. Untuk merujuk pada dimensi perilaku yang terletak dibalik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven*). Tema dari definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan *out put* jabatan yang efektif, *outstanding* atau *superior*. (17)

Kesepakatan dikalangan para pakar dan praktisi kompetensi mengenai penggunaan istilah *competence* dan *competency* : kompetensi yang beracuan deskripsi tugas dan *out put* jabatan cenderung disebut *competence*. Istilah *competence* digunakan pada pendekatan *out put model*, dengan tujuan pokok mengidentifikasi standar kompetensi pada pelaksanaan bidang kerja tertentu. Sedangkan istilah *competency* diterapkan untuk pendekatan *input model* atau *process model*, yang menganggap kompetensi sebagai masukan atau proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik dan pada pokoknya bertujuan merancang model kompetensi atau kriteria

perilaku manusia yang berkolerasi kuat dengan kinerja yang efektif atau superior. Dengan kata lain *competence* lebih mengarah pada *job specification* dan *competency* lebih kepada *person specification*.

(17 : Prihadi, Syaiful F, 2008. *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hml. 45-48.)

Dalam prakteknya, banyak organisasi menyertakan tugas-tugas *out put* dan perilaku dalam deskripsi kompetensi dan sering mencampur adukkannya. Secara lazim model kompetensi menggunakan deskripsi berdasarkan perilaku daripada tugas-tugas atau *out put* semata.

Sementara itu, kompetensi sumber daya manusia dalam arti sempit, tidak dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, organisasi harus mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan kompetensi apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut..

Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah dipadukan dengan *soft skill, hard skill, social skill* dan *mental skill*.

Soft skill menunjukkan intuisi, kepekaan, *hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan, *social skill* menunjukkan keterampilan dalam hubungan social, sedangkan *mental skill* menunjukkan ketahanan mental. Dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, saat ini yang menjadi pembicaraan adalah mengenai bagaimana mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia berbasis kompetensi.

Standar Kompetensi Pegawai

Sebagaimana diperlihatkan dilapangan, pada kenyataannya upaya pengembangan teknologi informasi di lingkungan instansi-instansi pemerintah belum berjalan secara optimal. Hal ini diantaranya dikarenakan terbatasnya sumber daya aparatur yang

kompeten untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Dalam hal ini, diperlukan perubahan pola pikir dan peningkatan kesadaran (*mindset*), serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia. Sejalan dengan hal tersebut diharapkan agar tersedia pula sumber daya manusia pengelola teknologi informasi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik untuk mnegoperasikan berbagai sarana teknologi yang dapat membantu dalam memberikan layanan – layanan secara efektif dan efisien.

Pengembangan dan penetapan standar kompetensi jabatan dilingkungan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya telah lama diberlakukan, yakni melalui Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil (28)

Selanjutnya penetapan tersebut ditegaskan kembali dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di lingkungannya masing-masing. (29)

Standar kompetensi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana terangkum dalam kebijakan diatas memuat empat komponen pokok yaitu : (1) Knowledge; (2) skills; (3) attitude; dan (4) kemampuan untuk mnegembangkan knowledge, skills pada orang lain. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Suprpto (2004:3), bahwa kualifikasi Pegawai Negeri Sipil dapat ditinjau dari tiga unsur utama, yakni : keahlian, kemampuan teknis, dan sifat-sifat personil yang baik. Dengan demikian, kompetensi setiap Pegawai Negeri Sipil harus tetap dikembangkan sesuai dengan standar-standar yang harus melekat psda dirinya, sehingga terwujud Pegawai Negeri Sipil yang professional.

Secara khusus, dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tersebut bahwa Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil terdiri atas (a)

kompetensi dasar dan (b) kompetensi bidang. Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural di lingkungan instansi Pemerintah. Terdapat lima unsur kompetensi dasar yang harus dimilikioleh seorang Pegawai Negeri Sipil, Yaitu : integritas (*integrity*), kepemimpinan (*leadership*). Perencanaan dan pengorganisasian (*planning dan organizing*), kerjasama (*collaboration*) dan flaksibilitas (*flexibility*). Sedangkan, kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural sesuai dengan bidang tugas/ pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penetapan kompetensi bidang disesuaikan dnegan kebutuhan masing-masing jabatan melalui serangkaian proses tertentu. (31)

Kompetensi Aparatur Inspektorat

Kompetensi adalah pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada individu. Kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh aparatur inspektorat dapat diperoleh dari menggunakan pelayanan ini pada siapapun mereka yang mempunyai pengetahuan penting, kemampuan dan pengalaman dalam dalam melakukan pemeriksaan internal yang sesuai dengan standar internasional untuk praktek professional dari pemeriksa internal serta terus menerus memperbaiki keahlian mereka dan keefektian dan kualitas dari pelayanan mereka (The IIA Board Of Directors, 17 Juni 2000, dalam Agus Mulyono 2009: 41) (32)

Adapun indicator yang penulis gunakan dalam menilai kompetensi yang dimiliki oleh aparatur Inspektorat antara lain (1) tingkat pendidikan, (2) kedisiplinan, (3) pengalaman bekerja serta (4) pendidikan dan pelatihan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Sesuai dengan konsep *rightsizing* menurut Thoha (2010: 97-98), dalam penataan pegawai di Kota Tangerang, analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai sipil berdasarkan kompetensinya.

Menurut Sofyandi (2008: 90), analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, dan syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik. Dengan analisis jabatan maka diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan, yaitu: uraian jabatan (*job description*) yang berkaitan dengan identifikasi jabatan; ringkasan jabatan; hubungan; tanggung jawab; dan kewajiban; wewenang dari pemegang jabatan; standar kinerja; kondisi kerja.

Analisis beban kerja adalah frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dari masing-masing organisasi, misalnya berapa banyaknya pekerjaan pengetikan surat atau naskah lainnya yang harus dibuat oleh suatu satuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio-rasio atau pedoman-pedoman penyusunan staf standar dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pegawai/

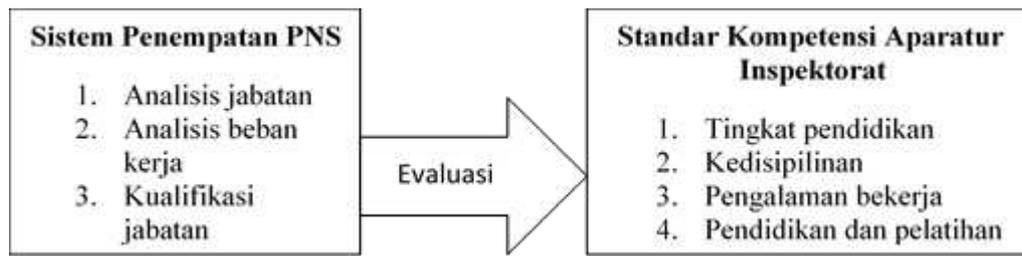
Menurut Weber dalam Thoha (2011: 18) setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif. Kegiatan penempatan pegawai

dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Dalam membentuk komitmen dan kepribadian pegawai secara efektif dan efisien, maka dapat terwujud apabila didukung dengan prinsip "*the right man, the right place*". Hal ini juga berusaha dilakukan oleh Instansi Inspektorat Pemerintah Kota Tangerang.

Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural di lingkungan instansi pemerintahan. Terdapat lima unsur kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, yaitu: integritas (*integrity*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning* dan *organizing*), kerjasama (*collaboration*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Sedangkan, kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural sesuai dengan bidang tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penetapan kompetensi bidang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing jabatan melalui serangkaian proses tertentu. Dengan demikian pegawai yang akan direkrut adalah pegawai yang memiliki kompetensi dengan kriteria: a) kompetensi dasar dan b) kompetensi bidang.

Adapun indikator yang penulis gunakan dalam menilai kompetensi yang dimiliki oleh aparatur inspektorat antara lain 1) tingkat pendidikan, 2) kedisiplinan, 3) pengalaman bekerja serta, 4) pendidikan dan pelatihan.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan keadaan subyek atau obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) berdasarkan fakta-fakta yang nampak atau bagaimana adanya.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiono, 2010: 15) (3)

Penelitian kualitatif jauh lebih subjektif daripada penelitian atau survey kuantitatif dan menggunakan metode yang sangat berbeda dari mengumpulkan informasi, terutama individu, dalam menggunakan wawancara secara mendalam dan grup focus. Sifat dari jenis penelitian ini adalah penelitian dan penjelajahan terbuka berakhir dilakukan dalam jumlah relative kelompok kecil yang diwawancarai secara mendalam.

Data yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah data yang berupa informasi. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui proses pelaksanaan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil berbasis Kompetensi. Sementara rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS) yang menjadi harapan sebagian besar

masyarakat yang memiliki impian untuk mengabdikan pada Negara dan daerah tercinta dengan menjadi PNS. Betapa tidak, status PNS masih begitu memiliki strata yang cukup dihargai dan diminati di daerah, sehingga bisa dipastikan pelamar yang akan memasukkan berkas akan banyak.

Objek penelitian

Untuk memberikan satu persepsi dan arah yang jelas terhadap masalah yang dihadapi maka perlu adanya penjelasan beberapa istilah yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini.

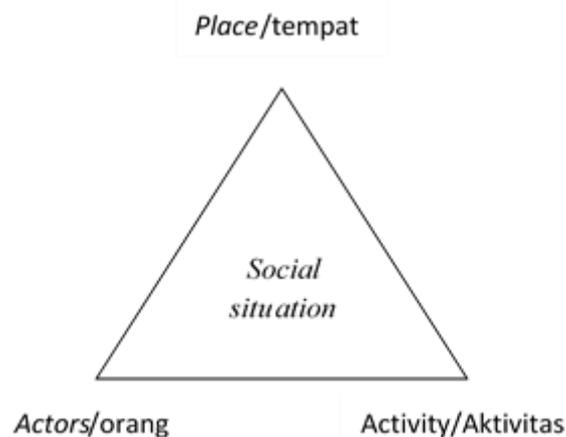
b. Rekrutmen merupakan proses mencari dan menemukan calon pegawai yang memenuhi syarat untuk ditempatkan pada posisi yang kosong.. proses rekrutmen akan berjalan sesuai harapan apabila semakin banyak pelamar yang dapat mengikuti seleksi berdasarkan dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan guna menutupi kebutuhan akan posisi tertentu dalam organisasi.

c. Standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan dengan hasil baik. Dengan demikian, kompetensi setiap Pegawai Negeri Sipil harus terus dikembangkan sesuai dengan standar-standar yang harus melekat pada dirinya, sehingga terwujud Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Adapun indikator yang penulis gunakan dalam menilai

kompetensi yang dimiliki oleh aparatur Inspektorat antara lain (1) tingkat pendidikan, (2) Kedisiplinan, (3) pengalaman bekerja serta (4) pendidikan pelatihan.

Menurut Sugiono (2010: 297) dalam penelitian kualitatif, tidak menggunakan istilah populasi, tetapi Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi social yang terdiri dari tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial tersebut, dapat ditemukan dirumah berikut

aktifitasnya, atau orang-orang disudut-sudut jalan yang sedang *ngobrol*, atau tempat kerja, di kota, di desa, di sekolah atau wilayah suatu Negara. Situasi social tersebut dapat dinyatakan sebagai objek penelitian yang ingin dipahami secara lebih mendalam “apa yang terjadi” didalamnya. Pada situasi sosial atau objek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktifitas (*actifity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu. Situasi social seperti ditunjukkan gambar 3.1. (5)



Gambar 2 Situasi sosial

Objek dalam penelitian ini menggunakan populasi dan sampel sesuai dengan objek yang akan diteliti oleh penulis. Sesuai dengan judul skripsi, penulis akan mengambil populasi di beberapa instansi terkait dengan penelitian ini, yaitu :

1. Inspektorat Kota Tangerang
2. BKPP

Sedangkan sampel yang penulis ambil adalah sampel yang sama karakternya dengan populasi yang sudah penulis buat. Sampel yang akan penulis ambil sebagai informan dari penelitian ini, yaitu :

1. Kasubag kepegawaian di inspektorat
2. Kasubag umum di inspektorat
3. Pejabat P2UPD dan JFA
4. Pegawai BKPP

Teknik dan alat pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi/ gabungan. Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi adalah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi

sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisa data.

Analisa data

Dalam penelitian ini penulis menganalisa dengan menggunakan metode kualitatif yang dijabarkan secara deskriptif. Metode deskriptif kualitatif ini merupakan suatu cara penjabaran tentang suatu peristiwa yang dilakukan dengan cara observasi dan wawancara langsung di lapangan.

Lokasi dan jadwal penelitian

Objek penelitian ini adalah di Kantor Inspektorat Kota Tangerang, pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan bahwa peneliti bekerja di Inspektorat Kota Tangerang, sehingga menghemat waktu dan biaya. Jadwal penelitian terhitung mulai Bulan Agustus sampai dengan Bulan November 2016.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penempatan Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi

Sesuai dengan konsep *rightsizing* menurut Thoha (2010: 97-98), dalam penataan pegawai di Kota Tangerang, analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peningkatan kualifikasi jabatan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai sipil berdasarkan kompetensinya.

i. Analisis Jabatan

Dalam pelaksanaan mutasi pejabat structural Pemerintah Kota Tangerang, penempatan pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang pedoman analisis jabatan jabatan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah termasuk Kota Tangerang khususnya Instansi Inspektorat Kota Tangerang, dengan terlebih dahulu memperhitungkan kualifikasi pegawai dengan metode analisis jabatan.

Hasil wawancara dengan BKPP menyatakan bahwa penempatan pegawai negeri sipil di Inspektorat sama dengan instansi-instansi lainnya, karena dengan demikian dapat meningkatkan tanggung jawab dari para pemegang jabatan dari masing-masing jabatan yang diduduki.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat persepsi dari responden bahwa analisis jabatan dapat meningkatkan tanggung jawab para pemegang jabatan terhadap masing-masing pekerjaan yang diduduki. Responden menilai bahwa dengan adanya analisis jabatan yang dilaksanakan dengan baik, dapat meningkatkan kinerja pegawai karena mereka dapat dengan mudah memahami tugas yang ada pada masing-masing jabatan yang diduduki sesuai dengan kompetensinya.

ii. Analisis Beban Kerja

Berdasarkan hasil dari fokus selanjutnya, yaitu analisis beban kerja dilakukan untuk mengukur dan meningkatkan profesionalisme kinerja aparatur di Pemerintahan Kota Tangerang sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008. Adapun arah reformasi kepegawaian tentang penataan pegawai di lingkup Pemerintahan Kota Tangerang. Adapun arah reformasi kepegawaian tentang penataan pegawai di lingkup Pemerintahan Kota Tangerang yaitu untuk memberi penegasan tentang tanggung jawab dan uraian tugas jabatan, mendorong pencapaian kinerja individual dan kolektif, memperbaiki distribusi dan komposisi PNS di setiap instansi pemerintah, serta meningkatkan pendayagunaan PNS melalui kesesuaian jumlah dan kualitas pegawai yang ada atau dibutuhkan oleh masing-masing instansi, guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi serta tugas jabatan secara efektif dan efisien.

Namun, dari hasil yang didapat diketahui bahwa tidak semua daerah yang ada di Kota Tangerang mendapatkan pengarah dan manfaat dari adanya analisis beban kerja. Ibu Tuti Alawiyah M. AP sebagai kasubag umum dan kepegawaian inspektorat menyatakan bahwa penempatan pegawai di Inspektorat Kota Tangerang sama dengan instansi lain. Hal tersebut juga mendukung pendayagunaan PNS melalui kesesuaian jumlah

dan kualitas pegawai yang ada atau dibutuhkan oleh masing-masing instansi. Tetapi tidak semua instansi mendapatkan pengarahan dan manfaat dari analisis beban kerja tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika hasil yang didapat dari analisis beban kerja belum dilaksanakan dengan baik maka, akan berpengaruh terhadap penataan sumber daya manusia/aparatur yang ada di Kota Tangerang khususnya inspektorat Kota Tangerang. Lebih jauh lagi akan berdampak pada penurunan kinerja kelembagaan.

iii. Kualifikasi Jabatan/Pekerjaan

Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai khususnya di Inspektorat Kota Tangerang, agar dapat menunaikan tugas sesuai dengan jabatan diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan.

Menurut Bpk. Oyok Saprudin SE sebagai kasubag perencanaan dan keuangan di inspektorat, pegawai yang ditempatkan di Inspektorat, jelas harus memiliki kualifikasi yang memenuhi syarat, sebab pekerjaan atau tugas inspektorat itu memeriksa, mengaudit, dan melakukan pengawasan lainnya, ini bukan suatu pekerjaan yang biasa. Tetapi memang untuk menempati jabatan tertentu dan persyaratan lain juga disamping kompetensi, yaitu senioritas dan pengalaman bekerja di instansi Inspektorat ini.

iv. Pelaksanaan Penempatan Pegawai

Pelaksanaan penempatan pegawai di Inspektorat Kota Tangerang sudah dilaksanakan dengan baik namun masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, kecerdasan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan persyaratan tersebut diharapkan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Bpk. Juli Dwiono Sidik ST,M.AP selaku pegawai Inspektorat bagian Urban III, pegawai di instansi manapun, seharusnya mempertimbangkan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/jabatan yang dipercayakan kepadanya. Sebab dengan demikian timbul motivasi dan kepuasan kerja oleh pegawai,

sehingga diharapkan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Standar Kompetensi Aparatur Inspektorat

Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah. Terdapat lima unsur kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, yaitu: integritas (*integrity*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan dan pengorganisasian (*planning* dan *organizing*), kerjasama (*collaboration*), dan fleksibilitas (*flexibility*).

Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural sesuai dengan bidang tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penetapan kompetensi bidang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing jabatan melalui serangkaian proses tertentu. Dengan demikian pegawai yang akan direkrut adalah pegawai yang memiliki kompetensi dengan kriteria: a) kompetensi dasar b) kompetensi bidang, sedangkan untuk menilai kompetensi yang dimiliki oleh aparatur Inspektorat antara lain (1) tingkat pendidikan, (2) kedisiplinan, (3) pengalaman bekerja serta (4) pendidikan dan pelatihan.

9 Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan pegawai inspektorat adalah sarjana, dan khusus bagian yang melakukan pengawasan dan pemeriksaan atau audit adalah pegawai dengan tingkat keserjanaan minimal S1, Bidang Ekonomi, Akuntansi, SDM dan sebagainya yang memiliki keterkaitan disiplin ilmu dan pekerjaan di inspektorat.

10 Kedisiplinan

Penafsiran dari PP Nomor 53 Tahun 2010 pasal 1 bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan mengenai disiplin yang berpengaruh kepada kompetensi pegawai adalah berkaitan dengan *reward* dan *punishment*. Menurut Ibu Tuti Alawiyah M.AP sebagai kasubag umum

dan Kepegawaian di inspektorat bahwa pegawai inspektorat harus menjadi contoh bagi pegawai atau aparatur instansi lain, karena menyangkut kredibilitas kedinasan pula sebagai nama tugas pokok dan fungsinya, yang melaksanakan pengawasan, pemeriksaan atau audit di suatu organisasi public atau swasta.

11 Pendidikan dan pelatihan

Masalah kompetensi pegawai sangat penting bagi pegawai negeri sipil untuk menciptakan pegawai negeri yang professional. maka dalam rangka pembinaan karir yang lebih baik perlu adanya dilaksanakan diklat yang menunjang kompetensi pegawai. Menurut Ibu Tuti Alawiyah M.AP sebagai kasubag umum dan Kepegawaian di inspektorat, bahwa pegawai inspektorat, disamping memiliki tingkat pendidikan sarjana sesuai dengan bidangnya, juga harus memiliki pengetahuan dan keahlian lainnya yang dimiliki oleh pegawai, baik yang diperoleh dari diklat yang telah diikutinya, atau diklat-diklat yang diselenggarakan oleh BKPP sendiri, dalam meningkatkan kompetensi aparatur Inspektorat Kota Tangerang.

Prosedur Perpindahan antar Irban Pada Lingkup Inspektorat Kota Tangerang

Dalam dunia kerja baik lingkungan swasta maupun pada lingkungan Pegawai Negeri Sipil atau Aparat Sipil Negara (ASN) merupakan hal yang biasa dan wajar dilakukan mutasi atau perpindahan tempat kerja, namun untuk perpindahan Esselon III Inspektorat Pembantu (Irban) yang terdiri dari Irban I, Irban II, Irban III, Irban IV dan Sekretariat serta Esselon IV yang berada dibawah sekretaris (kasubag perencanaan dan keuangan, kasubag umum kepegawaian, kasubag evaluasi dan pelaporan) tidak dapat dilakukan mutasi oleh Inspektur karena kewenangannya ada pada level walikota dan harus melalui mekanisme tersendiri yaitu dengan proses Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat).

Prosedur yang dilakukan oleh Inspektorat dalam melakukan perpindahan pegawai antar Irban dan Sekretariat pada lingkup Inspektorat adalah dilatarbelakangi dengan berbagai aspek dan pertimbangan serta pangkat jabatan dan golongan.

KESIMPULAN

Optimalisasi penempatan pegawai di Inspektorat Kota Tangerang sudah dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Pengoptimalan penempatan pegawai ini dilaksanakan dengan terlebih dahulu menentukan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan penentuan kualifikasi jabatan. Sementara optimalisasi penempatan pegawai dilihat dari :

d. Analisis jabatan

Dalam optimalisasi penempatan pegawai di Kota Tangerang khususnya Inspektorat Kota Tangerang, analisis jabatan sudah dilakukan dengan baik sesuai prosedur yang ada pada peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005. Upaya yang telah dilakukan diantaranya telah adanya uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Namun, penulisan hasil dari uraian jabatan sulit dipahami.

e. Analisis beban kerja

BKPP Kota Tangerang menggunakan analisis beban kerja sebagai pedoman dalam penempatan pegawai sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008. Analisis beban kerja dilakukan terhadap aspek-aspek, yaitu : norma waktu, volume kerja, dan jam kerja efektif. Sedangkan pelaksanaannya, dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan pengumpulan data, pengolahan data, penelaahan hasil olahan data dan kemudian dilanjutkan dengan penetapan hasil analisis beban kerja. Pelaksanaan analisis beban kerja di Kota Tangerang dilaksanakan cukup baik, namun dari data yang didapat terdapat ketidaksesuaian antara form yang satu dengan form selanjutnya yang telah diisi oleh pegawai yang sama.

f. Kualifikasi jabatan/pekerjaan

Kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh pegawai khususnya Inspektorat agar dapat menunaikan tugas sesuai dengan jabatan, diketahui berdasarkan uraian dari analisis jabatan. BKPP Kota Tangerang telah melaksanakan penempatan pegawai sesuai dengan persyaratan yang tercantum pada pasal 5 PP Nomor 13 Tahun 2002 yang merupakan turunan dari PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan structural.

g. Pelaksanaan penempatan

Pelaksanaan penempatan pegawai sudah dilaksanakan dengan baik namun masih perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai dengan jenis dan tingkat pekerjaan/ jabatan yang dipercayakan kepadanya. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan persyaratan tersebut diharapkan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan penempatan pegawai di Kota Tangerang khususnya di Inspektorat yaitu terkait dengan faktor situasional daerah, pendidikan dan kompetensi dari Pegawai Negeri Sipil yang ada, serta kualifikasi yang dimiliki oleh tim analisis jabatan maupun tim analisis beban kerja.

Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang pada prinsip “the right man on the right place and the right man on the right job” yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat sehingga berpengaruh pada kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan.

SARAN

Dari kesimpulan akhir penelitian tentang optimalisasi penempatan pegawai di Inspektorat Kota Tangerang, maka peneliti dapat memberikan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi Pemerintahan Kota Tangerang. Saran-saran peneliti adalah sebagai berikut :

- h. Perlu adanya analisa kembali atau evaluasi terhadap hasil dari analisis beban kerja yang telah dilaksanakan.
- i. Dalam penempatan pegawai, setiap jabatan wajib diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya dengan melalui ujian yang kompetitif.
- j. Pengurangan diklat structural yang dinilai tidak mendorong kearah prestasi dan kompetensi pegawai melainkan didorong oleh keinginan untuk menduduki jabatan atau status eselon. Untuk itu perlu adanya

diklat tenaga terampil yang digunakan untuk mengatasi jumlah pegawai yang kurang efektif bekerja.

- k. Transparansi terhadap kualifikasi tim analisis jabatan dan tim analisis beban kerja, serta pelaksanaan diklat tenaga terampil yang dilaksanakan secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Hasan dkk.2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Balai Pustaka: Jakarta
- Ambar T, Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Armstrong, Michael dan Angelo Baron. 2004. *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development
- Baso, Moerad, H. M. 2003. “*Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi*”. USAHAWAN./No. 2/ Th.XXXII / Februari
- B. Siswanto Sastrohadwiryo. 2008. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Garry Dessler. 2008. *Human Resource Management eleventh edition*. Pearson Education Inc: Nem Jersey
- Handoko, Hani.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- H.A.R Tilaar. 2009. *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Irianto Yusuf. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Insan Cendikia. Surabaya
- Mangkuprawira, Sjafri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Mathis, Robert Loehoer & John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta
- Mitrani, A Palziel, M, and Fitt, D. 2000. *Competency Based Human Resources Management : Value-Driven Strategies For Recruitment, Development and Reward*, Kogan Page Limited, London
- Moenir, AS. 2006. *Tata Laksana (Manajemen) Perkantoran dan Penerapannya*. Jakarta: Prandnya Paramitha
- Nitisemito, Alex. S. 2003. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Noviyani Putri & Bandi. 2002. *Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan Terhadap Struktur Pengetahuan Auditor Tentang Kekeliruan*. Fakultas Ekonomi UNS
- Prihadi, Syaiful. F. 2008. *Assessment Centre : Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Prayitno, dan Suprpto. 2004. *Standar Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global*. Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN
- Ruky, A. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia, Jakarta
- Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke 2. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE Ekonomi UI
- Sugiyono, 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*, Bandung: Alfabeta
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta