



---

**ANALISIS STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI  
DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATAAN BOJONEGORO**

**Dheny Ike Kirmayanti<sup>1)</sup>, C. Sri Hartati<sup>2)</sup>, Soenarmi<sup>3)</sup>  
Pascasarjana Universitas Wijaya Putra**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

**ABSTRAK**

---

*Dikirim : 25 Maret 2020  
Revisi pertama : 15 April 2020  
Diterima : 20 April 2020  
Tersedia online : 30 April 2020*

---

*Kata Kunci: Strategi, Penempatan,  
Produktivitas*

---

*Email : [kirmayantidhenyike@gmail.com](mailto:kirmayantidhenyike@gmail.com)*

---

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro. Untuk menganalisis produktivitas pegawai. Untuk menganalisis pendorong dalam menerapkan strategi penempatan pegawai. Untuk menganalisis kendala dalam menerapkan strategi penempatan pegawai.*

*Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dengan data reduction (reduksi data), data display (penyajian data) dan concluding drawing/verification.*

*Hasil penelitian didapatkan bahwa Strategi penempatan pegawai Dinas Kebudayaan dan Kepariwisata masih banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, tidak didasarkan dari pengetahuan, keterampilan masih belum sesuai, dan Penempatan sudah merujuk pada pengalaman kerja. Produktivitas kerja dari kuantitas dimana pegawai sudah memahami target kerja, kualitas kerja dapat dikatakan sudah baik dan ketepatan waktu mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja. meskipun masih ada yang menunda pekerjaan. Kendala : Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi, Persyaratan yang harus dipenuhi berat, Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas. Faktor pendorong : Peraturan terkait dengan penempatan pegawai yang masih berlaku sampai saat ini, Kejelasan gaji dan tunjangan yang diterima,*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Peningkatan kualitas sumber daya pegawai sangat perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Selain itu, kualitas sumberdaya pegawai yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif, dan produktif. Pembahasan pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental).

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi terutama pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro karena manusia mampu menciptakan berbagai macam inovasi dan merupakan komponen utama dan sebagai motor penggerak dalam setiap kegiatan terutama untuk mendukung dan menyelenggarakan tujuan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro yaitu pelestarian, penggalian dan pengembangan agar dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu kegiatan, karena sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang independen, sedangkan faktor lainnya (non manusia) merupakan faktor produksi yang dependen. Dikatakan independen karena mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain oleh karena itu organisasi dituntut untuk mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi tersebut. Keberhasilan dalam proses operasional tidak hanya tergantung pada lengkapnya peralatan yang dimiliki, tetapi juga pada manusia yang menjalankan peralatan tersebut.

Pegawai mempunyai peran dan kedudukan yang sangat penting sebagai unsur pelaksana kegiatan. Olehnya itu pemerintah membuat berbagai ketentuan yang mengatur tentang kepegawaian. Perhatian pemerintah ini pada dasarnya tidak lepas dari kondisi kebutuhan pembangunan dewasa ini dimana pegawai sebagai unsur aparatur negara harus memiliki dedikasi dan kualitas yang tinggi sehingga mampu menghadapi berbagai kesulitan yang akan muncul dalam proses pembangunan. Hal ini perlu dikemukakan karena pada masa yang akan datang persoalan-persoalan serta tantangan-tantangan yang akan dihadapi akan semakin berat dan kompleks. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya pegawai yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan. Realita dilapangan menunjukkan bahwa kondisi pegawai masih jauh dari yang diharapkan, dimana kualitas pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro terutama pada bidang kebudayaan selama ini masih belum memuaskan karena rendahnya produktivitas kerja yang ditampilkan.

Produktivitas kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro harus dipenuhi dan ditingkatkan seiring dengan gencarnya tuntutan dari

masyarakat atas rendahnya produktivitas yang ditampilkan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro selama ini. Kebutuhan akan produktivitas kerja ini semakin menguat manakala ketika bersentuhan dengan pelayanan publik yang dianggap selama ini masih kurang oleh masyarakat Kabupaten Bojonegoro. Produktivitas merupakan suatu kondisi rohani atau perilaku individu tenaga kerja dalam organisasi dan hal tersebut mempunyai dampak terhadap lingkungan kerja baik yang mempunyai kecepatan maupun arah reaksi tenaga kerja terhadap macam kegiatan (Nitisemito, 2015). Dengan produktivitas pegawai yang tinggi tentu saja akan tercipta sebuah kinerja pegawai yang benar-benar optimal yang berdampak pada tingginya progresivitas/kemajuan suatu instansi. Untuk itu disini pihak manajemen dalam suatu instansi pada dasarnya perlu berusaha dengan keras guna menumbuhkan produktivitas pegawai yang tinggi.

Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Pribadi, dan Kahar (2015) menyebutkan bahwa penempatan pegawai dalam jabatan struktural, mutlak harus memperhatikan pangkat dan golongan pegawai. Jadi dalam penempatannya ditentukanlah syarat yang menjadi skala prioritas seperti pangkat dan golongan serta jabatan sebelumnya dari pegawai yang akan diangkat, barulah kemudian syarat lain seperti pendidikan, keahlian khusus dan senioritas perlu dipertimbangan karena lebih berpengalaman. Begitu juga pada penelitian yang dilakukan oleh Yuliana, dkk. (2015) menyebutkan bahwa penempatan pegawai secara implementatif kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan, atau kurang selaras antara formasi/bidang pekerjaan dengan kapasitas dan kompetensi pegawai sehingga produktivitas pegawai kurang mencapai hasil yang optimal. Hal tersebut dapat diketahui dari parameter yang ditetapkan, tidak semua penempatan pegawai selaras pada posisi yang tepat, sehingga berimplikasi terhadap produktivitas pegawai secara akumulatif kurang optimal.

Korompot, dkk. Dalam Suhartini (2015) juga menyebutkan bahwa seringkali pada saatnya penempatan pegawai tidak sesuai dengan pendidikannya. Banyak pegawai yang penempatannya semata-mata karena aspek eseloneringnya dan juga faktor politik bukan berdasarkan pada pendidikan sebagaimana diharapkan. Umumnya pegawai sudah ditempatkan pada masing-masing jabatan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai tersebut, karena dengan pengetahuan pegawai tersebut maka mereka bekerja dengan lebih maksimal, sehingga pelayanan publik yang diberikan oleh para pegawai juga cukup maksimal. Keterampilan kerja dari pegawai baik keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan serta keterampilan fisik dan juga keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain dijadikan bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai pada suatu posisi tertentu. Pengalaman seorang pegawai bekerja dalam dijadikan tolak ukur dalam penempatan pegawai, permasalahan yaitu dikarenakan statusnya yang belum lama terbentuk, maka belum banyak pegawai yang memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan roda pemerintahan, kebanyakan pegawai yang ada dan menempati posisi-posisi strategis umumnya berasal dari luar.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latarbelakang masalah yang dikemukakan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro?
2. Bagaimana produktivitas pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro?
3. Bagaimana pendorong dalam menerapkan strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro?
4. Bagaimana kendala dalam menerapkan strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro.
2. Untuk menganalisis produktivitas pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro.
3. Untuk menganalisis pendorong dalam menerapkan strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro.
4. Untuk menganalisis kendala dalam menerapkan strategi penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia didalam sebuah organisasi atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengoorganisasian dilingkungan organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau Pegawai adalah aset organisasi yang penting untuk di perhatikan organisasi sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan organisasi untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau pegawai di dalam sebuah organisasi. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama organisasi, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal.

#### **Produktivitas Kerja**

Menurut Jackson, dalam Agustin (2015) Produktivitas (*productivity*) diartikan sebagai meningkatnya hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan para pegawai (input) dan menghasilkan sebuah barang atau jasa (output). Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2017) menyatakan produktivitas kerja pegawai dari suatu organisasi

memegang peranan yang sangat penting. Karena maju mundurnya organisasi sangatlah tergantung pada naik turunnya produktivitas kerja pegawai.

### **Rekrutmen Pegawai**

Menurut Hasibuan (2016:40), Penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan pegawai yang baik terbuka lebar, karena organisasi dapat memilih yang terbaik diantara yang baik. Menurut Hasibuan (2016:174), Penarikan (*recruiting*) adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di organisasi. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media massa dan atau melalui para pegawai yang telah ada.

Pengertian rekrutmen menurut Samsudin dalam Iskarim (2017:81) yaitu proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau organisasi. Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen adalah usaha mencari, menemukan, menarik dan mempengaruhi tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Penempatan kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Pegawai yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Penempatan kerja dapat berupa penempatan bagi pegawai baru maupun penugasan kembali bagi pegawai yang telah ada.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang dilakukan dengan memaparkan terjadinya sebab-akibat dan perlakuan, sekaligus memaparkan apa saja yang terjadi ketika perlakuan diberikan, dan memaparkan seluruh proses sejak awal pemberian perlakuan sampai dengan dampak dari perlakuan tersebut.

### **Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan kepada penempatan kerja pegawai yang tepat sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro. Dapat diketahui bersama bahwa 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 sehingga produktivitas pegawai dapat meningkat.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang beralamatkan di Jl. Teuku Umar No.80, Bojonegoro, Kadipaten, Kec. Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan alat-alat ukur yang diperlukan dalam melaksanakan suatu penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara
2. Dokumentasi

### **Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2017:92) teknik analisis data dapat dibedakan menjadi 3 macam antara lain :

1. *Data Reduction* (Reduksi Data).

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu di catat secara teliti dan rinci

2. *Data Display* (Penyajian Data).

Kalau dalam penelitian kuantitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya

3. *Concluding Drawing/verification*.

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Strategi Penempatan Pegawai**

Penempatan pegawai merupakan bagian yang penting dari sebuah organisasi, proses penempatan pegawai yang dilakukan didasarkan kepada prestasi akademik, pengalaman 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 ternyata kurang, maka pekerjaan tempat baru yang diduduki tidak akan maksimal, artinya diperlukan waktu untuk beradaptasi. Penempatan kerja pegawai yang tepat sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro. Dapat diketahui bersama bahwa 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 sehingga produktivitas pegawai dapat meningkat. Adapun dimensi penempatan pegawai dalam penelitian ini meliputi pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja (Yuniarsih dan Suwatno dalam Pratiwi dan Gilang (2015) yang akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Pendidikan

Berdasarkan dari hasil penelitian didapatkan bahwa penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Kepariwisata tidak semuanya sesuai antara bidang pekerjaan dengan latar belakang pendidikan pegawai. Seharusnya setiap bidang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai tersebut. Kesesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan formal pegawai dalam penelitian ini ditanyakan kepada informan dengan pertanyaan Bagaimana Kesesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan formal pegawai.

Hasil dari wawancara tersebut diatas ditemukan bahwa tidak adanya kesesuaian Minat (hobi), Keahlian/Kecakapan yang dimiliki oleh pegawai dengan pekerjaan yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai mempunyai peranan yang penting dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

#### 2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan pegawai merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang obyek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai (Mangkunegara, 2017). Dalam penelitian ini ditanyakan kepada informan dengan pertanyaan Bagaimana pengetahuan yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan.

Pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata masih dirasa belum mencukupi, penempatan pegawai yang tidak didasarkan dari pengetahuan yang dimiliki pegawai sehingga akan berdampak pada capaian output dan outcome meskipun ada sebagian pegawai yang bisa menyesuaikan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

#### 3. Keterampilan kerja

Penempatan pegawai harus diserasikan antara keterampilan pegawai dengan bidang kerjanya. Suatu pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih efektif apabila dikerjakan oleh orang yang terampil, karena itu penempatan pegawai tentunya perlu mempertimbangkan antara keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang kerjanya. Dalam penelitian ini ditanyakan kepada informan dengan pertanyaan Bagaimana keterampilan yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan Pengalaman Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keteampilan yang dimiliki pegawai masih kurang terhadap pekerjaan, Penempatan pegawai yang didasarkan pada aspek keterampilan masih belum sesuai dengan penempatannya. Dimana seharusnya setiap formasi bagian yang diisi oleh pegawai yang mempunyai keterampilan yang sesuai tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pegawai yang tidak memiliki keterampilan sesuai bidang kerjanya. Dengan demikian kesesuaian penempatan kerja pegawai yang dilihat dari keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya belum semuanya terpenuhi.

#### 4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu cara untuk menentukan pegawai dalam suatu pekerjaan, karena apabila suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh orang yang berpengalaman hasilnya akan lebih baik dari pada orang yang belum

mempunyai pengalaman kerja dan atas pengalaman itulah seseorang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.. Oleh karena itu dalam menempatkan pegawai pada bidang pekerjaan tertentu perlu mempertimbangkan pengalaman yang dimiliki, dari segi masa kerja yang dimiliki pegawai. Dalam penelitian ini ditanyakan kepada informan dengan pertanyaan Bagaimana tingkat masa kerja yang dimiliki pegawai dan dampaknya terhadap pekerjaan.

Penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sudah merujuk pada pengalaman kerja yang dimiliki pegawai yang bersangkutan. Setidaknya ada pengkajian terhadap pengalaman pegawai yang dimiliki. Akan tetapi berbeda dengan pegawai yang baru diangkat, karena belum diketahui pengalaman kerjanya pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro, maka diberikan pembinaan dulu. Dari dasar pengalaman kerja kemudian dijadikan bahan pertimbangan untuk penempatan kerja pegawai, dengan maksud agar tidak terjadi distorsi pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penempatan kerja yang didasarkan atas pengalaman kerja dapat melaksanakan tugas sesuai tupoksi dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu meskipun ada sebagian pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu yang kemudian nantinya akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pengalaman merupakan salah satu faktor yang dapat untuk menunjang kelancaran tugas yang berujung pada peningkatan kinerja pegawai.

### **Produktivitas Pegawai**

Produktivitas merupakan peningkatan output (hasil) yang sejalan dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya (Hasibuan, 2016). Dimensi yang digunakan sebagai pengukuran produktivitas kerja dalam penelitian ini meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu (Simamora, 2015).

### **Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja merupakan gambaran dari tingkat kesesuaian antara jumlah yang dihasilkan, diberikan, atau diselesaikan dalam suatu tugas pokok seorang pegawai dengan target yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut. Kuantitas pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya. Dengan demikian kuantitas ini bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan melihat target output pekerjaan dan hasil yang dapat direalisasikan oleh pegawai maka dapat dilihat bahwa pegawai sudah memahami target program kerja triwulan yang sudah diberikan dan dari program kerja tersebut dapat diselesaikan dengan jumlah yang sudah disepakati bersama dan untuk capaian penyerapan sering kali ada sisa dari efisiensi anggaran, meskipun begitu masih ada sebagian pegawai yang belum dapat

menyelesaikannya dengan tepat waktu, hal ini dapat dikarenakan pegawai yang menunda-nunda pekerja yang menjadi tanggung jawabnya.

### **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merupakan capaian hasil kerja berdasarkan pada syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kualitas pekerjaan ini berhubungan dengan mutu yang dihasilkan oleh para pegawai pekerjaannya pada masing-masing bidang di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro, dimana kualitas pekerjaan ini mencerminkan tingkat kepuasan dalam penyelesaian pekerjaan dan kesesuaian pekerjaan yang diharapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Selain itu kualitas juga bisa diartikan dengan melihat bagaimana pekerjaan dilakukan sesuai dengan yang diperintahkan oleh Pimpinan sehingga pekerjaan yang dilakukan berdasarkan input yang ada akan mencapai target kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kualitas pekerjaan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro dapat dikatakan sudah baik karena sudah dibagi per bidang sesuai dengan tupoksinya, meskipun demikian masih kurang memuaskan karena sering kali kualitas kerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan hal ini terjadi karena ada sebagian pegawai yang menunda-nunda pekerjaan sehingga kesannya pekerjaan dilakukan dalam kurun waktu yang singkat dan terburu-buru padahal sudah ada program dan target kerja triwulan. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas hasil pekerjaan pegawai yang seharusnya dikerjakan ketika mendapat tugas dan diselesaikan secara tepat waktu dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan berkualitas bagi organisasi.

### **Ketepatan Waktu**

Ketepatan dalam membagi waktu merupakan salah satu poin yang paling penting dalam menyelesaikan pekerjaan. Agar waktu dapat diatur dengan tepat manajemen waktu sangat diperlukan karena merupakan salah satu keterampilan penting yang harus dipelajari dan dimiliki oleh pegawai. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu merupakan sesuatu yang diharapkan dari semua pegawai, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien.

Ketepatan waktu kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja. Produktivitas pegawai juga akan sangat berkontribusi kepada produktivitas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro dan tentunya pada Pemerintahan di Kabupaten Bojonegoro. Meningkatkan produktivitas pegawai tidak cukup dengan terus-menerus mendorong mereka bekerja keras karena bekerja keras, belum tentu bekerja cerdas. Oleh karena itu sangat diperlukannya strategi manajemen waktu agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

### **Kendala dalam Penempatan Pegawai**

Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam penempatan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro antara lain : a) Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi, b) Persyaratan yang harus dipenuhi berat, c) Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas untuk menentukan pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang tersedia, d) Adanya perlakuan diskriminatif terhadap pegawai yang

ditempatkan, e) Terdapat perbedaan sudut pandangan diantara pegawai dengan Staff, Kepala Seksi, Maupun Kepada Bidang terkait, f) Masih kuatnya hubungan emosional antara Pimpinan dengan bawahan sehingga bisa jadi dapat berpotensi terhadap penempatan kerja pegawai yang kurang objektif.

### **Faktor Pendorong**

Faktor-faktor yang menjadi pendorong atau mendukung dalam penempatan kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro, antara lain berdasarkan pada Peraturan terkait dengan penempatan pegawai yang masih berlaku sampai saat ini: a) Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, b) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep. 61/M.PAN/6/2004, tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri Dalam Negeri Nomor 05 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan, c) Pemerintah Nomor 42 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honor menjadi calon pegawai negeri sipil, dan kuatnya komitmen Kepala Badan, d) Kejelasan gaji dan tunjangan yang diterima sudah pasti karena diatur oleh Pemerintah, e) Pemerintahan Kabupaten mendukung penempatan pegawai sesuai formasi yang tersedia, f) Lingkungan kerja yang mendukung

### **Pembahasan**

Hasil Penelitian tersebut diatas ditemukan bahwa ketidaksesuaian antara tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan formal pegawai akan tetapi pegawai dituntut untuk bisa menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Salah satu cara yang dapat dilakukan mungkin dengan adanya Pendidikan dan latihan khusus dengan posisi yang dipangku pegawai. akan tetapi pelaksanaannya di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata hanya untuk bagian atau pangkat tertentu saja. Begitu juga dengan tidak adanya kesesuaian Minat (hobi), Keahlian/Kecakapan yang dimiliki oleh pegawai dengan pekerjaan yang ada di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Berbeda dengan hasil penelitian Korompot, dkk. (2016) yang menyatakan bahwa dalam penempatan pegawai pada Kantor Bupati Bolaang Mongondow Utara dipertimbangkan kesesuaian antara Pendidikan dengan jabatan, permasalahannya seringkali pada saatnya penempatan pegawai tidak sesuai dengan pendidikannya. Banyak pegawai yang penempatannya semata-mata karena aspek eseloneringnya dan juga faktor politik bukan berdasarkan pada pendidikan sebagaimana diharapkan. Seperti halnya pendapat yang sudah dijelaskan oleh Siagian (2016) dalam rangka mendorong motivasi pegawai untuk peningkatan kinerja manakala pegawai yang bersangkutan ditempatkan pada posisi yang tepat atau ada keselarasan antara tingkat pendidikan dengan jenis pekerjaan. dengan demikian jika pegawai ditempatkan pada posisi yang tepat atau sesuai dengan latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan, maka pegawai lebih terpacu untuk meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitas pegawai nantinya juga akan meningkat.

Hasil wawancara mengenai pengetahuan kerja pegawai mengindikasikan bahwa Pengetahuan kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan tugasnya akan sangat menentukan berhasil tidaknya

penyelesaian tugas tersebut. Pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata masih dirasa belum mencukupi, penempatan pegawai yang tidak didasarkan dari pengetahuan yang dimiliki pegawai sehingga akan berdampak pada capaian output dan outcome meskipun ada sebagian pegawai yang bisa menyesuaikan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Berbeda dengan hasil penelitian Korompot, dkk. (2016) yang menyatakan bahwa umumnya pegawai pada Kantor Bupati Bolaang Mongondow Utara sudah ditempatkan pada masing-masing jabatan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai tersebut, karena dengan pengetahuan pegawai tersebut maka mereka bekerja dengan lebih maksimal, sehingga pelayanan publik yang diberikan oleh para pegawai juga cukup maksimal.

Keterampilan pegawai masih kurang, kemungkinan keterampilan yang dimiliki pegawai sedikit membantu dalam bekerja hal ini perlu diimbangi dengan pelatihan terkait dengan pekerjaan. Keterampilan pegawai sangat berpengaruh pada stabilitas pekerjaan karena dengan keterampilan yang dimiliki pegawai tersebut bisa melaksanakan tugasnya dengan lancar. Penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata yang didasarkan pada aspek keterampilan masih belum sesuai dengan penempatannya. Dimana seharusnya setiap formasi bagian yang diisi oleh pegawai yang mempunyai keterampilan yang sesuai tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pegawai yang tidak memiliki keterampilan sesuai bidang kerjanya akan tetapi tidak semua, masih ada beberapa yang sudah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Dengan demikian kesesuaian penempatan kerja pegawai yang dilihat dari keterampilan dan keahlian dengan bidang kerjanya belum semuanya terpenuhi. Berbeda dengan hasil penelitian Korompot, dkk. (2016) yang menyatakan bahwa Keterampilan kerja dari pegawai baik keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan serta keterampilan fisik dan juga keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain dijadikan bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai pada suatu posisi tertentu di Kantor Bupati Bolaang Mongondow Utara.

Dari segi pengalaman kerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro sangat berpengaruh pada cara penyelesaian pekerjaan semakin tinggi dan banyaknya pengalaman kerja akan membuat pekerjaan menjadi muda dan terbiasa serta mudah beradaptasi terhadap pekerjaan-pekerjaan baru. Pengalaman merupakan guru yang paling berharga dalam penguasaan dan pengembangan diri. Pentingnya pengalaman kerja dalam menyelesaikan pekerjaan juga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sudah merujuk pada pengalaman kerja yang dimiliki pegawai yang bersangkutan Setidaknya ada pengkajian terhadap pengalaman pegawai yang dimiliki akan tetapi berbeda dengan pegawai yang baru diangkat, karena belum diketahui pengalaman kerja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro, maka diberikan pembinaan dulu. Dari dasar pengalaman kerja kemudian dijadikan bahan pertimbangan untuk penempatan kerja pegawai, dengan maksud agar tidak terjadi distorsi pekerjaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penempatan kerja yang didasarkan atas pengalaman kerja dapat melaksanakan tugas sesuai tupoksi dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu meskipun ada sebagian pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu yang kemudian nantinya akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan hasil penelitian Korompot, dkk.

(2016) yang menyatakan bahwa Pengalaman seorang pegawai bekerja dalam dijadikan tolak ukur dalam penempatan pegawai pada Kantor Bupati Bolaang Mongondow Utara, permasalahan yaitu dikarenakan statusnya yang belum lama terbentuk, maka belum banyak pegawai yang memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan roda pemerintahan, kebanyakan pegawai yang ada dan menempati posisi-posisi strategis umumnya berasal dari luar Kabupaten Bolaang Mongondow Utara.

Produktivitas kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro dari segi kuantitas kerja pegawai dilakukan dengan melihat target output pekerjaan dan hasil yang dapat direalisasikan oleh pegawai maka dapat dilihat bahwa pegawai sudah memahami target program kerja triwulan yang sudah diberikan dan dari program kerja tersebut dapat diselesaikan dengan jumlah yang sudah disepakati bersama dan untuk capaian penyerapan sering kali ada sisa dari efisiensi anggaran, meskipun begitu masih ada sebagian pegawai yang belum dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu, hal ini dapat dikarenakan pegawai yang menunda-nunda pekerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Kualitas hasil kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro yang dilihat dari hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan dan dapat dikatakan sudah baik karena sudah dibagi per bidang sesuai dengan tupoksinya, meskipun demikian masih kurang memuaskan karena sering kali kualitas kerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan hal ini terjadi karena ada sebagian pegawai yang menunda-nunda pekerjaan sehingga kesannya pekerjaan dilakukan dalam kurun waktu yang singkat dan terburu-buru padahal sudah ada program dan terget kerja triwulan. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas hasil pekerjaan pegawai yang seharusnya dikerjakan ketika mendapat tugas dan diselesaikan secara tepat waktu dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan berkualitas bagi organisasi.

Ketepatan waktu kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja. Produktivitas pegawai juga akan sangat berkontribusi kepada produktivitas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro dan tentunya pada Pemerintahan di Kabupaten Bojonegoro. Meningkatkan produktivitas pegawai tidak cukup dengan terus-menerus mendorong mereka bekerja keras karena bekerja keras, belum tentu bekerja cerdas. Oleh karena itu sangat diperlukanya strategi manajemen waktu agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Adapun kendala yang dalam penempatan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro antara lain Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi, Persyaratan yang harus dipenuhi berat, Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas untuk menentukan pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang tersedia, Adanya perlakuan diskriminatif terhadap pegawai yang ditempatkan,, Terdapat perbedaan sudut pandangan diantara pegawai dengan Staff, Kepala Seksi, Maupun Kepada Bidang terkait, Masih kuatnya hubungan emosional antara Pimpinan dengan bawahan sehingga bisa jadi dapat berpotensi terhadap penempatan kerja pegawai yang kurang objektif,

Faktor-faktor yang menjadi pendorong atau mendukung dalam penempatan kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro, antara lain berdasarkan pada Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep.

61/M.PAN/6/2004, tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Menteri Dalam Negeri Nomor 05 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan, Pemerintah Nomor 42 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honor menjadi calon pegawai negeri sipil, dan kuatnya komitmen Kepala Badan, Kejelasan gaji dan tunjangan yang diterima sudah pasti karena diatur oleh Pemerintah, Pemerintahan Kabupaten mendukung penempatan pegawai sesuai formasi yang tersedia, dan Lingkungan kerja yang mendukung.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi penempatan pegawai dalam penelitian ini meliputi pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Penempatan kerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Kepariwisata tidak semuanya sesuai antara bidang pekerjaan dengan latar belakang pendidikan. Penempatan pegawai juga tidak didasarkan dari pengetahuan yang dimiliki pegawai sehingga akan berdampak pada capaian output dan outcome meskipun ada sebagian pegawai yang bisa menyesuaikan. Penempatan pegawai yang didasarkan pada aspek keterampilan masih belum sesuai dengan penempatannya. Penempatan pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sudah merujuk pada pengalaman kerja yang dimiliki pegawai yang bersangkutan Setidaknya ada pengkajian terhadap pengalaman pegawai yang dimiliki
2. Produktivitas kerja dalam penelitian ini meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. pegawai sudah memahami target program kerja triwulan yang sudah diberikan dan dari program kerja tersebut dapat diselesaikan dengan jumlah yang sudah disepakati bersama dan untuk capaian penyerapan sering kali ada sisa dari efisiensi anggaran, meskipun begitu masih ada sebagian pegawai yang belum dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu. kualitas pekerjaan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro dapat dikatakan sudah baik karena sudah dibagi per bidang sesuai dengan tupoksinya, meskipun demikian masih kurang memuaskan karena sering kali kualitas kerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Ketepatan waktu kerja pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja. Produktivitas pegawai juga akan sangat berkontribusi kepada produktivitas Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro dan tentunya pada Pemerintahan di Kabupaten Bojonegoro.
3. Kendala dalam penempatan pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Bojonegoro meliputi Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi, Persyaratan yang harus dipenuhi berat, Terbatasnya kewenangan Kepala Dinas untuk menentukan pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang tersedia, Adanya perlakuan diskriminatif terhadap pegawai yang ditempatkan, Terdapat perbedaan sudut pandangan diantara pegawai dengan Staff, Kepala Seksi, Maupun Kepada Bidang terkait, Masih kuatnya hubungan emosional antara Pimpinan dengan bawahan

sehingga bisa jadi dapat berpotensi terhadap penempatan kerja pegawai yang kurang objektif.

4. Faktor pendorong dalam penempatan kerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro, antara lain berdasarkan pada Peraturan terkait dengan penempatan pegawai yang masih berlaku sampai saat ini, Kejelasan gaji dan tunjangan yang diterima sudah pasti karena diatur oleh Pemerintah, Pemerintahan Kabupaten mendukung penempatan pegawai sesuai formasi yang tersedia, dan Lingkungan kerja yang mendukung.

### Saran

Berdasarkan pada hasil analisis dan kesimpulan tersebut, maka penulis dapat mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Perlu adanya perhatian dari pihak terkait dalam hal penempatan kerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata untuk kedepannya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.
2. Dalam rangka peningkatan produktivitas kerja pegawai perlu dilakukan penataan ulang terhadap penempatan pegawai agar sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Melalui identifikasi pegawai dan menempatkan pada formasi yang tepat.
3. Dengan masih banyaknya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai antara latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan dengan jabatan maka demi keselerasannya dan kenyamanan pegawai dalam bekerja perlu dilakukan penataan ulang terhadap pegawai, dan menempatkan pegawai sesuai bidang kerjanya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, R. P. 2015. *Hubungan Antara Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan PT Bank Mandiri Tarakan*. eJournal Psikologi, 02(01), 24 - 40.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskarim, Mochamad. 2017. *Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang Berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam Manageria*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Volume 2, Nomor 2, November 2017/1439
- Korompot, Julianti dan Goni, John Hein. 2016. *Implementasi Kebijakan Penempatan Pegawai Pada Kantor Bupati Bolaang Mongondow Utara*. Jurnal Ilmu Administrasi (JIA). Vol 9, No 1 (2016)
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nitisemito. Alex. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka setia, Bandung.
- Pratiwi, Aulia dan Gilang, Alini. 2015. *Pengaruh Kesesuaian Penempatan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Build Better Communication – English Training Specialist (BBC-ETS) Cabang Rawamangun Jakarta*. e-Proceeding of Management : Vol.2, No.2 Agustus 2015 ISSN : 2355-9357
- Siagian. P., Sondang. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suhartini, Eka. 2015. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Perbandingan Antara Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam dan Fakultas Syariah dan Hukum UINAM)* Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi. ISSN: 2442-4951. Vol 2, No 1 (2015)
- Yuliana, dkk. 2015. *Penempatan Pegawai dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Lingkungan Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Samarinda*. Jurnal Administrasi Reform Vol. 3 No. 4 Oktober-Desember 2015