

PENGARUH PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)

Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, Siswidiyanto

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

E-mail: achi.fadilah@gmail.com

Abstract: *Effect of Employee Placement on Performance (Studies in Employee of District Secretariat of Gresik Regency officials). Employee has a major role in any organization's activities, as employees become planners, perpetrators, and determining the realization of organizational goals system. Organizational goals will be more easily achieved if the employee is placed at a position corresponding to its competence. But the competence and ability alone is not enough to improve the performance of the employee, is also required accuracy in placing the employee in accordance with its competence and capabilities. This research uses explanatory research with quantitative approach. The independent variables used in this study is the suitability of knowledge (X_1) with indicators of knowledge of formal and non-formal, fitness ability (X_2) with indicators of physical and intellectual abilities, and suitability of expertise (X_3) with indicators of technical expertise, social relationships and conceptual. The dependent variable in this study is the performance indicator of the quantity, quality, and time. This study has also found that of the three independent variables, the most influential variable is the compliance capabilities significantly, whereas the smallest effect is given by the compliance expertise.*

Keywords: *staffing, compliance knowledge, fitness ability, fitness expertise, performance*

Abstrak: *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). Pegawai mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuan nya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan (X_1) dengan indikator pengetahuan formal dan non-formal, kesesuaian kemampuan (X_2) dengan indikator kemampuan fisik dan intelektual, dan kesesuaian keahlian (X_3) dengan indikator keahlian teknis, hubungan sosial dan konseptual. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja dengan indikator kuantitas, kualitas, dan waktu. Penelitian ini menghasilkan bahwa dari ketiga variabel bebas tersebut, variabel yang paling berpengaruh secara signifikan adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan pengaruh yang paling kecil diberikan oleh kesesuaian keahlian.*

Kata kunci: *penempatan pegawai, kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan, kesesuaian keahlian, kinerja*

Pendahuluan

Dalam mencapai visi dan misi, suatu instansi tidak bisa bekerja sendiri, tetapi perlu disokong oleh beberapa indikator yang akan menentukan keberhasilannya dalam meraih visi dan misi tersebut. Salah satu indikator dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut adalah adanya peran aktif dari

pegawai atau karyawan sebagai salah satu komponen sistem organisasi. Pegawai mempunyai peran yang utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem organisasi. Tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kom-

petensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya.

Menurut Hasibuan (2005, h. 63), penempatan harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man behind the job*". Hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan produktifitas kerja. Mathis & Jackson (2006, h. 262) menyatakan bahwa "Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan."

Ketepatan penempatan pegawai tidak hanya diwajibkan pada lingkup pemerintahan Provinsi, tetapi berlaku juga untuk Pemerintahan tingkat Kabupaten, karena penataan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan reformasi birokrasi. Sayangnya, konsep ketepatan pegawai ini belum sepenuhnya dilaksanakan oleh semua tingkatan Pemerintahan di Provinsi maupun di Kabupaten. Salah satunya adalah pada pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik yang 25% penempatannya belum sesuai dengan ketepatan latar belakang pendidikan, kesesuaian kemampuan, dan kesesuaian keahliannya (hasil pra-riset peneliti, Desember 2012–Januari 2013). Kantor Sekretariat Daerah dipilih karena merupakan instansi yang mengurus hampir semua aspek urusan Pemerintah Daerah dan disebut juga jabatan paling puncak dalam pola karier PNS di daerah.

Melihat begitu krusialnya masalah kepegawaian ini, maka diharapkan organisasi mampu dalam mengelola sumber daya manusia nya dengan baik agar dapat bekerja secara optimal dan membuahkan hasil yang diharapkan oleh organisasi. Jika dilihat dari pendapat beberapa ahli kepegawaian, dapat

dilihat bahwa penempatan pegawai secara tepat akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik, berdaya guna, dan berhasil guna.

Tinjauan Pustaka

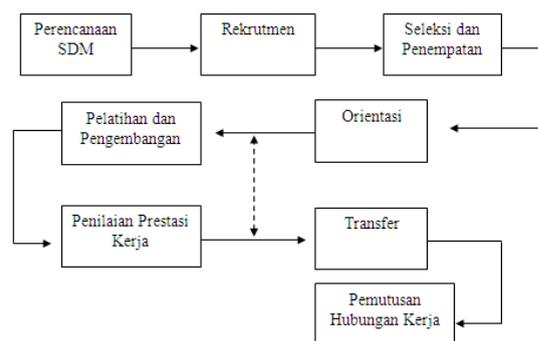
Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno (2003, h. 138) "Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya." Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006, h. 262) "Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan."

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.

Latar Belakang Penempatan Pegawai

Menurut Manullang dalam Naliebrata (2007, h.9) disebutkan bahwa Proses Penempatan Pegawai dilatar belakangi oleh Proses *Staffing*. Proses tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Proses *Staffing* pada Organisasi
sumber: Manullang dalam Naliebrata (2007: 9)

Penarikan (rekrutmen) menjadi *filter* pertama dalam proses penempatan, informasi yang dihasilkan dari aktivitas rekrutmen selanjutnya menjadi dasar untuk melakukan aktivitas seleksi sebagai *filter* yang kedua. Informasi pada hasil seleksi tersebut selanjutnya digunakan dalam penempatan sebagai *filter* terakhir sebelum orang-orang atau individu berperan dalam jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Dari pengertian tersebut, aktivitas penarikan-seleksi-penempatan merupakan aktivitas yang paling berhubungan dan bersifat saling mendukung. Hal tersebut mengandung maksud bahwa aktivitas penempatan sangat tergantung pada output aktivitas penarikan (Informasi keputusan penarikan, yaitu kualifikasi individu yang bersifat umum). Pada akhirnya penempatan aktual individu pada peran dan posisi jabatan atau pekerjaan akan menentukan kepuasan kerja pegawai (output penempatan).

Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Menurut Sastrohadiwiryono (2002, h. 162), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah:

- a) faktor latar belakang pendidikan
- b) faktor kesehatan jasmani dan rohani
- c) faktor pengalaman kerja
- d) faktor umur sumber daya manusia
- e) faktor jenis kelamin
- f) faktor status perkawinan
- g) faktor minat dan hobi

Tujuan dan Prinsip Penempatan Pegawai

Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sastrohadiwiryono (2002, h. 38) mengungkapkan bahwa “maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.” Tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut

Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2003, h.13) sebagai berikut:

- a) prinsip kemanusiaan
- b) prinsip demokrasi
- c) prinsip *the right man on the right place*
- d) prinsip *equal pay for equal work*
- e) prinsip kesatuan arah
- f) prinsip kesatuan tujuan
- g) prinsip kesatuan komando
- h) prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Kinerja

Pengertian kinerja menurut Nawawi (1997, h. 89) adalah “Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/non mental.” Mangkunegara (2001, h. 67) berpendapat bahwa kinerja diartikan sebagai “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan Hasibuan (2005, h. 105) berpendapat bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu”.

Pengukuran Kinerja

Ukuran prestasi kerja yang lebih sederhana menurut Dharma dalam Yudha (2010, h. 26) dibagi menjadi tiga kriteria yaitu:

- a) Kuantitas kerja
Dharma (1991, h. 46) menjelaskan bahwa pengukuran kuantitas kerja melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan
- b) Kualitas kerja
Pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c) Ketepatan waktu
Ketepatan waktu yaitu kesesuaian kinerja dengan waktu yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu merupakan

cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Konsep dalam penelitian ini ada dua yaitu, proses penempatan pegawai dan kinerja dengan variabel bebas kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian kemampuan (X_2), dan kesesuaian keahlian (X_3). Teknik pengumpulan data melalui wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis data statistik korelasi *product moment* dan parsial, regresi linier berganda dan koefisien determinasi, uji parsial t dan uji simultan F.

Pembahasan

Hasil Uji Korelasi *Product Moment* dan Parsial

Besaran koefisien hubungan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) dengan variabel terikat (Y) pada perhitungan korelasi *product moment* dan parsial tidak terlalu berbeda jauh. Ketika diuji dengan *product moment*, dimana pengujian hubungan masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, X_3) dengan variabel terikat (Y) tanpa mengendalikan variabel bebas yang lain menghasilkan nilai koefisien masing-masing 0,522, 0,653, dan 0,427 dengan signifikansi 0,047, 0,000 dan 0,006. Sedangkan pengujian korelasi parsial masing-masing variabel bebas (X_1, X_2, X_3) dengan variabel terikat (Y) dengan mengendalikan variabel bebas yang lain yang dianggap mungkin berpengaruh menghasilkan nilai koefisien 0,641, 0,804, dan 0,580 dengan signifikansi 0,036, 0,000, dan 0,004. Dalam penelitian ini, hubungan antara variabel X_1, X_2, X_3 memiliki hubungan yang erat dan searah dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik, hal ini bisa dilihat dari signifikansi masing-masing variabel yang bernilai di bawah 0,05 ($\alpha = 0,05$)

Hasil Uji Regresi Linier Berganda dan Koefisien Determinasi

Hasil statistik uji regresi linier berganda dan uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda dan Koefisien Determinasi

Variabel	Unstandarized Coefficients (B)	T Hitung	Sig. T	Keterangan
(Constant)	0,137	0,545	0,000	
Kesesuaian Pengetahuan (X_1)	0,312	12,667	0,000	Signifikan
Kesesuaian Kemampuan (X_2)	0,834	17,041	0,000	Signifikan
Kesesuaian Keahlian (X_3)	0,200	7,567	0,000	Signifikan
R	= 0,941			
R Square	= 0,885			
Adjusted R Square	= 0,879			
F Hitung	= 163,474			
Sig. F	= 0,000			
Alpha (α)	= 0,05			

Sumber : Data Primer, 2013

Persamaan regresi yang diperoleh dari koefisien regresi pada tabel 1 adalah

$$Y = 0,137 + 0,312 X_1 + 0,834 X_2 + 0,200 X_3 + e$$

Dari persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai (Y) sebelum atau tanpa adanya variabel X_1, X_2 dan X_3 bernilai 0,137. Besarnya koefisien regresi β_1, β_2 , dan β_3 adalah 0,312, 0,834, dan 0,200 menunjukkan bahwa apabila variabel kesesuaian pengetahuan (X_1), kesesuaian kemampuan (X_2), dan variabel kesesuaian keahlian (X_3) berubah satu satuan, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,312, 0,834, dan 0,200 satuan. Koefisien determinasi/*R Square* (R^2) sebesar 0,885 artinya bahwa 88,5% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel X_1, X_2 , dan X_3 . Sedangkan 11,5% (100% - 88,5%) karena faktor-faktor lain.

Hasil Uji simultan F dan Uji Parsial t

Pengujian uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t) dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai signifikansi F dengan level signifikansi (α) dengan nilai $\alpha = 0,05$. Jika signifikansi $F \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Begitu juga sebaliknya, apabila signifikansi $F \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hasil dari pengujian secara parsial (uji t) dan simultan (uji F), diketahui bahwa variabel X_1 , X_2 , dan X_3 baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi dibawah 0,05

Tabel 2. Hasil Analisis Uji Simultan F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,634	3	4,211	163,474	0,000 ^a
	Residual	1,649	64	0,026		
	Total	14,283	67			

a. Predictors: (Constant), Pengetahuan, Kemampuan, Keahlian

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer, 2013

Pada tabel 2, dapat dilihat bahwa signifikansi dari variabel X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama adalah 0,000 yang berarti di bawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini berpengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.

Tabel 3. Hasil Analisis Uji Parsial t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,137	0,252		0,545	0,000
	X1	0,312	0,025	0,538	12,667	0,000
	X2	0,834	0,049	0,724	17,041	0,000
	X3	0,200	0,026	0,322	7,567	0,000

Sumber : Data Primer, 2013

Pada tabel 3, diketahui bahwa signifikansi dari masing-masing variabel X_1, X_2, X_3 adalah 0,000 yang berarti dibawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan ketiga variabel ini berpengaruh signifikan secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap kinerja

pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik.

Kesimpulan

Penempatan pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Gresik dengan usulan dan permintaan dari tiap bagian dari Sekretariat Daerah yang membutuhkan pegawai baru. Kemudian calon-calon pegawai tersebut diseleksi apakah kualifikasinya memenuhi syarat pegawai yang dibutuhkan, jika memenuhi syarat, maka akan direkrut sebagai pegawai di bagian tersebut. Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik sudah cukup bagus, hal ini dilihat dari indikator kinerja yang terdiri dari pemenuhan target kuantitas kinerja, pemenuhan target kualitas kinerja, dan target waktu penyelesaian pekerjaan yang rata-rata dijawab dengan nilai 4 atau setuju oleh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian terhadap kinerja pegawai secara simultan (bersama-sama). Hal itu ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari uji F sebesar 0,000 dengan α (*alpha*) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$. Uji parsial t (sendiri-sendiri) juga menunjukkan bahwa variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian kemampuan dan kesesuaian keahlian masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal itu ditunjukkan dengan nilai signifikansi masing-masing variabel dari uji t sebesar 0,000 dengan α (*alpha*) yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0,05 sehingga signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, Malayu S.P. (2005) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta, Bumi Aksara.
 Mangkunegara, A.A. Anwar. (2001) **Manajemen Sumberdaya Manusia**. Bandung, Remaja Rosdakarya.
 Mathis, L.R dan J.H Jackson. (2006) **Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)**. Jakarta, Salemba Empat.

- Naliebrata, Anita. (2007) **Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor)**. Skripsi tidak diterbitkan. Bogor, Program Sarjana Institut Pertanian Bogor.
- Nawawi, H. Hadari. (1997) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, B. (2002) **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia**. Jakarta, Bumi Aksara
- Suwatno (2003) **Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung, Suci Press.
- Yudha, Fredy Prima. (2010) **Pengaruh motivasi kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada AJB BUMI PUTERA 1912 Kantor Cabang Kayutangan Malang)**. Skripsi tidak diterbitkan. Malang, Program Sarjana Universitas Brawijaya.