

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aset utama yang harus diperhatikan lebih oleh organisasi. Untuk dapat bersaing, perusahaan memerlukan tenaga kerja yang berkualitas. Karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan dinilai akan membantu perusahaan untuk tetap dapat kompetitif secara ekonomi (Darmawan et al., 2020). Selain itu, sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam sebuah organisasi. Dalam menjalankan visi dan misi perusahaan akan dikelola dan diurus oleh manusia. Sehingga, manusia menjadi faktor utama dalam seluruh kegiatan yang ada di organisasi.

Memahami pentingnya sumber daya manusia dalam mendukung kemajuan suatu organisasi mengharuskan perusahaan maupun instansi mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas SDM yang baik. Dengan begitu tindakan tepat yang harus dilakukan ialah dengan melakukan rekrutmen karyawan dengan baik dan melakukan seleksi pegawai sebelum adanya penempatan kerja (Husin, 2020). Hal ini perlu dilakukan untuk menanggulangi adanya ketidaksesuaian penyerapan tenaga kerja yang diperoleh sehingga mempengaruhi pencapaian efisiensi kinerja.

Pemerintah berperan sebagai organisasi yang terdiri dari aparatur pemerintah yang menjadi salah satu komponen organisasi yang diharuskan untuk saling bekerja sama dalam mengembangkan visi dan misi organisasi dan mencapai tujuan yang efektif dan efisien dapat dicapai dengan adanya

sumber daya manusia yang handal (Nafarin & Widarto, 2021). Aparatur negara memiliki kedudukan yang sangat penting untuk menjalankan fungsi pemerintah. Arti dari aparatur negara adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Sipil Negara (PNS) merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang telah diangkat secara tetap dan berhak mendapatkan jabatan tertentu dalam satuan tugasnya. Instansi negara diarahkan untuk melakukan pembangunan terhadap aparatur negara untuk menciptakan efisien, efektif, bersih, kuat, dan berwibawa dan mampu melaksanakan tugas umum yang diberikan dengan dilandasi jiwa, semangat, dan sikap pengabdian (Adrie, 2020). Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi tuntutan di era globalisasi yang penuh dengan persaingan. Fakta ini menuntut tingkat profesionalisme sumber daya aparatur dalam menjalankan tugas pemerintahan (Nafarin & Widarto, 2021).

Salah satu instansi pemerintah yang memperhatikan efektivitas dan efisiensi kerja adalah Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang. Dimana Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah bergerak di bidang Preservasi dan Pengelolaan Bahan Perpustakaan, bidang Layanan dan Pengembangan Perpustakaan dan Pengelolaan Arsip dan fungsi dari Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang adalah melakukan pengelolaan data perpustakaan kota dengan melakukan preservasi bahan pustaka, pengelolaan program layanan perpustakaan dan pengelolaan arsip dinamis dan statis serta perlindungan dan penyelamatan arsip serta pengelolaan sistem jaringan kearsipan (DISPUSSIPDA). Instansi

pemerintahan ini bergerak di bidang pelayanan dan penyediaan dokumen sehingga masyarakat mengharapkan pemberian kualitas layanan yang baik dan transparan terkait dokumen yang bisa diakses masyarakat dan memiliki SDM yang akuntabel pada kantor tersebut. Untuk mengatasi tuntutan ini, instansi pemerintah terus melakukan pengembangan pendidikan dan kemampuan pegawai, sehingga pegawai mampu menjalankan tugasnya. Dengan memperhatikan kemampuan dan pendidikan yang dimiliki pegawai, instansi dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga mampu mendorong efisiensi organisasi untuk mencapai tujuannya (Tarigan, 2020).

Dalam (Al-Sayed Omar, 2023) menjelaskan bahwa terdapat perbedaan dalam memahami istilah efektivitas dan efisiensi, dimana kedua konsep ini memiliki keterkaitan dengan konsep administrasi publik. Efisiensi dan efektivitas adalah unsur pokok dalam mencapai visi dan misi yang sudah ditentukan di setiap organisasi, terutama di proses administrasi. Efisiensi dalam suatu manajemen memiliki makna mampu melakukan pekerjaan yang benar, yaitu dengan mencapai tujuan yang benar, dan mencapai hasil yang baik bagi organisasi, sedangkan efektivitas berarti menyelesaikan dan melengkapi pekerjaan secara efektif, yaitu mencapai tujuan (*output*) dengan menggunakan sumber daya atau input yang paling sedikit (Al-Sayed Omar, 2023). Secara umum pertumbuhan organisasi yang efektif dan efisien menjadi tujuan utama dan paling penting dalam masa hidup suatu organisasi (Najar, 2020). Suatu organisasi disebut telah efektif

jika tujuannya telah tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan (Adrie, 2020). Setiap pegawai diharapkan dapat mewujudkan efektivitas kerja dengan berkontribusi dengan perencanaan, pelaksanaan serta berperan aktif dalam mewujudkan sasaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai efektivitas, diperlukan efisiensi kerja yang baik. Efisiensi menunjukkan kesediaan individu untuk menggunakan dan mengintegrasikan keuntungan yang telah mereka peroleh sebelumnya dalam hal keterampilan, informasi, dan pengetahuan untuk beradaptasi dengan situasi darurat dan memecahkan masalah darurat (Al-Sayed Omar, 2023). Berdasarkan konsep ini, diketahui bahwa peranan efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi sangat penting, karena efisiensi dan efektivitas menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Utami, Hadiyanto, & Susanti, 2021). Efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisiensi adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu tanpa membuang waktu ataupun energi. Sehingga efektivitas memiliki hubungan dengan apa yang seharusnya dapat dicapai, sedangkan efisiensi berkaitan dengan bagaimana cara sumber daya mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Najar, 2020). Untuk itu, efisiensi kerja pegawai perlu ditingkatkan agar efektivitas kerja juga ikut meningkat.

Konsep dari efisiensi menunjukkan bagaimana organisasi dapat memaksimalkan produktivitas dalam lingkup tugas tertentu, sehingga efisiensi dinilai sesuai untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dalam

lingkup yang relatif statis (Najar, 2020). Penting bagi organisasi menyadari bahwa efisiensi sangat mendukung organisasi dalam meningkatkan dan memperkuat efektivitasnya. Karena efisiensi berarti melakukan apa yang perlu dilakukan dalam cara yang benar dan dengan biaya terendah. Tetapi perlu dipahami juga jika menggunakan biaya yang rendah dapat merugikan organisasi, sehingga tidak menjadi operasional yang efektif (Najar, 2020). Dengan adanya efisiensi, pegawai memiliki peran yang jelas dan memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam suatu organisasi. Sehingga, efisiensi merupakan sarana dalam mencapai tujuan, dengan kata lain efisiensi merupakan sarana untuk mencapai efektivitas. Dengan adanya efisiensi, sistem bekerja dalam suatu organisasi maka efektivitas organisasi akan mudah dicapai. Sehingga efisiensi pegawai perlu dimaksimalkan untuk menjadi sarana dalam mewujudkan visi dan misi organisasi (Najar, 2020).

Efisiensi kerja sering diartikan sebagai cara kerja produktif dengan melalui penyederhanaan proses tetapi tetap memperhatikan pencapaian hasil yang maksimal. Tetapi masih sering dijumpai pegawai tidak melakukan pekerjaan secara efisien, suatu pekerjaan bisa menjadi efektif dengan tercapainya tujuan yang sudah ditentukan organisasi, tetapi dalam prosesnya masih melakukan pengorbanan yang besar untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan yang sudah diberikan. Sehingga mengakibatkan pencapaian tingkat kinerja organisasi menjadi rendah (Muhammad Basri & Rosfiah Arsal, 2022). Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang

yang merupakan dinas yang juga bergerak di bidang administrasi mengalami keluhan dalam proses kerjanya. Kepala Sub. Bagian Kepegawaian dan Umum mengeluhkan bahwa pegawai disana sering mengerjakan tugas dengan tidak profesional. Ketidakprofesional kerja dapat dilihat dari data capaian kerja yang dinilai setiap tahunnya untuk mengetahui adanya kenaikan atau penurunan dalam bekerja. Dari data capaian kerja, Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang cenderung mengalami penurunan di beberapa tahun terakhir di beberapa sasaran strategi. Dapat dilihat dari tabel data capaian kerja tahun 2021-2023:

Tabel 1.1 Capaian Kerja Tahun 2021-2023

Sasaran Strategis	Indikator Kerja	Capaian Kerja		
		2021	2022	2023
Meningkatnya Layanan Budaya Baca	Persentase peningkatan pengunjung perpustakaan	107,92%	124,85%	137,50%
	Persentase peningkatan koleksi perpustakaan	109,12%	101,31%	100,76%
Meningkatnya Kualitas Pengelolaan Arsip	Persentase peningkatan dokumen arsip yang bertransisi elektronik	63,91%	73,87%	36,25%
Meningkatnya Kinerja Pelayanan Perangkat Daerah	Nilai SAKIP	102,51%	108,88%	110,33%

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan (LKJIP) Tahun 2023

Dari data ini dapat dilihat bahwa sasaran strategis dari segi peningkatan layanan budaya baca dan peningkatan kualitas pengelolaan arsip mengalami penurunan. Secara spesifik, layanan budaya baca ini mengalami penurunan di peningkatan koleksi perpustakaan, dari tabel data dapat dilihat di indikator peningkatan koleksi baca setiap tahunnya mengalami penurunan sebesar 7,81% di tahun 2022 dan 0,88% di tahun 2023. Walaupun target yang dicapai sudah melampaui yang seharusnya yaitu 2,4%, tetapi nilai capaian setiap tahunnya mengalami penurunan. Kemudian data peningkatan kualitas pengelolaan arsip di indikator peningkatan dokumen arsip yang bertransisi elektronik juga mengalami penurunan, terutama di tahun 2023 mengalami penurunan yang drastis dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2023 memiliki target sebesar 45% tetapi menjadi 37,62%. Dari penurunan target ini bisa diartikan bahwa sebagian pengguna data arsip baik dari pengolah data maupun lembaga luar yang akan menyerahkan arsipnya secara digital belum bisa memanfaatkan teknologi dengan baik. Berdasarkan laporan kinerja instansi dijelaskan bahwa penurunan target ini disebabkan karena belum semua Perangkat Daerah bersedia menyerahkan arsipnya ke Lembaga Kearsipan Daerah (LKD). Dari pihak pegawai juga masih kurang dalam melakukan pengawasan terhadap kelengkapan data arsip yang harus disetorkan ke instansi. Dari data diatas, dapat dipahami bahwa penurunan yang dialami Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang banyak disebabkan karena tingkat efisiensi kerja pegawai yang kurang seperti contohnya di hal pengawasan dan kelengkapan koleksi baca

perpustakaan. Namun nilai persentase dari peningkatan kedatangan pengunjung dan penilaian kinerja pegawai mengalami kenaikan. Dari data ini bisa dipahami bahwa efektivitas dari dinas sudah dicapai dengan adanya nilai kinerja yang meningkat dan adanya peningkatan kedatangan pengunjung, namun efisiensi dari dinas mengalami penurunan dimana ditunjukkan dari menurunnya indikator persentase peningkatan pengelolaan arsip dan dari indikator peningkatan koleksi baca dimana dari sini dapat dipahami juga bahwa kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dan juga kemajuan teknologi yang dimiliki Dinas Pendidikan dan Arsip Daerah Kota Malang mengalami penurunan dan tidak digunakan dengan maksimal untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Dalam fenomena ini juga dijelaskan bahwa pegawai dinas belum bisa bekerja secara maksimal, khususnya dibagian pengelolaan perpustakaan dan arsip. Masalah ini juga dikemukakan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam wawancara berikut:

”masalah dalam pengelolaan perpustakaan dan arsiparis ini terjadi karena banyak pegawai yang belum siap pakai (profesional di bidangnya). Dalam artian banyak pegawai yang kurang bisa memahami jobdesk yang sudah di berikan. Ini terjadi karena banyak pegawai yang punya background pendidikan yang tidak linier dengan jabatannya. Sehingga berpengaruh ke profesionalitas dalam bekerja. Jadi butuh waktu belajar lebih lama dan Anggaran biaya untuk diklat kompetensi pegawai tersebut untuk memahami tugas dan fungsi (tupoksi) sebagai pegawai professional di bidangnya.”
(T.H Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 19 Juli 2024).

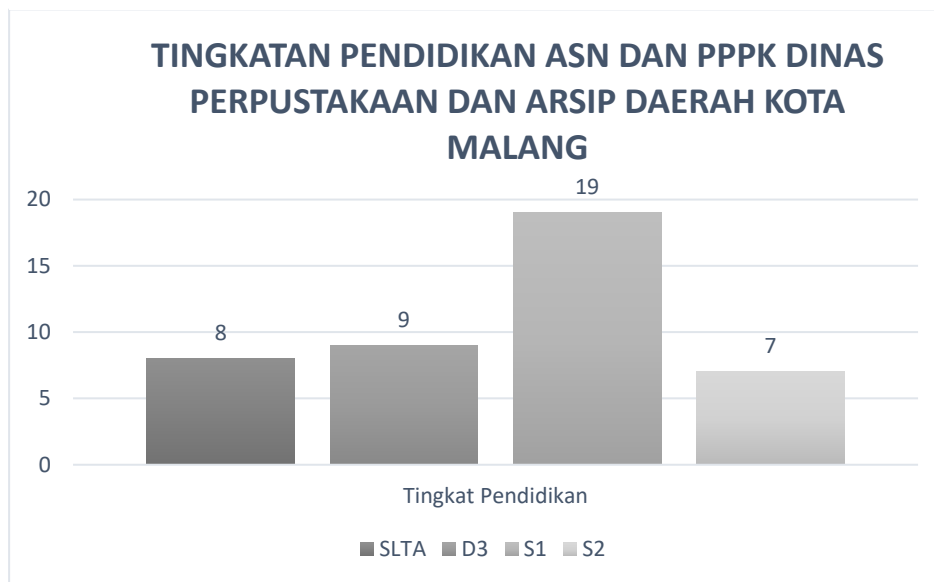
Dalam wawancara, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang menjelaskan bahwa adanya masalah dalam bidang pengelolaan perpustakaan dan arsip disebabkan karena menurunnya profesionalitas (kompetensi) pegawai yang disebabkan oleh ketidaksesuaian antara pendidikan dan jabatannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Masalah ini bisa menjadi penghambat instansi dalam mencapai tujuannya. Hal ini bisa disebabkan karena pengetahuan dan keterampilan pegawai tidak maksimal, sehingga berpengaruh ke efisiensi kerja pegawai (Pongoh et al., 2018). Dalam penelitian (Husin, 2020), untuk mencapai efisiensi kerja pegawai di sebuah instansi maupun organisasi, dapat diwujudkan dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki pegawai yang nantinya akan berpengaruh terhadap penempatan kerja pegawainya. Semakin sesuai kompetensi yang dimiliki pegawai (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) terhadap bidang kerjanya, semakin besar kemungkinan pegawai tersebut ditempatkan di bidang kerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sehingga mampu meningkatkan efisiensi kerja dalam suatu organisasi.

Kompetensi menurut (Pricilla & Octaviani, 2020) adalah “kombinasi dari pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang memberikan seseorang potensi efisiensi dalam pelaksanaan tugas”. Dalam (Sudiantini, Calysta Suhatman, Meilizar, Jati Ismawan, & Aristawidya, 2023) menjelaskan bahwa kompetensi adalah pola perilaku yang mengharuskan seseorang ditempatkan di posisi yang sesuai agar dapat melakukan sebuah

tindakan dan mampu melakukan tugasnya dengan kompeten. Dalam penelitian (Muhammad Ashdaq & Nur Fitriayu Mandasari, 2022) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan SDM yang dapat meningkatkan efisiensi kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi dapat melakukan tugas dan bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya, dimana kompetensi ini didapat dari pendidikan, pelatihan, serta pengalaman SDM terhadap bidang pekerjaannya. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan ataupun tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung dengan tuntutan pekerjaan tersebut (Sudiantini et al., 2023). Dalam hal ini, peran pendidikan dan keterampilan pegawai menjadi landasan utama dalam menjalankan pekerjaannya.

Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang memiliki pegawai tetap yang terdiri dari ASN dan PPPK dengan jumlah 43 orang. Dalam beberapa bidang kerja terjadi ketidakselarasan latar belakang pendidikan pegawai terhadap penempatan kerja. Dapat dilihat pada tabel data ASN berikut:

Gambar 1.1 Diagram Tingkatan Pendidikan ASN dan PPPK Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang



Sumber: Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang

Data diatas ini menunjukkan dominasi tingkatan pendidikan pegawai yang ada di instansi. Dimana dari data yang disajikan, tingkatan pendidikan pegawai paling banyak adalah lulusan S1. Di dalam instansi ini dipimpin oleh Kepala Dinas dan dibawahnya langsung adalah Sekretaris Dinas. Pegawai ASN dan PPPK ditempatkan di 4 bidang kerja, yaitu sekretariat, bidang preservasi dan pengelolaan bahan perpustakaan, bidang layanan dan pengembangan perpustakaan, dan bidang pengelolaan arsip. Setiap bidang kerja yang ada memiliki kepala bidang yang bertanggungjawab langsung ke kepala dinas. Setiap bidang telah diamanati tugas, pokok, dan fungsinya masing-masing secara spesifik dengan tingkatan beban kerja yang dinilai sudah sesuai dengan potensi yang dimiliki setiap individu. Kompetensi dapat tercapai dengan adanya kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penyelesaian yang baik (Al-Sayed Omar, 2023), adanya

kemampuan yang baik dapat didukung dengan memiliki latar belakang pendidikan yang dapat menunjang seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sejalan dengan hal tersebut, instansi telah melakukan berbagai rekrutmen dan seleksi pegawai secara ketat untuk menyaring sumber daya yang berkualitas. Tetapi masih dijumpai beberapa masalah terkait latar belakang pendidikan pegawai. Dari total 43 jumlah pegawai yang ada, terdapat 14 orang karyawan khususnya di bidang pengembangan perpustakaan dan bidang pengelolaan arsip yang ada di instansi mengalami ketidaksesuaian latar belakang pendidikan yang berdampak pada kompetensi dan penempatan kerja. Seperti di bidang sekretariat terdapat dua jabatan yang mengalami ketidaksesuaian pendidikan di pengadministrasian perencanaan dan program memiliki latar belakang pendidikan SLTA IPS dan di jabatan arsiparis ahli pertama memiliki latar belakang pendidikan S1 Sejarah. Di bidang preservasi dan pengelolaan bahan perpustakaan terdapat satu jabatan yaitu pustakawan muda dengan latar belakang pendidikan S1 admintrasi negara. Di bidang layanan dan pengembangan perpustakaan terdapat lima jabatan dengan total tujuh karyawan yang mengalami ketidaksesuaiaan pendidikan dengan jabatannya, seperti Kabid layanan dan pengembangan perpustakaan memiliki latar belakang pendidikan S1 kesehatan masyarakat, pustakan ahli muda memiliki latar belakang pendidikan S1 MIPA Statistik, pustakawan muda memiliki latar belakang pendidikan S1 ilmu politik, pengadministrasian perputakaan memiliki latar

belakang pendidikan SLTA biologi, dan pengelolaan perpustakaan memiliki latar belakang pendidikan S1 psikologi umum, S1 manajemen dan S1 psikologi. Dan yang terakhir di bidang pengelolaan arsip juga mengalami ketidaksesuaian latar belakang pendidikan di empat jabatan yaitu arsiparis muda memiliki latar belakang pendidikan S2 manajemen, pranata kearsipan memiliki latar belakang pendidikan S1 hukum, arsiparis pertama memiliki latar belakang pendidikan S1 akuntansi, dan arsiparis mahir memiliki latar belakang pendidikan D2 administrasi niaga. Ketidaksesuaian latar belakang pendidikan (*mismatch* pendidikan) dengan pekerjaan ini bisa disebabkan karena kompetensi yang dimiliki pekerja tidak sejalan dengan ketersediaan lapangan pekerjaan yang sepadan dengan kompetensi yang dimiliki calon pekerja (Hoturu, Dilly, & Papulinh, 2022). Dengan adanya ketidaksesuaian bidang kompetensi para pegawai terhadap bidang pekerjaannya akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang menurun yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat efisiensi kerja yang semakin menurun.

Dalam menjalankan operasionalnya, Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang dibantu oleh Pegawai Tidak Tetap (PTT) di beberapa bidang kerjanya. Pegawai Tidak Tetap memiliki banyak istilah salah satunya Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK). Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan merupakan suatu tenaga yang diperlukan oleh instansi dengan melakukan kontrak antara pekerja pada instansi yang diperlukan (Pratidina, 2019). Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) merupakan pegawai yang memiliki kontrak kerja dengan instansi

atau kantor dengan jangka waktu yang sudah ditentukan yaitu sebelas bulan (11 bulan). Jika jangka waktu telah habis, maka Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) tidak dapat melakukan perjanjian kembali dengan instansi. Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan tidak dijelaskan didalam Undang-Undang, tetapi pegawai TPOK nyatanya ada didalam praktek lapangan seperti di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang. Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang melakukan rekrutmen pegawai TPOK di beberapa bidang seperti tenaga pendukung pustakawan, tenaga pendukung perpustakaan dan tenaga pendukung arsip. Tenaga pendukung diperbantukan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin di instansi. Rekrutmen TPOK di Kota Malang menggunakan aturan sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah. Keberadaan TPOK ini memiliki kedudukan yang sama dengan PPPK yaitu untuk mengisi kekosongan tenaga kerja dan memiliki hak, kewajiban, wewenang dan status kepegawaian bagi pegawai TPOK maupun PPPK (Pratidina, 2019).

Sistem rekrutmen TPOK juga memperhatikan berbagai aspek, salah satunya latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki sebagai pertimbangan kompetensi para calon tenaga pendukung. Tetapi, fenomena ketidakselarasan pendidikan juga dialami oleh TPOK. Dapat dilihat dalam data berikut:

Tabel 1.2 Data Bidang Kerja dan Latar Belakang Pendidikan TPOK Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang

No.	Bidang	Nama Formasi	Pendidikan
1.	Bidang Preservasi dan Pengelolaan Bahan Perpustakaan	Tenaga Pendukung Pustakawan	S1 Pendidikan Matematika
2.			S1 Perpustakaan dan Sains Informasi
3.			S1 Perpustakaan
4.	Bidang Layanan dan Pengembangan Perpustakaan	Tenaga Layanan Perpustakaan	SMA
5.			STM
6.			SMA
7.			SMA
8.			SMKS
9.			D1 Komputer Sekretari Manajemen dan Publik <i>Relation</i>
10.			SMK Kejuruan
11.			S1 Matematika
12.			S1 Ek. Pembangunan
13.			S1 Bahasa Indonesia
14.			S1 Teknik Kimia
15.	Tenaga Operator Komputer	D4 Teknik Informatika	
16.		S1 Teknik Informatika	
17.	Sekretariat	Tenaga Pranata Komputer	S1 Akuntansi
18.			S1 Teknik Informatika
19.	Bidang Pengelolaan Arsiparis	Tenaga Pendukung Arsiparis	SMA
20.			SMA

Sumber: Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang

Dari data diatas dapat dilihat bahwa, dari 20 tenaga pendukung, 13 tenaga pendukung diantaranya memiliki latar belakang pendidikan yang tidak selaras dengan bidang kerja mereka. Hal ini juga dapat menghambat instansi dalam meningkatkan efisiensi kerja, karena kompetensi pendidikan yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang kerjanya. Pengalaman TPOK juga bisa menjadi penunjang bagi mereka untuk dapat menguasai bidang kerjanya.

Dari fenomena ini dapat dipahami bahwa sistem seleksi tenaga pendukung masih kurang maksimal karena latar belakang pendidikan seharusnya bisa menjadi penunjang utama dalam sistem seleksi, tidak hanya memperhatikan pengalamannya saja, tetapi pendidikan juga harus diperhatikan. Dalam penelitian (Za, Scornavacca, & Pallud, 2022) menjelaskan bahwa manajemen kompetensi dan keterampilan memiliki hubungan yang erat dengan upaya organisasi ataupun perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang dapat memberdayakan tenaga kerja mereka untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, inovasi, dan efisiensi.

Dengan memperhatikan kompetensi kerja pegawai melalui peningkatan pendidikannya, efisiensi kerja instansi akan semakin meningkat. Pendidikan dan pelatihan dalam sebuah instansi merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja pegawai yang *output* nya dapat meningkatkan kompetensi kerja dalam meningkatkan kinerja instansi (Erman, 2020). Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang telah mengupayakan peningkatan pendidikan dengan melakukan pelatihan yang diadakan untuk para pegawai. Data pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3 Data Pelatihan Pendidikan Pegawai
Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang**

Tahun	Jumlah Pelatihan	Tanggal	Tema Pelatihan	Jumlah Peserta
2023	1	07/03/2023	Diklat Fungsional Pengangkatan Arsiparis Tingkat Terampil	1
2024	1	19/01/2024	Diklat Kearsipan	3

Sumber: Kepegawaian Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang

Data diatas menunjukkan bahwa kesadaran instansi terhadap peningkatan kompetensi pegawai telah dilakukan. Tetapi jika dilihat dari data diatas, jumlah pelatihan yang dilakukan masih sedikit yaitu 1 tahun sekali dan hanya dilakukan pelatihan untuk pegawai di bidang kearsipan saja. Hal ini dikarenakan penyelenggaraan diklat disesuaikan dengan anggaran yang sudah ditetapkan oleh instansi, sehingga yang dapat mengikuti diklat hanya pegawai yang memang jabatannya sudah sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pelatihan yang dilakukan memiliki tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sumber daya manusia di bidang kearsipan agar pemberdayaan arsip memiliki tanggungjawab dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Dalam kompetensi, terdapat unsur yang menonjol yaitu pengetahuan dan kerampilan kerja, dimana pengetahuan memiliki makna mengenai tugas yang akan dijalani oleh pegawai pada suatu organisasi agar tidak terjadi kesalahpahaman antara individu satu dengan yang lainnya, sedangkan keterampilan merujuk pada penguasaan pegawai dalam

menjalankan tugas secara teknis (Anugrah & Adiwati, 2022). Menurut (Masyuroh et al., 2023) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam mencapai produktivitas. Dalam situasi kelompok, kompetensi menjadi faktor penting dalam suatu keberhasilan kelompok. Melalui pelatihan, secara efisiensi mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Melalui pelatihan, organisasi mampu mengarahkan pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Pendidikan dan pelatihan menjadi faktor yang dinilai dapat meningkatkan kompetensi kerja pegawai (Dain Yunitasari & Fauzan, 2019).

Selain kompetensi, penempatan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi efisiensi. Penempatan SDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan tepat atau tidaknya SDM ditempatkan pada posisi tertentu dalam instansi (Muhammad Ashdaq & Nur Fitriayu Mandasari, 2022). Dalam penelitian (Utami et al., 2021) dijelaskan bahwa penempatan kerja yang tidak sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawainya akan mengakibatkan penyelesaian pekerjaan menjadi tidak efisien. Penempatan kerja (jabatan) merupakan unsur penting dalam menunjang kegiatan organisasi sehingga perlu mendapat perhatian khusus. Tepat atau tidaknya suatu posisi tertentu bergantung pada penempatannya, jika fungsi penempatan tidak dilakukan dengan baik, maka akan berakibat fatal dalam pencapaian tujuan organisasi (Sumanti, Rumawas, & Mukuan, 2018). Permasalahan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan

penempatan kerja juga diutarakan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam wawancara berikut:

“ada banyak mbak kejadian disini tidak tepat meletakkan jabatan pegawai dimana tidak disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya. Ini sebenarnya menjadi masalah di beberapa bidang. seperti di bidang Pengelolaan arsip dimana banyak pegawai yang gak tidak linier latar belakang pendidikannya dengan jabatannya, sehingga kita banyak mengajukan diklat itu untuk pegawai arsiparis untuk menunjang kebutuhan kompetensi mereka. Akibatnya kegiatan mereka butuh waktu lebih lama (tidak efisien) yang harusnya kegiatan bisa dilaksanakan lebih cepat jadi terhambat.” (Wawancara dengan Narasumber, 19 Juli 2024).

Dalam wawancara diatas, disebutkan bahwa adanya ketidakselarasan pendidikan dengan penempatan kerja cukup menjadi masalah di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang ini. Jika penempatan tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pegawai tidak bisa maksimal sehingga tujuan institusi tidak efektif dan efisien. Dengan adanya penempatan kerja yang tidak tepat akan berpengaruh terhadap kinerja yang tidak sesuai dengan harapan dan tuntutan instansi (Sudiantini et al., 2023).

Pada hakekatnya, suatu organisasi akan menuntut penempatan yang sesuai dengan keahlian, kemampuan, pengalaman, dan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Waloni, Rorong, & Laloma, 2019). Sehingga dalam penempatan kerja harus didasari pada *job description* dan *job spesification* yang berpedoman pada prinsip *“The right man on the right place and the right man behind the job”* dimana dalam prinsip ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menempatkan seseorang di posisi yang tepat.

Pada data di gambar 1.1 dan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa masih banyak pegawai ASN, PPPK dan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidangnya. Ketidaksesuaian ini dilihat dari latar belakang pendidikan yang tidak linier dengan penempatan kerjanya. Ketentuan penempatan kerja ASN juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan ASN pada jabatan struktural. Regulasi ini menegaskan bahwa pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil harus mencerminkan hubungan dan keselarasan posisi jabatan dengan latar belakang pendidikan, kompetensi, pangkat, pelatihan jabatan, dan masa jabatan seorang PNS mulai dari pertama kali diangkat sampai dengan masa pensiun.

Dengan adanya ketidaksesuaian latar pendidikan terhadap penempatan kerja pegawai akan berdampak pada menurunnya produktivitas SDM, efektivitas dan efisiensi kerja pegawai (Hoturu et al., 2022). Penempatan kerja diharapkan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi suatu organisasi disamping merupakan upaya dalam mengembangkan kompetensi SDM dalam organisasinya (Sudiantini et al., 2023).

Untuk menunjang peningkatan keterampilan pegawai, Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang memberikan dukungan untuk meningkatkan pemahaman dan kecakapan pegawai dalam bekerja dengan diadakannya Diklat (Pendidikan dan Pelatihan). Diklat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap seorang Aparatur agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik (Erman, 2020).

Melalui Diklat, ASN dapat mengembangkan kompetensi untuk pemenuhan kebutuhan kerja dan rencana pengembangan karirnya. Berdasarkan PERWAL Kota Malang Nomor 12 Tahun 2022 tentang Manajemen Karier Pegawai Negeri Sipil pada pasal 27 ayat 1 menjelaskan tentang pengembangan kompetensi bahwa, “setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan”. Dinas Perpusutakaan dan Arsip Daerah Kota Malang memahami bahwa pengembangan kompetensi menjadi hal utama bagi pegawai untuk dapat memenuhi amanat tugas yang diberikan. Instansi telah melakukan kegiatan diklat dalam kurun satu tahun sebanyak satu kali pelatihan dengan jumlah anggota yang diikutsertakan dalam kegiatan tersebut sebanyak satu orang saja di tahun 2023. Ditahun 2024 instansi telah melibatkan tiga orang untuk diikutsertakan dalam kegiatan Diklat. Hal ini menjadi poin penting dimana instansi sangat memperhatikan kompetensi karyawannya melalui pendidikan dan pelatihan agar efisiensi kinerja pegawainya semakin meningkat.

Tetapi jika dibandingkan dengan jumlah pegawai dan kuota pemberangkatan pegawai yang mengikuti Diklat itu tidak sebanding. Karena masih banyak pegawai yang harus diberi pelatihan terkait bidang pekerjaannya. Kejadian ini juga dikemukakan oleh Kepala Sub. Bagian Kepegawaian dalam wawancara berikut:

*“Adanya masalah latar belakang yang tidak linier dengan bidangnya itu banyak terjadi disini, khususnya di bidang pengelolaan Arsip. Ini cukup jadi masalah karena dalam arsip itu banyak pengetahuan yang memang harus dipelajari secara khusus arsip dinamis dan arsip statis. Jadi untuk mengatasi ini sudah dilakukan diklat untuk memberi mereka kesempatan belajar dan memahami lebih dalam bidang pekerjaannya seperti apa. Tetapi kalau bergantung sama diklat saja juga tidak bisa, karena akan memakan waktu yang lama untuk tiap pegawai dapat kesempatan belajarnya. Sedangkan kegiatan diklat itu diadakan tiap tahunnya juga tidak banyak dan dibatasi karena keterbatasan anggaran. Solusi nya ya penempatan jabatan pegawai harus ditunjang dengan latar belakang pendidikan pegawai nya yang linier. Jadi pekerjaannya juga jadi lebih efektif dan efisien.”
(Wawancara dengan Narasumber, 26 Juli 2024).*

Dalam wawancara diatas, dijelaskan bahwa instansi telah melakukan beberapa Diklat kepada beberapa pegawai khususnya di bidang pengarsipan. Pelatihan merupakan proses yang direncanakan untuk mengubah sikap, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam bekerja (Erman, 2020). Dalam pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjelaskan bahwa melalui Diklat, Pegawai Negeri Sipil dapat di evaluasi terkait pengendalian penempatan PNS yang telah diikutkan Diklat dengan tujuan untuk mengoptimalisasi kompetensi jabatannya.

Penelitian ini didasari oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam penelitian (Al-Sayed Omar, 2023) menjelaskan bahwa bahwa terdapat dua arah mengenai hubungan antara kedua konsep, yaitu yang pertama menjelaskan bahwa efektivitas dapat dicapai tanpa efisiensi begitu juga sebaliknya, sementara yang kedua menjelaskan bahwa

efektivitas tidak dapat dicapai tanpa adanya efisiensi. Dari penelitian ini menjelaskan bahwa penting bagi sektor pemerintahan untuk melakukan hal yang benar (efektivitas) dan melakukan hal dengan baik (efisiensi). Terkait konsep efisiensi dan efektivitas yang bergerak di bidang administrasi diperlukan kesadaran untuk mengembangkan rencana dan strategi tertentu agar kedua konsep bisa dicapai dengan baik. Dalam penelitian (Midhat Ali, Qureshi, Memon, Mari, & Ramzan, 2021) menjelaskan bahwa kerangka pekerjaan dalam proses mengembangkan kompetensi berpengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia di berbagai bidang perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang diangkat, perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mendapat wawasan lebih luas mengenai hubungan dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Untuk itu dari ulasan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pegawai ASN di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang tentang bagaimana pengaruh kompetensi dan penempatan kerja (jabatan pegawai) berpengaruh terhadap peningkatan efisiensi kerja. Sehingga penulis mengangkat judul: **“Pengaruh *Job Competency* dan Penempatan Kerja Terhadap Efisiensi Kerja di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang”**.

1.2 Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu:

1. Apakah *Job Competency* berpengaruh secara positif terhadap efisiensi kerja di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang?
2. Apakah penempatan kerja berpengaruh secara positif terhadap efisiensi kerja di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Job Competency* terhadap efisiensi kerja di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang.
2. Untuk mengetahui penempatan kerja terhadap efisiensi kerja di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kota Malang

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti:

Peneliti mampu memperoleh pemahaman lebih dalam tentang hubungan antara *job competency* dan penempatan kerja terhadap efisiensi kerja. Peneliti dapat memberikan manfaat dalam pengembangan pengetahuan akademis, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja instansi pemerintahan.

2. Bagi Perusahaan:

Dengan pemahaman terkait *job competency*, penempatan kerja, dan efisiensi kerja, peneliti dapat mengusulkan solusi kepada instansi untuk mengidentifikasi berbagai cara dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai mereka. Hasil penelitian diharapkan mampu membantu instansi untuk merancang strategi baru dalam menanggulangi masalah terkait *job competency* dan penempatan kerja yang akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja.