

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perubahan yang dinamis selalu terjadi pada penyelenggaraan pemerintahan baik di tingkat nasional dan terlebih pada daerah di Negara Indonesia yang disesuaikan dengan perubahan politik hukum ketatanegaraan. Perubahan ketatanegaraan ini beberapa kali mengalami pergantian yaitu masa orde lama, orde baru dan yang sekarang ini orde reformasi. Negara Indonesia semenjak awal berdiri telah memilih Negara kesatuan dengan desentralisasi menjadi sistemnya, pernyataan ini dijabarkan dalam UUD tahun 45 yang disahkan pada tanggal 18 Agustus tahun 1945, dimana spesifiknya diatur dalam Pasal (1) Negara Indonesia yang berbunyi negara kesatuan yang berbentuk republik.

Pasal 18 UUD tahun 45 menjelaskan bahwa Pembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan undang-undang, dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara, dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa. Desakan yang cukup banyak dari berbagai komponen bangsa Indonesia menuntut reformasi dimana hal ini berkembang dan cukup populer pada awal era reformasi, tuntutananya adalah dilakukannya amandemen UUD tahun 1945 dan desentralisasi dan hubungan yang adil antara pusat dan daerah (daerah otonom) (Sekretariat Jenderal MPR, 2010).

Pelaksanaan untuk otonomi daerah di Indonesia disesuaikan 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 daerahnya. Undang-undang tersebut memberikan kewenangan kepada daerah untuk bersifat dari sentralistis ke desentralisasi dan lebih mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya maklumat perubahan paradigma itu menyebabkan masyarakat di zaman sekarang menjadi sangat kritis terhadap kebijakan – kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah, dimana hal tersebut merupakan tantangan bagi pemerintah daerah guna melaksanakan tugasnya untuk pembangunan di daerah.

Pemerintah daerah harus melaksanakan kewenangannya karena sebelumnya kewenangan kepengurusan daerah adalah milik pemerintah pusat. Pelaksanaan otonomi daerah memiliki tujuan agar masing-masing daerah memiliki kewenangan-kewenangan dalam menyelenggarakan rumah tangganya sendiri, hal ini di khususkan pada wilayah kabupaten dan kota, tetapi hal yang perlu diperhatikan adalah pelaksanaan rumah tangga ini tetap berada dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang tetap berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan urusan rumah tangga daerahnya bupati/walikota bekerja dengan sumber daya manusia (SDM) dimana pada konteks ini adalah pegawai, bupati/walikota harus bisa mengoptimalkan dari sisi SDM ini. Pegawai sebagai

SDM dalam menjalankan tugas-tugasnya menjadi indikator dari berhasil atau tidak berhasilnya pemerintahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Terwujudnya suatu tujuan yang telah ditetapkan pada organisasi ataupun instansi pemerintahan dipengaruhi oleh adanya peran aktif dari sumber daya manusia (Korompot dan Goni, 2013). Lebih lanjutnya menurut Nawawi pada Dama dan Ogi (2018) untuk meningkatkan ataupun mempertahankan keadaan guna mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil merupakan bagian dari rencana strategis yang dimiliki instansi, dikarenakan manajemen pada pegawai negeri sipi merupakan bagian dari keputusan yang dapat menentukan tingkat efektivitas dari individu, kelompok maupun organisasi, dimana pegawai negeri sipil adalah perencana, pelaku serta penentu dari terwujud atau tidaknya sebuah tujuan instansi (Wattimury dkk., 2019). Hal ini mengindikasikan bahwa diperlukan perencanaan yang tepat, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengorganisasian yang sesuai, dan pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik. Selain itu hal lainnya seperti penempatan pegawai pada instansi yang tepat sesuai dengan minat dan bakat tentu akan lebih memudahkan pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan yang efektif dan efisien, hal ini akan menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan disegala bidang. Era globalisasi ini pun menuntut profesionalisme dari sumber daya

aparatur dalam melaksanakan urusan dari pemerintahan, terutama pada hal-hal yang menyangkut *mindset* dan mental.

Globalisasi yang diciptakan manusia menjadikan sarana pekerjaan semakin canggih dan keinginan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik secara efektif dan efisien telah mampu diwujudkan dengan IPTEK yang berkembang dewasa ini. Dengan adanya teknologi yang canggih seperti ini, masyarakat dapat melakukan aktivitas dan mencapai tujuan hidup mereka lebih mudah dan efisien (Herni Susanti, 2015). Dalam hal penempatan pegawai, di tengah era globalisasi yang menuntut kerja cepat dan efektif dengan difasilitasi kemajuan iptek, para pegawai ditempatkan pada posisi kerja dengan harus berpegang kepada 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 (Pradnyantari dkk., 2021). Telah banyak penelitian yang menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, contohnya penelitian yang dilakukan oleh Rahmadhenti (2018) yang menyatakan bahwa penempatan pegawai mempunyai efek yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga Penempatan pegawai yang sesuai, tentu akan berpengaruh juga terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan yang sebelumnya didahului dengan melakukan analisis penempatan pegawai.

Kewajiban atau keharusan bagi para Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkungan kerja maupun saat berada di tengah masyarakat adalah membangun citra diri, menjaga etos kerja dan disiplin, dan juga berwibawa. Oleh karena

itu, dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat dan dedikasi terhadap pekerjaan serta profesinya harus menjadi perhatian utama sebagai wujud sebagai seorang aparatur negara. Hal lainnya pada dunia birokrasi yang sedapat mungkin menjadi dunia koordinasi, wajib menuntut adanya sumber daya manusia yang professional dan juga serta diarahkan sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki setiap individunya.

Kinerja dan pengelolaan pada sumber daya manusia (pegawai) aparatur negara ini secara terus menerus atau komprehensif dan secara bertahap mendapatkan pembenahan yang selalu berdasar kepada kompetensi. Pembenahan tersebut didasarkan pada ketentuan umum di UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan (rekrutmen), pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Tuntutan atas pembaharuan manajemen sumber daya manusia (pegawai) aparatur negara juga disampaikan oleh publik atau masyarakat selaku penerima dan objek pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Keluhan yang disampaikan publik ini antara lain adalah budaya pelayanan pegawai aparatur negara yang tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan, petugas yang tidak mampu menangani keluhan dari para pengguna pelayanan, pelayanan yang cukup lambat dimana masyarakat yang ingin menerima pelayanan yang cukup baik harus memberikan imbalan yang berlebih kepada

petugas ataupun PNS ini. Beberapa masyarakat pun membandingkan fenomena ini dan memilih lebih baik berurusan dengan swasta daripada instansi pemerintah.

Kelanjutan dari tuntutan dari publik akan pelayanan dan pengeyelenggaraan pemerintahan yang baik ini dapat di tanggapinya oleh pemerintah melalui reformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) dimana dalam hal ini adalah pegawainya. Hal ini pula didukung di dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 pasal 56 menjelaskan bahwa setiap instansi pemerintahan wajib untuk menyusun kebutuhan dan jenis jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Lebih lanjutnya hal yang ada pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor : Kep/33/M.PAN/7/2011 tentang pedoman analisis jabatan pada bab 2 mendeskripsikan bahwa syarat jabatan adalah syarat yang harus dipenuhi atau dimiliki oleh seseorang untuk menduduki sebuah jabatan pada pemerintahan. Persyaratan yang dimaksudkan adalah wajib bagi seorang pegawai yang hendak menduduki jabatan tertentu dalam birokrasi pemerintahan untuk wajib menunjukkan 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 atau aparatur negara yang baik dan sesuai dengan peraturan diatas mengharuskan pemerintah daerah wajib menempatkan

pegawainya in berdasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi yang tepat. Dimana menurut Sastrohadiwiryono (2002) penempatan adalah salah satu aspek yang penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia, dimana hal ini juga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penempatan para pegawai yang tepat ini harus disesuaikan dengan kemampuan akademis, kesesuaian kemampuan akademis, kesesuaian pengalaman, kesesuaian kesehatan fisik dan mental dan kesesuaian pada status perkawinan juga adalah suatu cara untuk mendapatkan pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat. Hal ini akan bergerak sejajar dengan tujuan pemerintahan dan menghasilkan pegawai yang memiliki mental kerja yang baik, gairah kerja, dan kinerja pegawai yang baik dan menghasilkan hasil yang optimal.

Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo merupakan salah satu bagian dari sistem pemerintahan yang bertugas untuk menyusun kebijakan dan pula melakukan koordinasi dari dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo terdiri untuk melakukan tugasnya dibantu oleh bagian asisten pemerintahan, asisten ekonomi dan pembangunan, dan asisten administrasi dan kesra. Dimana asisten pemerintahan dibantu oleh 3 bagian yang terdiri dari bagian pemerintahan, bagian pemerintahan desa dan kelurahan, dan bagian hukum. Asisten ekonomi dan pembangunan dibantu oleh bagian perekonomian, bagian pembangunan dan bagian hubungan masyarakat. Asisten administrasi dan kesra yang dibantu oleh bagian organisasi dan aparatur, bagian umum dan bagian kesejahteraan rakyat. Masing- masing bagian yang disebutkan diatas memiliki 3 sub-bagian.

Dari penjelasan diatas penting halnya untuk memberiknn penempatan pada jabatan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki para pegawai atau aparatur negara agar tugas-tugas pokok dan fungsi per bagian-bagian tersebut dapat berjalan dengan cukup baik dan mencapai optimal. Seorang pemimpin, yaitu Sekertaris Derah Kabupaten Purworejo harus dapat mampu mengambil kebijakan dalam melakukan penempatan para pegawai dengan tepat, hal ini dimana berikutnya berhubungan erat dengan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat. Berdasarkan uraian latar belakang di atas mendasari peneliti untuk melakukan penelitian tentang **“STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI (STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PURWOREJO)”**.

## **B. Permasalahan Penelitian**

1. Apa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam strategi penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo?
2. Bagaimanakah strategi penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo?
3. Apa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam implementasi strategi penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo?
4. Bagaimana upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo dalam mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada dalam implementasi strategi penempatan pegawai?



### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji strategi penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo.
2. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam implementasi strategi penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo.
3. Menganalisis upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo dalam mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada dalam implementasi strategi penempatan pegawai.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang akan didapatkan dalam penelitian ini antara lain adalah:

1. Manfaat yang didapatkan secara teoritis adalah diharapkan penelitian ini memberikan pengetahuan atau informasi dalam kepada strategi pengembangan SDM;
2. Manfaat yang didapatkan secara praktis adalah diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan pada pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Purworejo mengenai pengembangan dan perencanaan manajemen SDM untuk masa berikutnya;
3. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang akan dilakukan di masa mendatang, khususnya strategi penempatan pegawai.