

**ANALISIS PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA PADA DINAS
PERIKANAN KABUPATEN LUMAJANG**

NIZMA YURAIIDA*

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Universitas Lumajang

*Email: nizmaunilu@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the level of suitability of job specifications and the factors that influence the placement of State Civil Apparatus at the Fisheries Service of Lumajang Regency. This research uses descriptive qualitative method. This study explains the analysis of the distribution of employees who do not refer to the principle of placing the right person in the right position based on sources derived from scientific journals, books and official websites. The results showed that the placement of State Civil Apparatus at the Fisheries Service of Lumajang Regency using the theory proposed by Schuller and Jackson, namely knowledge, skills, abilities and personality were at a good level (appropriate) but not yet optimal, because of the influencing factors, namely leadership, human resources, regulations, and political positions.

Keywords: Placement of State Civil Apparatus, Job Analysis, Workload, Education Level

I. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bagian penting dalam pelaksanaan pemerintahan menyangkut kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalisme. Pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance*) memerlukan dukungan kesiapan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pihak manajemen SDM perlu mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan serta jenis personal bagaimana yang layak menduduki pekerjaan tersebut. Dalam hal ini organisasi perlu menetapkan standar-standar pekerjaan dan kriteria pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan.

Dalam UU No. 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 7 menjelaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN, jabatan ASN yang terdiri atas jabatan administrasi, jabatan fungsional, dan jabatan pimpinan tinggi. Selanjutnya dalam Peraturan

Pemerintah Republik Indonesia No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Rincian kebutuhan PNS setiap tahun disusun berdasarkan hasil analisis jabatan dan hasil analisis beban kerja, peta jabatan di masing-masing unit organisasi yang menggambarkan ketersediaan dan jumlah kebutuhan PNS untuk setiap jenjang jabatan, dan memperhatikan kondisi geografis daerah, jumlah penduduk dan rasio alokasi anggaran belanja pegawai.

Dalam upaya mendukung terwujudnya tata pemerintahan yang baik, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mengkoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan program Reformasi Birokrasi.

Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan daya guna, hasil guna, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Tujuan tersebut akan dicapai antara lain melalui berbagai kegiatan, salah satu diantaranya adalah penataan sistem manajemen SDM aparatur. Dalam penataan sistem manajemen SDM aparatur khususnya penataan PNS, diperlukan informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis jabatan. Langkah dimaksud bertujuan untuk memperoleh informasi tentang karakteristik pekerjaan yang ada di setiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan.

Pemerintah Daerah mendukung tercapainya *good governance* melalui Keputusan Bupati Lumajang No. 188.45/348/427.12/2019 tentang Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lumajang bahwa untuk melaksanakan ketentuan pasal 18 ayat (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di

lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Professionalisme atau bersikap profesional adalah masalah yang sering dipertanyakan di lingkungan kerja birokrasi. Karena masalah ini terkait dengan kinerja serta produktivitas pegawai. Saat ini justru banyak pegawai yang memiliki potensi, namun kurang kesempatan untuk diberdayakan. Dan kemampuan atau potensi yang dimiliki pegawai sangat tergantung pada masing-masing atasan di setiap unit kerja. Jika atasan di setiap unit kerja cerdas dalam mengambil suatu kebijakan untuk dapat memberdayakan bawahannya, maka akan ada kesempatan ASN itu untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Jadi, stigma buruk terhadap kinerja pegawai di kalangan ASN boleh jadi akan hilang manakala potensi ASN itu diberdayakan tidak sesuai keahlian yang dimilikinya (Syaikhu, 2008).

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas menunjukkan bahwa betapa pentingnya suatu analisis jabatan untuk menjcapai kinerja yang baik dalam pemerintahan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Jabatan

Jabatan adalah sekelompok posisi yang sama dalam suatu organisasi. Dalam ASN jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang ASN dalam kerangka suatu kesatuan organisasi. Jabatan dibedakan menjadi dua macam yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 1 Tahun 2020 tentang pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi, tata laksana, pengawasan dan akuntabilitas.

Jabatan adalah sekumpulan wewenang, tugas, tanggung jawab yang dikerjakan oleh pejabat dalam waktu tertentu. Sedangkan pekerjaan

sebagai sekumpulan tugas, tanggung jawab merupakan kebulatan kerja yang harus dikerjakan oleh pegawai. Ada beberapa istilah yang erat hubungannya dengan jabatan, antara lain:

1. Tugas/kewajiban. Merupakan bagian integral daripada pekerjaan yang wajib dikerjakan oleh seseorang, atau suatu yang ditentukan untuk dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Tanggung jawab. Merupakan kewajiban dalam melakukan pekerjaan secara optimal sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Tanggung jawab berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya, serta syarat jabatannya untuk dapat melaksanakan pekerjaan guna diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Pertanggungjawaban. Merupakan pekerjaan yang telah dilaksanakan dan harus dipertanggungjawabkan oleh

pegawai yang diberi tugas dan tanggung jawab. Pertanggung jawaban berarti menyampaikan laporan baik secara lisan maupun tertulis tugas kepada atasannya yang memberi tugas atau yang mendelegasikan sebagian dan kewenangannya (Hidayati, 2010:12-14).

Suwatno & Donni (2011:76) mendefinisikan analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu hingga merujuk pada seleksi dan penempatan pekerjaan yang sesuai.

Tujuan analisis jabatan menurut Danang Sunyoto (2013:56-58), yaitu:

1. *Job Description*. Berisi informasi pengidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan.
2. *Job Classification*. Berupa penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas-kelas, kelompok-

kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isu tugas atau pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas atau pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia.

3. *Job Evaluation*. Suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.
4. *Job Design Restructuring*. Meliputi usaha-usaha untuk merelokasikan dan merestrukturisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
5. *Personnel Requirement/Specifications*. Berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan seperti pengetahuan, keterampilan, ketangkasan, sifat-sifat dan ciri-ciri yang

diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Spesifikasi yang demikian merupakan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi.

6. *Performance Appraisal*. Merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh para supervisor terhadap performa pekerjaan dari para pekerja.
7. *Worker Training*. Digunakan untuk tujuan-tujuan pelatihan.
8. *Worker Mobility*. Digunakan untuk tujuan mobilitas pekerjaan (karier) yaitu dinamika masuk keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.
9. *Efficiency*. Hal ini mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja, dan standar-standar kerja.
10. *Safety*. Hal ini sama dengan efisiensi, namun perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan, perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi fisik, dan kondisi-kondisi lingkungan.
11. *Human Resource Planning*. Meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan ratif melalui suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, pelaksanaan pekerjaan yang memaksimalkan tujuan-tujuan pelayanan.
12. *Legal/Quasi Legal*. Hal ini berkaitan dengan aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berhubungan dengan organisasi

2.2 Uraian Jabatan

Uraian pekerjaan/jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Dalam uraian

jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat, penyusun, departemen, dan lokasi. Hal ini membantu pengambilan keputusan yang konsisten mengenai beberapa masalah, seperti upah dan promosi pegawai dan dapat pula membantu organisasi menunjukkan keputusan SDM yang adil (Rachmawati, 2008:40).

2.3 Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan syarat-syarat yang seharusnya dipenuhi oleh seseorang (pejabat) agar ia mampu melaksanakan tugas-tugas tertentu yang dipercayakan kepadanya sehingga di kemudian hari ia akan mampu melaksanakan serta mempertanggungjawabkan tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Komaruddin (1990:38), spesifikasi jabatan adalah suatu pernyataan mengenai mutu manusia yang dapat diterima, minimal yang dibutuhkan untuk menjelaskan suatu jabatan

yang tepat. Persyaratan jabatan juga disebut *kacamata jabatan*, karena persyaratan jabatan meneliti dan menetapkan syarat-syarat perseorangan yang diperlukan. Pada umumnya persyaratan jabatan mengandung hal-hal sebagai berikut:

1. Pangkat/Golongan;
2. Pendidikan;
3. Diklat;
 - a. Kepemimpinan.
 - b. Teknis.
 - c. Fungsional.
4. Pengetahuan;
5. Keterampilan;
6. Pengalaman kerja;
7. Kondisi fisik;
8. Bakat;
9. Minat;
10. Temperamen.

Dengan hal-hal tersebut di atas, suatu unit organisasi dapat menggunakan sebagai pedoman untuk menarik tenaga kerja, latihan pendidikan dan pengembangan lanjutan.

2.4 Pengertian Penempatan Pegawai

Penempatan merupakan langkah selanjutnya setelah proses

penyaringan selesai. Menurut Siagian (2016:168), penempatan merupakan akhir dari seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Menurut teori MSDM yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan mutasi sekalipun.

Maka penempatan pegawai merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan penempatan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai, dengan penempatan pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Dalam setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahap yang harus dilalui pelaksanaannya. Sejalan dengan hal

tersebut Siagian (2016:169) mengatakan bahwa prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjanging informasi yang tepat mengenai pelamar. Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia, mengatakan bahwa untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus memenuhi tiga persyaratan pendahuluan antara lain: 1) harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja; 2) harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan; dan 3) mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan ditetapkan.

Hasibuan (2001:64) menegaskan bahwa penempatan pegawai hendaklah memperhatikan azas penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau "*the*

right man in the right place and the right man behind the right job.”

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai Siswanto (1990:9) mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai harus memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Prestasi Akademis. Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan berat ringannya wewenang dan tanggung jawab yang akan diterima.
2. Pengalaman. Pengalaman pekerjaan pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Karena tinggi rendahnya keterampilan ditentukan oleh pengalaman bekerja yang bersangkutan, selain itu pegawai yang mempunyai pengalaman bekerja membutuhkan pelatihan yang lebih singkat.
3. Kemampuan Pegawai. Kemampuan pegawai merupakan kemampuan atau dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilihat oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilihat dari diklat teknis dan fungsional serta diklat manajerial.
4. Kesehatan Fisik dan Mental. Faktor ini sebagai bahan pertimbangan pada tempat dimana tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan, diberi tugas atau pekerjaan yang cocok baginya.
5. Status Perkawinan. Faktor ini juga menentukan bagi pelaksanaan penempatan terutama tenaga kerja wanita yang telah berkeluarga.
6. Usia. Dalam rangka penempatan tenaga kerja, faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi perlu mendapat pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya peroduktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan.

Perlu disadari penempatan bukanlah masalah sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain, sehingga aktivitas organisasi akan terganggu tidak saja untuk saat ini tetapi juga pada masa yang akan datang.

Selanjutnya, langkah-langkah penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Adanya pekerjaan;
2. Adanya *job description* (tugas dan tanggung jawab);
3. Mencari pegawai yang cocok dengan tuntutan pekerjaan;
4. Menempatkan pegawai tersebut.

Menurut Siagian (2003:45), penempatan pegawai adalah proses dan seleksi seorang pegawai sebagai unsur pelaksana pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahlian.

2.5 Metode Penempatan Pegawai

Menurut Hasibuan (2005:28), analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan,

bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Sedangkan Handoko (2001:47) mengartikan *job description* adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan suatu fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya dalam suatu perusahaan.

Metode penempatan pegawai merupakan pemilihan metode yang sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer dan demosi hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

2.6 Manfaat Analisis Penempatan Pegawai

Manfaat analisis penempatan pegawai pada suatu jabatan sangat besar sekali dalam suatu organisasi, dimana analisis jabatan membantu dalam mengomunikasikan harapan

sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasannya dan teman kerja. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan yang ada, sehingga pegawai lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan perencanaan pegawai.

Analisis jabatan akan menghasilkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan serta evaluasi jabatan.

2.7 Kriteria Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai atau penempatan kerja yang dilakukan harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Pesiwarissa (2008) menyatakan bahwa kesesuaian penempatan kerja bagi seorang pegawai perlu mendapatkan perhatian bagi setiap pimpinan instansi. Kesesuaian yang dimaksud terdiri dari kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kesesuaian sikap pegawai dengan pekerjaan yang diberikan. Hal tersebut juga sesuai dengan pendapat Schuler dan Jackson (1996:276) yang mengemukakan faktor-faktor yang harus dipenuhi dalam

penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu objek tertentu. Menurut Russel (1993:111) pengetahuan merupakan suatu kesatuan yang terorganisir yang biasanya terdiri dari fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal (diklat), membaca buku dan lain-lain.

2. Keterampilan

Keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

3. Kemampuan

Kemampuan kerja merupakan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan kerja diperlukan karena dengan kemampuan pegawai tujuan organisasi dapat dicapai. Kemampuan terdiri dari kemampuan kognitif dan kemampuan fisik, yang

bisa diperoleh pegawai dari pengetahuan, pengalaman kerja, keterampilan kerja. Sebelum menempatkan pegawai hendaknya memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, karena apabila pegawai tidak memiliki kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaannya maka akan menghambat pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya. Dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan kerja yang dimiliki dapat menunjang pelaksanaan kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal.

4. Kepribadian

Kepribadian merupakan watak yang dimiliki seseorang. Penempatan pegawai berdasarkan kepribadian dengan melihat minat dan wataknya, maka dapat membuat pegawai puas dan mempunyai gairah kerja yang sangat tinggi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2010:54) faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah:

1. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat

menyelesaikan pekerjaan. Dengan latar belakang yang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, artinya dalam penempatan pegawai, pengalaman kerja lebih diperhatikan daripada yang lainnya. Karena pengalaman kerja yang dimiliki seseorang lebih banyak membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya belum tentu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, karena belum mempunyai pengalaman kerja.

3. Kondisi Kesehatan Fisik

Kesehatan erat hubungannya dengan SDM. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat.

4. Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai atau tenaga kerja, faktor

usia perlu mendapatkan pertimbangan. Pegawai yang masih mudah cenderung memiliki fisik yang kuat, disiplin dan kreatif dibanding pegawai yang lebih tua usianya.

Koontz dan Donnel dalam Winardi (1990:412) menjelaskan bahwa penempatan merupakan salah

satu fungsi dari manajemen yang disebut *staffing*. Pentingnya penempatan atau *staffing* dalam proses manajemen berkaitan erat dengan usaha pencapaian tujuan organisasi. Penempatan pegawai berpengaruh dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif merupakan prosedur penelitian deskriptif yang berupa kata-kata, tertulis atau lisan dari orang-orang atau juga perilaku. Penelitian ini difokuskan pada penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang serta agar dapat diidentifikasi hambatannya

Penentuan informan yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* yaitu mengambil informasi data dari orang-orang sebagai narasumber penelitian Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi Analisis data dimulai dari pengumpulan data, reduksi data,

penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data pada penelitian ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman peneliti terhadap data yang telah terkumpul dari hasil penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan mengumpulkan informasi melalui wawancara dengan informan dalam menganalisis kinerja ASN. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian data (*data display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplay data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut karena metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, maka display data yang dilakukan lebih banyak dituangkan ke dalam uraian.

3. Kesimpulan (*verification*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin akan menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak karena masalah dan rumusan masalah masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan atau verifikasi dalam penelitian ini merupakan hasil dari penelitian yang dilaksanakan dalam bentuk pernyataan singkat dan mudah dipahami sehingga dapat menyimpulkan bagaimana penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Tingkat Kesesuaian Spesifikasi Jabatan

Penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh yang berwenang dalam suatu instansi/perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Penempatan berkaitan dengan kecocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada

kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kepribadian pegawai tersebut.

Pengetahuan adalah suatu kesatuan yang terorganisir yang biasanya terdiri dari fakta dan prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Dalam hal pengetahuan, menunjukkan bahwa penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang

sudah dilakukan dengan baik, namun kesesuaian dengan latar belakang pendidikan formal masih perlu diperhatikan. Seperti halnya Kepala Bidang Perikanan Tangkap dan Pengelolaan Sumberdaya Perikanan dengan latar belakang pendidikan S1 Pertanian, Kepala Bidang Bina Mutu dan Daya Saing Produk Perikanan dengan latar belakang pendidikan SMA, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perencanaan dengan latar belakang pendidikan S1 Kesehatan Masyarakat, Kepala Seksi Bina Mutu dan Diversifikasi Produk Hasil Perikanan dengan latar belakang pendidikan S1 Peternakan, dan Kepala Seksi Akses Pasar Promosi dan Logistik dengan latar belakang pendidikan S1 Kedokteran Hewan yang seharusnya jabatan tersebut ditempati kepala bidang dan kepala seksi yang standar kompetensi jabatan yang dilihat dari pengetahuan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan analisis jabatan yang berlaku.

Walaupun penempatan pegawai sudah ditunjang dengan pengalaman kerja yang dimiliki, sebaiknya jenjang dan latar belakang

pendidikan tetap diperhatikan dalam penempatan pegawai. Berdasarkan Permenpan & RB No. 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan pada bab 2 menjelaskan bahwa syarat jabatan merupakan tuntutan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan keahlian atau keterampilan kerja yang diidentifikasi dari pemilikan pengetahuan kerja, pendidikan, pengalaman kerja. Oleh karena itu, hal tersebut perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai pada jabatan tertentu, karena menunjang pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Keterampilan yaitu keahlian atau kecakapan yang dimiliki ASN. Dengan meningkatnya keterampilan pegawai maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya sebab pegawai menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja, sehingga diharapkan tidak diperlukan pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat teratasi. Keterampilan terdiri dari keterampilan fisik dan non fisik. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk

pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan computer, mesin produksi, dan sebagainya. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi, misalnya pemimpin rapat, membangun komunikasi dan mengola hubungan dengan orang lain secara efektif. Dalam hal keterampilan pegawai pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang dalam penempatan pegawai sudah baik, dimana penempatan pegawai memperhatikan keterampilan yang dimiliki pegawai sebelum ditempatkan pada jabatan yang akan dipangku. Karena keterampilan kerja berpengaruh pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kemampuan yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan kerja diperlukan karena dengan kemampuan pegawai tujuan organisasi dapat dicapai. Kemampuan terdiri dari kemampuan kognitif dan kemampuan fisik, yang bisa diperoleh pegawai dari pengetahuan, pengalaman kerja,

keterampilan kerja. Dalam hal kemampuan yang dimiliki pegawai pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang sudah sesuai dan dilakukan dengan baik serta tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kepribadian yaitu kepribadian pegawai yang akan bekerja dengan rajin dan tekun apabila yang dikerjakan sesuai dengan minat dan bakatnya. Penempatan berdasarkan kepribadian dengan melihat minat dan bakatnya, maka dapat membuat pegawai puas dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dalam penempatan pegawai faktor sikap hendaknya menjadi perhatian bagi manajemen sumber daya manusia, karena hal tersebut berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan organisasi bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari organisasi itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang secara umum cukup baik, dan cukup menunjang dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hal ini bakat kerja tidak terlalu dibutuhkan atau diperhatikan dalam

penempatan pegawai hal itu dikarenakan pegawai pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang tidak membutuhkan bakat tertentu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun secara tidak langsung pula bakat kerja dapat memengaruhi penempatan pegawai supaya lebih mampu menyelesaikan tugas yang diberikan lebih cepat dibanding dengan yang tidak berbakat.

4.2 Faktor yang Memengaruhi penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan ditemukan berbagai macam faktor yang memengaruhi penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memengaruhi bawahan sehingga mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan sebagai penggerak dan penentu arah tujuan organisasi. Dalam

melaksanakan penempatan pegawai dilihat dari aturan prosedur sangatlah penting, karena pemimpin dalam organisasi mempunyai wewenang untuk mempengaruhi bawahannya.

2. SDM

SDM sangatlah memengaruhi dari organisasi tersebut. SDM yang dimaksud adalah dilihat dari segi kualitas dan kuantitasnya. Kualitas SDM yang diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik, memahami tugas, tanggung jawabnya dan memiliki kompetensi yang handal dibidangnya. Keahlian menjadi faktor pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan haruslah memiliki keahlian yaitu kemampuan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini berarti pejabat tersebut harus memahami metode kerjanya guna mempermudah tugas dan tanggung jawabnya. Keahlian ini dapat diperoleh dari keikutsertaan dalam pelatihan dan pendidikan.

3. Regulasi

Demi tercapainya tujuan organisasi maka dibutuhkan penempatan pegawai yang sesuai dengan spesifikasinya, dalam

Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 pasal 6 dapat dijelaskan bahwa penempatan pegawai harus memperhatikan faktor senior dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki. Sudah jelas dalam peraturan ini bahwa dalam melakukan penempatan harus berdasarkan latar belakang pendidikan

Ada beberapa pegawai yang sudah ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka diperoleh kesimpulan dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk melihat bagaimana menganalisis penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang dan faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu:

1. Penempatan pegawai yang ada di Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang, dalam analisis penempatan ASN belum berjalan dengan baik, karena

yang ada meskipun pihak Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sudah meminta penambahan pegawai sesuai dengan jenjang pendidikan yang terdapat dalam uraian jabatan, dikarenakan dalam masalah ini adalah bermuara pada posisi politik. Sehingga kemungkinan yang terjadi pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang tidak seharusnya dan akan mengakibatkan kurang optimalnya pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

masih terdapat beberapa jabatan yang diampu tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki meskipun banyak pekerjaan yang sudah berjalan dengan baik dan semestinya. Sebaiknya analisis jabatan merupakan salah satu unsur yang menentukan penempatan pegawai sesuai dengan bidangnya, jika analisis jabatan dijadikan sebagai landasan maka proses sudah bisa dikatakan efektif.

2. Penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, SDM, dan regulasi. Penempatan yang belum optimal dikarenakan unsur pada posisi politik, yang memungkinkan penempatan jabatan diisi dengan latar belakang pendidikan serta pengalaman yang tidak sesuai. Penentuan penempatan pegawai dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah, setelah itu yang mengesahkan oleh Bupati dan akan diserahkan kepada bagian organisasi dan tata laksana.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penempatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang adalah sebagai berikut:

1. Dalam penempatan jabatan ASN pada Dinas Perikanan Kabupaten Lumajang disesuaikan dengan pendidikan, ada baiknya dalam melakukan penempatan pegawai tersebut tetap berusaha menjalankan tahap demi tahap dalam proses penempatan pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku dan aturan yang telah ditentukan. Sehingga pegawai yang akan ditempatkan adalah orang-orang yang benar-benar sesuai dengan yang diharapkan pada instansi dan sesuai dengan jabatan yang akan ditempatkan agar suatu penempatan jabatan yang tepat dapat terwujud dengan baik.
2. Pemerintah daerah dalam penempatan ASN senantiasa mengedepankan pertimbangan secara objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, Nur. (2010). *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Kamaruddin. (1990). *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mathis, R. L. & J. H. Jackson. (2006). *Penempatan Pegawai*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat. (2009). *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21. Edisi Keenam Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Suwatno & Priansa, Donni Juni. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Swasta*. Bandung: Alfabeta.
- Tohari, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Wirsanto. IG. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Yuniarsih, Tjutju & Suwatno. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Perundang-undangan**
- Keputusan Bupati Lumajang Nomor 188.45/348/427.12/2019 tentang Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lumajang.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.