**ANALISIS PENEMPATAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA BANDUNG**

**Djuariah**

**ABSTRAK**

Berdasarkan pengamatan awal pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung belum terlaksananya kinerja pegawai dengan baik diduga belum dilaksanakannya penempatan pegawai secara efektif.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Penempatan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Asert Daerah Kota Bandung, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode fenomenologis. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif, karena jenis penelitian kualitatif merupakan metode yang memfokuskan pada keterlibatan interpretasi peneliti yang berusaha menginterprestasikan perilaku para *stakeholders*  pada suatu fenomena yang dialaminya.

Berdasarkan hasi penelitian dapat menyimpulakn kebijakan penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini karena berkaitan juga dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam mencapai kinerja pegawai. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan suatu hal utama karena erat hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai. Penempatan pegawai bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga akan menjadi sumber daya yang produktif.

Masalah dan dampak penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, yang paing menonjol penempatan pegawai yang mengemban antara pengalaman kerja dengan tugas dan fungsi pegawai yang mengemban wewenang dan tanggung jawab, hal ini akan berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan terutama terhadap layanan bidang pengeloaan keuangan dan asset daerah. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimilki makin rendah.

Kata kunci: penempatan kerja, kinerja

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan yang mempunyai peranan penting bagi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan yang mempunyai peranan penting bagi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Mathis dan Jackson (2006:262) menyatakan bahwa “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaanya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.” Penempatan posisi kerja selain sebagai upaya memperbaiki kinerja juga biasanya dilakukan untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan atau bagian-bagian tertentu.

Secara teoritis, seperti yang disampaikan oleh Rivai (2011:198) bahwa penempatan pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki kesesuaian antara kualifikasi atau latar belakang pendidikan pegawai dengan kualifikasi pekerjaan yang akan diembannya. Penempatan kerja yang tepat dalam arti sesuai dengan kemampuan pegawai sangat penting karena akan dapat memberikan dorongan dan kegairahan kerja masing-masing pegawai. Timbulnya kegairahan kerja tersebut mendorong pegawai dalam mengoptimalkan kinerjanya dan mampu menjalankan tugas dengan lancar.

Kinerja seseorang dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan langkah suatu organisasi dan merupakan suatu hal yang dipelajari serta sangat menarik untuk penelitian dalam mengukur tingkat keberhasilan kinerja, kinerja yang dimaksud adalah untuk menjadikan pegawai sadar akan tugas yang dipikul diatas pundaknya, dengan demikian pimpinan dapat dengan mudah menggerakkan pegawai kearah tujuan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja seperti yang diharapkan organisasi. Salah satu fenomena yang masih aktual untuk dicermati sekarang ini adalah kinerja pegawai negeri, hal ini dapat dimengerti karena mengungkap kinerja pegawai negeri sipil merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi seiring gencarnya tuntutan masyarakat atas rendahnya kinerja yang ditampilkan pegawai negeri sipil selama ini. Kebutuhan akan pengungkapan kinerja ini semakin menguat manakala bersentuhan dengan pelayanan publik yang dianggap masih kurang.

Berbagai fenomena mengenai permasalahan penempatan kerja di beberapa Kabupaten dan Kota di Indonesia begitu mudah ditemukan, adapun hal ini tentunya dapat menghambat bagaimana organiasai pemerintah dalam pencapaian tujuan ataupun dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Adapun sebagaimana hasil observasi awal masih terdapat beberapa lembaga pemerintan yang masih bermasalah pada penempatan pegawai seperti yang tedapat pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung (DPKAD).

Pembentukan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kota Bandung pada Tahun 2010 yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 13 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 13 Tahun 2007 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kota Bandung, membawa dampak besar pada pengelolaan keuangan daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, karena DPKAD merupakan dinas daerah yang memegang peranan dan fungsi strategis di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah Kota Bandung sesuai dengan Peraturan Walikota Bandung Nomor 329 Tahun 2010 tentang Rincian Tugas Pokok, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung.

Berdasarkan pengamatan sementara, peneliti melihat bahwa usaha penembapatan pegawai yang dilakukan DPKAD belum memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja pegawai. Pra survey yang dilakukan pada DPKAD ditemukan fenomena atau gejala sebagai berikut :

1. Kualitas kerja rendah dilihat dari ketepatan waktu dengan tidak mematuhi jam kantor misalnya datang kekantor terlambat dan pulang kantor lebih awal.
2. Masih rendahnya kesadaran tiap individu sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugasnya. Hasil wawancara masih ada 20 persen pegawai yang belum melaksanakan tugas dengan benar
3. Penundaaan kerja dan tidak mengarsipkan pekerjaan dengan baik dan benar sehingga bila file-file pekerjaan dibutuhkan perlu waktu untuk mencarinya, hal ini terbukti ketika mencari arsip kurang cepat tidak sesuai keinginan pimpinan, sekitar 50 persen pencarian arsip mengalami kelambatan.
4. Sikap kerja rendah dilihat dari kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, misalnya selalu meninggalkan ruang kerja sehingga kegiatan terganggu. Prosentae pegawai yang meninggalkan ruangan sekitar 3% dari jumlah pegawai.

Perlu diketahui bahwa salah satu tujuan organisai dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekrjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Satrohadiwiryo (2002 : 38) mengungkapkan bahwa “ maksud dan tujuan dari penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsure pelaksana pekerjaan pada posisi yan sesuai dengan kemampuan, kecapakan, dan keahliannya.’ Tujuan ini harus seharusnya didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam penempatan pegawai pada DPKAD Kota Bandung.

Penelitian ini difokuskan kepada penempatan kerja pegawai yang tepat sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung. Penempatan pegawai merupakan bagian dari sebuah organisasi, proses penempatan pegawai dilakukan didasarkan kepada prestasi akademik, pengelaman pekerjaan, kesehatan fisik dan mental dan persyaratan jabatan. Penempatan pegawai merupakan bagian dari konsekuensi pegawai negeri. Dimana pun ditempatkan tentunya harus mampu melaksanakan tugas. Tetapi jika kemampuan dan kompetensi ternyatan kurang, maka pekerjaan tempat baru yang diduduki tidak akan maskimal, artinya diperlukan waktu untuk beradaptasi.

Banyak terjadi kejanggalan dalam pelaksanaan penempatan kerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung. Proses tersebut sama sekali tidak didasarkan pada kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Proses penempatan pegawai tersebut hanya didasarkan kepada kedekatan, kelompok dan unsur politis yang tinggi.

**METODE PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Penempatan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Asert Daerah Kota Bandung, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode fenomenologis. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif, karena jenis penelitian kualitatif merupakan metode yang memfokuskan pada keterlibatan interpretasi peneliti yang berusaha menginterprestasikan perilaku para *stakeholders*  pada suatu fenomena yang dialaminya (Denzin dan Lincoln, 2005: 3-4), yang dalam hal ini adalah para *stakeholders* Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Asert Daerah Kota Bandung. Penelitian kualitatif mempunyai tujuan agar peneliti lebih mengenal lingkungan penelitian, dan dapat terjun langsung ke lapangan sebagai *key instrument* (instrumen kunci).

Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam. Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk mengungkap tentang pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan dahulu, namun diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan mengenai Penempatan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.

Penelitian dengan metode ini bertujuan untuk (1) mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada; (2) mengidentifikasi masalah atau memerikasa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku; (3) membuat perbandingan atau evaluasi; dan (4) menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang (Denzin dan Lincoln. 2005: 443-444).

Salah satu kaidah dasar penelitian kualitatif adalah senantiasa menggunakan sumber-sumber data primer maupun sumber-sumber data sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dengan para narasumber atau informan penelitian dari Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Asert Daerah Kota Bandung yang terdiri dari Kepala Dinas, Para Kepala Bidang dan Para Kepala Sub Bagian. Narasumber secara sengaja (*purposive sampling*), yaitu disesuaikan dengan tujuan penelitian. Narasumber yang diambil lebih bersifat selektif, yaitu peneliti mendasarkan pada landasan kaitan teori yang digunakan, karakteristik empiris yang dihadapi, dan lain sebagainya.

Narasumber tidak digunakan dalam usaha untuk melakukan generalisasi statistik atau sekadar mewakili populasinya, tetapi lebih mengarah pada generalisasi dari hasil penelitian ini pada akhirnya. Sumber data yang digunakan tidak untuk mewakili populasinya, tetapi lebih cenderung untuk mewakili informasinya (Cooper dan Schlinder, 2008: 171). Oleh karena itu, jumlah narasumber dalam penelitian ini tidak menjadi prioritas, tetapi ditekankan kepada adanya narasumber-narasumber yang mendukung bagi keperluan analisis dalam penelitian.

Peneliti memilih jenis wawancara terstruktur pada rancangan awal dan tidak terstruktur pada pelaksanaan di lapangan. Pilihan tersebut diambil karena peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh, yaitu apa pandangan dan persepsi narasumber atau informan terhadap Penempatan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Asert Daerah Kota Bandung. Peneliti menghindari ketatnya struktur pertanyaan, dalam wawancara ini agar bisa mengekplorasi alur pikiran aktor secara lebih luas. Pokok-pokok pertanyaan yang dirancang berbentuk pertanyaan terbuka, mudah dimengerti, bersifat netral, dan tidak diwarnai nilai-nilai tertentu atau bersifat mengarahkan.

Pengumpulan data sekunder selanjutnya dilakukan secara observasi dengan melibatkan peneliti sebagai *observer* (*participant observation*) dan dokumentasi. Aktivitas pengumpulan data baik wawancara, observasi maupun dokumentasi dilakukan secara terus menerus hingga mencapai titik jenuh (*saturation*).



**Gambar 1. Alur Penelitian**

Tehnik analisis data yang digunakan adalah analisis data dengan menggunakan *interactive model of analysis* (analisis model interaktif) yang dikembangkan oleh Miles dan Hubermann. Pada model interaktif ini berfokus pada tiga komponen, yaitu reduksi data *(data reduction), data display,* dan *coclusion drawing* yaitu terdiri dari tahap penarikan dan verifikasi (Miles dan Hubermann, 1994:125). Model ini menganjurkan untuk tetap selalu mempertimbangkan tiga komponen analisis dengan kegiatan pengumpulan data, selama proses pengumpulan data berlangsung dan sesudah pengumpulan data selesai dengan menggunakan waktu yang ada bagi penelitian ini. Proses analisis interaktif ini dapat disajikan dalam bentuk Gambar 2. berikut ini :



Gambar 2. Analisis Data Model Interaktif

Sumber : Milesdan Hubermann (1994 :245)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan data di lapangan diketahui jenjang pendidikan yang sesuai menurut jenis pekerjaan di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung adalah sebesar 45% yang terdiri dari bidang ilmu ekonomi, manajemen, akuntansi dan administrasi. Sedangkan sisanya sebesar 55% tidak sesuai dengan pendidikan, terdiri dari bidang ilmu teknik, dan ilmu hukum.

Peneliti menguraikan hasil temuan yang berkaitan dengan Penempatan Pegawai Dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung. Temuan peneliti ini dibahas berdasarkan urutan pertanyaan penelitian yang diajukan yakni : 1. Bagaimana penempatan kerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung. 2. Bagaimana masalah-masalah dan dampak penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung.

Berkenaan dengan penempatan pegawai menurut Siswanto (2010:162) yang terdiri dari dimensi Faktor Prestasi Akademis; Faktor Pengalaman; Faktor Kesehatan Fisik dan Mental; Faktor Status Perkawinan; dan Faktor Usia. Hasil wawancara dan observasi terungkap bahwa pada dasarnya prestasi akademis yang dimiliki pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, harus disesuaikan dengan kebijakan dalam penempatan pegawai yang berlaku saat ini, khususnya dalam penempatan pegawai yang diselaraskan dengan tugas dan fungsi pegawai yang mengemban wewenang dan tanggung jawab.

Penempatan kebijakan dalam penempatan pegawai pada Dinas Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung 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 pegawai terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil analisis, observasi dan wawancara disimpulkan bahwa prestasi akademis adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh pegawai melalui kebijakan penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung dinyatakan dalam bentuk angka atau simbol tertentu, sehingga mampu memberikan motivasi kerja pegawai. Dalam aspek lain,faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi akademik setiap pegawai dilatarbelakangi oleh adanya sumber atau penyebab yang mempengaruhi berlangsungnya proses aktivitas pegawai itu sendiri. Faktor tersebut dapat berupa penghambat maupun pendorong pencapaian prestasi.

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selain mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam penempatan, dimana tenaga kerja seharusnya melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Jadi prestasi akademis yang menjadi pertimbangan bukan saja prestasi akademis yang menjadi pertimbangan bukan hanya prestasi pada jenjang pendidikan terakhir, tetapi lebih dari itu dengan melihat perkembangan presatasi akademis juga ditunjang oleh adanya kebijakan penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung yang proposional dalam menunjang tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dilingkungan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, bahwa pengalaman kerja pada pekerjaan yang sama telah dialami sebelumnya perlu mendapat perhatian dan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan bahwa adanya kecenderungan makin lama bekerja banyak pengalaman yang dimilki oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Dari hasil analisis, bahwa kebijakan dalam penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, terlihat bahwa pengalaman kerja akan pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari.

Kesehatan fisik bagi pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah perlu mendapat perhatian dan pertimbangan dalam penempatan kerja. Pegawai yang sehat jasmani dan rohani merupakan asset yang berharga. Untuk itu diperlukan berbagai macam fasilitas pendukung kesehatan pegawai. Menurut Dinas Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, bahwa setiap manajemen perlu memperhatikan adanya pergeseran paradigma dalam pengelolaan pelayanan kesehatan.

Aspek persyaratan jabatan di lingkungan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung secara administratif telah menjadi persyaratan mutlak dalam menentukan jabatan seorang pegawai. Sementara hasil wawancara dengan Kepala Dinas diperoleh keterangan bahwa persyaratan jabatan ini sesungguhnya merupakan ketentuan baku dan telah menjadi standar bagi semua instansi pemerintah termasuk pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung dalam menetapkan jabatan seorang pegawai. Oleh karena itu, persyaratan ini tidak hanya diakui secara administratif tetapi juga telah memiliki legitimasi secara yuridis. Dengan demikian, semua unsur atau elemen yan ada di lingkungan instansi pemerintah sudah semestinya mengikuti atauran tersebut.

Hasil wawancara dengan Kepada Dinas juga memperoleh keterangan bahwa secara operasional penentuan persyaratan jabatan ini dipandang penting karena beberapa pertimbangan, antara lain : pertama, memudahkan pimpinan dalam menentukan keputusan layak tidaknya seseorang untuk menempati jabatan tertentu. Kedua, menghindari terjadinya sikap apriori dan *prejudice* (buruk sangka) dari bawahan atas keputusan yang diambil bukanlah didasarkan pada sikap *like and dislike* tetapi didasarkan pada persyaratan jabatan yang telah ditentukan. Ketiga, menghindari atau mengeleminir terjadinya konflik internal yang diakibatkan oleh ketidakpuasan pegawai yang merasa dirugikan oleh keputusan dalam penentuan jabatan tertentu.

Masalah-masalah dan dampak penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, berdasarkan Hasil wawancara dan observasi terungkap bahwa masalah-masalah yang berdampak pada penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, harus disesuaikan dengan kebijakan dalam penempatan pegawai yang berlaku saat ini, khususnya dalam penempatan pegawai yang diselaraskan dengan tugas dan fungsi pegawai yang mengemban wewenang dan tanggungjawab. Prestasi akademis mempunyai arti penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, oleh karena itu harus berusaha mendorong pegawai untuk selalu bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai prestasi yang terbaik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: penempatan pegawai dan masalah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, sudah cukup baik. Adapun penempatan pegawai yaitu penempatan pegawai baru dan lama, yaitu untuk penempatan pegawai baru dengan cara orientasi dan pelatihan, untuk pegawai lama dengan cara promosi, mutasi, dan demosi. Maka dengan adanya penempatan kerja yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai itu penempatan pegawai lama ataupun pegawai baru. Sementara faktor-faktor yang mendukung pelaksanaan penempatan kerja di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, antara lain: (a) Faktor Prestasi Akademis; (b) Faktor Pengalaman; (c) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental; (d) Faktor Status Perkawinan; dan Faktor Usia.

Masalah hambatan penempatan pegawai yaitu ketidakcocokkan dan tingkat perputaran pegawai yang tinggi. Hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa upaya mengatasi masalah hambatan ketidakcocokkan pegawai tersebut, yaitu dengan cara program kebersamaan yang diadakan setiap bulan, untuk perputaran pegawai dengan cara peningkatan kesejahtaraan. Bahwasanya prestasi akademik terhadap penempatan pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal dimaksud perlu diadakan pembinaan pegawai secara terus menerus, sehingga mereka mampu menghasilkan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri maupun organisasi. Untuk itu pembinaan pegawai tidak dapat dipisahkan dari kedudukan mereka sebagai manusia yang tidak terlepas dari kebutuhanm kemampuan dan kepribadian yang dapat dikembangkan. Oleh karena itu pembinaan prestasi kerja pegawai harus dapat menyentuh semua itu.

Menurut hasil wawancara, bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi akademik pegawai dalam penempatan pegawai. Dua factor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman perilaku untuk mencapai prestasi yang tinggi yang disebut prestasi peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan, jadi bila salah satu faktor rendah maka tingkat prestasi akan rendah walaupun faktor-faktor lainnya tinggi. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai didukung oleh adanya motivasi pegawai, kemampuan dan kejelasan akan peranan.

Hasil wawancara dan observasi terungkap bahwa masalah yang berdampak pada penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, adalah penempatan pegawai diperlukan penyelarasan antara pengalaman kerja dengan tugas dan fungsi pegawai yang mengemban wewenang dan tanggung jawab. Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis, perlu menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu perusahaan. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik. Sedangkan pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan mempunyai pegalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

Faktor kesehatan dan mental erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

Persyaratan jabatan perlu mendapatkan perhatian Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung didalam melaksanakan penempatan pegawai disamping pendidikan dan pelatihan apa saja yang pernah diikuti seorang pegawai. Persyaratan jabatan ini meliputi golongan, masa kerja dan kepangkatan. Kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seorang pegawai secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat. Oleh karena itu program penempatan pegawai bukanlah bersifat final melainkan harus tetap terbuka kesempatan untuk pemindahalnya. Oleh karena itu penempatan pegawai bukan hanya direperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi pegawai baru tetapi juga untuk pegawai lama dalam posisi dan jabatan baru, karena adanya program mutasi.

Uraian diatas dapat dijelaskan bahwa prestasi akademis, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, persyaratan jabatan akan menentukan posisi seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Misalnya latar belakang pendidikan yang pernah dialami sebelumnya harus pula dijadikan pertimbangan, karena pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan professional inidivu. Dengan melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berfikir secara sistematik agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

1. Berkaitan dengan kebijakan penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini karena berkaitan juga dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam mencapai kinerja pegawai. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan suatu hal utama karena erat hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai. Penempatan pegawai bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga akan menjadi sumber daya yang produktif.
2. Masalah dan dampak penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung, yang paing menonjol penempatan pegawai yang mengemban antara pengalaman kerja dengan tugas dan fungsi pegawai yang mengemban wewenang dan tanggung jawab, hal ini akan berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan terutama terhadap layanan bidang pengeloaan keuangan dan asset daerah. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimilki makin rendah.

**Saran**

1. Disarankan kepada peneliti lain untk melakukan peneliti lanjutan tentang fenomena belum efektifnya penempatan pegawai, ditinjau dari presfektif ilmu administrasi publik, khusunya variable penempatan pegawai. Fenomena tersebut diperkuat oleh adanya dimensi-dimensi dari penempatan pegawai yang belum berjalan secara efektif baik itu prestasi akademis, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan persyaratan jabatan.
2. Penempatan pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung perlu ditempatkan pada posisi yang tepat, merupakan suatu hal utama erat hubungannya dengan pencapaian kinerja pegawai. Sebaiknya penampatan pegawai bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga menghasilkan sumber daya yang produktif.
3. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah secara konsisten dapat menjalankan dan menterjemahkan kebijakan penempatan pegawai khususnya berkaitan dengan perubahan Perda No 27 Tahun 2012 tentang Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

As’ad. 1998. *Psikologi Industri*. Jakarta : Liberty.

Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian.* Jakarta : PT Rineka Cipta.

Atmosudirjo, Prajudi.1982. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Cascio, Wayne F.1982. *Applied Psycology in Personal Management*. Second Edition. Reston Publishing Company inc.

Davis, Keith. 1996. *Human Resources And Personel Management.* Fifth Edition. USA : Mc. Graw-Hill.

Gomes, Cardoso. 1995. *Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Erlangga.

Grindle, Merilee S., 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton New York : University Press.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 1997. (Editor), *Getting Good Governance, Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Institute for International Development, Harvard : Harvard University Press.

Hasibuan, Malayu. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Jenkins, W.I. 1978. *Policy Analysis*, Oxford : Martin Robertson.

Komarudin.1980. *Pengadaan Personalia*. Jakarta: CV Rajawali.

Kusriyanto, Bambang. 1993. *Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PT Pustaka Binama Pressindo.

Mamoria, C,B.1989. *Personnel Management*. Himalaya Publishing.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Rosdakarya.

Manulang. 1990. *Dasar-dasar Manajemen.* Jakarta : Balai Pustaka.

Moon, Philip. 1993. *Penilaian Karyawan*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, Terjemahan.

Mukaram, Marwansyah. 2000. *Manajement Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga.

Mustopadidjaja, AR, 1998, *Studi Kebijaksanaan, Perkembangan dan Penerapannya dalam rangka Administrasi dan Manajemen Pembangunan*. Jakarta : FEUI.

Nawawi, Hadari. 1990. *Administrasi Personel*. Jakarta : Haji Masagung.

Nitisemito, Alex. 1993. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Nigro, Felix. A. 1995. *Modern Public Administration*. New York : Harper & Row Publisher.

Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.

Rasul, Sjahruddin, 2000, *Peningkatan Kinerja Pemerintah Daerah : Konsep dan Prinsip Dasar*, UAD Press Kerjasama dengan Fakultas Ekonomi UAD, Yogyakarta

Ravianto, J. 1989. *Kinerja dan Tenaga Kerja Indonesia.* Jakarta : Kumpulan Kertas Kerja. SIUP.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja.* Bandung : Mandur Maju.

Siagian, Sondang. 1995. *Filsafat Administrasi.* Jakarta: Gunung Agung.

Siswanto, Bedjo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja.* Bandung : Sinar Baru.

Sitepu, Nirwana K. 1994. *Analisis Jalur, Unit Pelayanan Statistika,* Bandung: FMPA, Unpad.

Sugiyono, 2001. *Metode Penelitian Administrasi,* Bandung:Alfabeta.

Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity,* New York: Mc Graw Hill Company.

Syarif, Rusli. 1995. *Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Pemanfaatan Hasilnya.* Bandung: CV Angkasa.

Thoha, Miftah. 1987. *Administrasi Kepegawaian Daerah.* Jakarta : Ghalia Indonesia.

Timpe A, Dale. 1989. *The Art and Science Of Business Management Produktivity,* New York. Kend Publishing Timpe A, Dale. 1989. *The Art and Science Of Business Management Produktivity,* New York. Kend Publishing.

Udoji, Chief J.O, 1981. *The African Public Servant As a Public Policy in Africa*. Addis Abeba : African Association for Public Administration and Management.

Wahab, Solichin Abdul, 1991. *Analisis Kebijaksanaan*, Jakarta : Bumi Aksara.

Winardi. 1979. *Manajemen Personalia*. Bandung : Sinar Baru.

Westra, Priatna, Sutarto. 1977. *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

**Dokumen-dokumen :**

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintahan Daerah.

Peraturan Walikota Banjar Nomor 23 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Kota Banjar.

LAN-RI. 1994. Sistem Administrasi Negara RI Jilid 1. Jakarta: Haji Masagung.

----------- 1993. Sistem Administrasi Negara RI Jilid 1. Jakarta: Haji Masagung.

Supdana. 2006. Pengaruh Implementasi Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Bandung : Pascasarjana Unpas.

Erni. 2007. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Bidang Pengembangan Sistem Diklat Provinsi Jawa Barat. Bandung : Pascasarjana Unpas.