

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Penelitian tentang analisis kesesuaian penempatan pegawai pada pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Pemerintah Kabupaten Banyumas menemukan fakta bahwa penempatan pegawai di Pemerintah Kabupaten Banyumas belum menerapkan prinsip-prinsip penempatan pegawai yang meliputi kompetensi, minat dan kebutuhan organisasi. Hal tersebut menyebabkan kendala di dalam pelaksanaan tugas-tugas pada para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan. Secara rinci berdasarkan aspek kajian kesesuaian penempatan pegawai pada pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan, adalah sebagai berikut:

1. Di dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan, Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas tidak sepenuhnya melaksanakan identifikasi kompetensi pegawai, baik itu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal yang pertama banyaknya para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan dengan latar belakang pendidikan, serta jenjang pendidikan yang tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam jabatan fungsional. Kedua banyaknya para pejabat fungsional yang tidak atau belum berkompetensi secara teknis, hal ini dapat dilihat dari rendahnya prosentase diklat teknis fungsional yang pernah diikuti oleh para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan, serta rendahnya prosentase pengalaman jabatan teknis. Ketiga beberapa pejabat fungsional hasil penyetaraan memiliki kompetensi manajerial yang rendah, hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan yang belum mengikuti diklat manajerial, serta pengalaman di jabatan manajerial yang masih kurang dari dua tahun. Hal ini

menyebabkan para pegawai mengalami kesulitan didalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsi manajerial.

PNS adalah aparatur negara yang mempunyai tugas penting didalam menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Penyetaraan jabatan seharusnya didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh pegawai. Kebijakan penyetaraan jabatan yang tidak mempertimbangkan kompetensi pegawai dapat menimbulkan permasalahan yang serius didalam pengelolaan pegawai, antara lain dapat menyebabkan ketidakadilan didalam sistem penggajian, dapat mengakibatkan pengakuan yang tidak pantas bagi PNS yang lebih berkualitas, pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien serta kualitas layanan yang rendah, serta mengandung resiko pemerintah tidak siap untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis.

2. Pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di Pemerintah Kabupaten Banyumas belum memfasilitasi keminatan pegawai terhadap jabatan fungsional. Hal ini dapat di ketahui dari hasil penelitian yang menunjukan bahwa di beberapa unit kerja tidak melaksanakan identifikasi minat pegawai terhadap jabatan fungsional, serta adanya pejabat yang mempunyai minat terhadap jabatan tertentu tetapi tidak bisa difasilitasi dikarenakan keterbatasan formasi jabatan pada unit kerja. Hasil penelitian menunjukan bahwa pejabat fungsional yang mempunyai keminatan terhadap jabatan fungsional dia bisa menikmati pekerjaannya, dan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Sedangkan pegawai yang tidak mempunyai keminatan jabatan fungsional secara individual cenderung melaksanakan tugas karena faktor perintah pimpinan. Selain itu permasalahan pegawai yang tidak berprinsip pada keminatan dapat menimbulkan beberapa permasalahan yang mungkin timbul didalam pengelolaan kepegawaian, antara lain ketidak cocokan pegawai didalam pelaksanaan tugas, rendahnya kepuasan kerja pegawai, selain itu pegawai yang merasa tidak cocok dengan tugas jabatannya cenderung mencari kesempatan lain ditempat kerja yang lebih sesuai dengan minat dan keahliannya.

3. Pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di Pemerintah Kabupaten Banyumas belum sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa rata-rata nama jabatan fungsional dari pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan adalah nama jabatan fungsional baru yang sebelumnya tidak terdapat didalam dokumen analisis jabatan atau peta kebutuhan organisasi, serta jumlah formasi jabatan yang tidak sesuai. Selain itu juga terjadi penumpukan pegawai pada jabatan fungsional tertentu. Penempatan pegawai yang tidak mendasari peta jabatan dapat menimbulkan beberapa permasalahan yang mungkin timbul didalam pengelolaan kepegawaian, antara lain organisasi menjadi kurang efisien, beban kerja pegawai bertambah, koordinasi dan komunikasi cenderung menjadi buruk, dan pengambilan keputusan cenderung lebih lambat.

5.2. Implikasi

Berdasarkan temuan penelitian yang menjelaskan adanya beberapa permasalahan dalam penempatan pegawai pada kebijakan penyetaraan jabatan di Pemerintah Kabupaten Banyumas, maka perlu disampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi permasalahan penempatan pegawai yang tidak berdasarkan kompetensi, maka kedepan didalam penempatan pegawai perlu mempertimbangkan kompetensi pegawai sebagai faktor utama didalam menentukan jabatan. Hal ini dapat dilakukan penilaian kinerja secara obyektif dan berdasarkan kompetensi. Dengan cara yang seperti ini penyetaraan jabatan akan lebih adil, transparan, dan mendorong peningkatan kualitas pegawai. Selain itu juga perlu diadakannya tes kompetensi pegawai guna mengetahui kompetensi pegawai, sehingga penempatan pegawai bisa di sesuaikan dengan kompetensinya.
2. Untuk mengatasi permasalahan penempatan pegawai yang tidak mempertimbangkan keminatan, maka kedepan dalam penempatan pegawai perlu mempertimbangkan aspek keminatan jabatan. Selain itu keterbukaan

unit kerja serta komunikasi yang baik merupakan hal yang penting untuk memahami keinginan dan aspirasi para pegawai. Dengan mempertimbangkan minat jabatan diharapkan dapat membantu pengembangan karir pegawai sesuai dengan minat pegawai.

3. Untuk mengatasi permasalahan penempatan pegawai yang tidak mempertimbangkan kebutuhan organisasi, maka kedepan organisasi perlu analisis kebutuhan pegawai secara komprehensif. Selain itu juga komunikasi terbuka antara unit kerja dengan pegawai dapat membantu menghindari kelebihan jumlah pegawai. Dengan menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan jumlah pegawai, maka akan didapatkan organisasi yang efektif dan efisien.
4. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran terhadap pengembangan konsep atau teori manajemen sumber daya manusia terutama dalam fungsi pengadaan (*procurement*) untuk proses penempatan pegawai (*staffing*).

