

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

a. Undang – Undang No 20 Tahun 2023 Tentang ASN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 merupakan pengganti dari pencabutan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ini merupakan kebijakan utama dalam proses pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), termasuk penentuan kebutuhan PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pada kebijakan ini Menyebutkan bahwa penempatan pegawai harus berdasarkan kualifikasi pendidikan dan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan. Undang-Undang ini juga memperhatikan pendayagunaan struktur kelembagaan dan pengembangan struktur jabatan, jenjang karier, dan aparatur pemerintah serta pelayanan masyarakat.

b. Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 jo. PP 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS

Peraturan ini adalah turunan daripada Undang-Undang No 5 Tahun 2014 yang juga sebagaimana sudah diubah menjadi Undang-Undang No 20 Tahun 2023 yaitu tentang ASN. Pada peraturan ini terdapat aturan yang lebih spesifik dan jelas didalam proses manajemen PNS mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kompetensi, sampai pemberhentian Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan ini juga membahas tentang manajemen PNS, termasuk pengangkatan PNS pada jabatan struktural yang memiliki persyaratan pendidikan dan pengalaman kerja yang ditentukan.

c. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

Manajemen talenta melibatkan serangkaian langkah profesional dalam merekrut, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan dan menempatkan karyawan sesuai dengan kualifikasi dan kemampuannya. Dalam penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), prinsip yang ditekankan adalah sistem merit. Sistem merit ini berarti kebijakan dan manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang adil dan obyektif, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia atau kecacatan. Salah satu aspek penting dalam sistem merit adalah penerapan manajemen karir yang meliputi perencanaan, pengembangan, pola karir dan strategi suksesi. Konsep ini diadopsi dari praktik manajemen talenta.

d. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

Undang-undang ini menjelaskan proses pengadaan pegawai negeri sipil (PNS). Penyelenggaraan rekrutmen PNS bertujuan untuk memenuhi kebutuhan penambahan Aparatur Sipil Negara secara berkelanjutan dan berkeadilan di berbagai instansi pemerintah. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi kemajuan Indonesia serta mendukung kelancaran tugas dan pelayanan kepada masyarakat. Pasal 2 undang-undang ini menjelaskan bahwa pengadaan pegawai negeri sipil bertujuan untuk memperoleh individu yang mempunyai sifat memberikan pelayanan publik, berperan sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia, mempunyai kecerdasan yang tinggi untuk mengembangkan kapasitas organisasi dan kinerja, dan memiliki keterampilan, keahlian, dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Lebih lanjut, pasal 5 menyebutkan bahwa salah satu

cara pengadaan pegawai negeri sipil adalah melalui penilaian kualifikasi pendidikan.

e. Perbkn Nomor 9 Tahun 2022 Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara

Penyiapan atau penyusunan persyaratan Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah suatu proses penentuan jumlah dan jenis jabatan ASN yang diperlukan pada suatu instansi untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien dalam jangka waktu tertentu, dengan tujuan untuk menunjang tercapainya tujuan instansi pemerintah. Peraturan ini menjelaskan penyusunan persyaratan ASN dengan menggunakan Analisis Jabatan sebagai proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi yang berguna. Selain itu juga terdapat Peta Jabatan yang merupakan susunan nama dan jenjang jabatan yang digambarkan dalam struktur satuan organisasi dari tingkat terendah hingga tertinggi. Proses Analisis Beban Kerja juga dilakukan dalam konteks ini.

2. Tinjauan Teori

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau metode pengelolaan hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan tenaga kerja sebaik-baiknya dan mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia didasarkan pada konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan sekedar sumber daya bisnis. Secara umum manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pencapaian tujuan organisasi dengan memanfaatkan orang-orang yang ada di dalam organisasi. Mengelola individu atau karyawan sehingga mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mendukung pekerjaannya. (Ni kadek & John, 2019: 2)

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staaff, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengaadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. (Wilson, 2012)

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Ni Kadek & John, 2019:5) terdapat fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a) Perencanaan, merupakan penetapan rencana pengelolaan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Pengorganisasian, adalah membentuk suatu organisasi untuk mengelola serangkaian berbagai hubungan kerja, pembagian kerja, kegiatan personalia, dan sebagainya
- c) Pendampingan atau pengarahan, merupakan kegiatan mengarahkan pegawai agar bekerja dengan baik dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perintah, insentif, dan peraturan yang mengikat.
- d) Pengendalian adalah kegiatan pelaksanaan pengendalian seluruh pegawai agar mematuhi peraturan internal perusahaan yang berlaku dan bekerja sesuai jam kerja. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka rencana tersebut perlu direvisi dan diperbaiki.

2. Fungsi Operasional

- a) Pengadaan, adalah pada kegiatan memperoleh karyawan yang dibutuhkan perusahaan melalui rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan lain-lain.
- b) Pengembangan, adalah kegiatan peningkatan keterampilan kerja, pengetahuan, dan perilaku baik pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c) Gaji/Kompensasi, adalah kegiatan dimana perusahaan memberikan imbalan langsung dan tidak langsung kepada karyawannya dalam bentuk uang atau barang

- d) Penyelarasan adalah kegiatan mengkoordinasikan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan untuk mengambil keputusan yang tepat.
- e) Pemeliharaan, adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan keadaan mental, loyalitas dan kemampuan kerja pegawai agar dapat terus bekerja hingga pensiun.
- f) Pemutusan hubungan kerja, adalah pemberhentian hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan. Memutuskan hubungan kerja ini biasanya disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, pensiun, dan kontrak kerja yang sudah berakhir.

Adanya pendapat lain yaitu menurut Swasto (2011:06) fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia terdiri sebagai berikut:

- a) Pengadaan, termasuk analisis dan desain pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar kinerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan.
- b) Pengembangan, meliputi evaluasi prestasi kerja, perencanaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan.
- c) Gaji/Kompensasi, meliputi evaluasi pekerjaan, proses penggajian, kompensasi ekonomi dan kompensasi non-ekonomi.
- d) Koordinasi, meliputi kepemimpinan, komunikasi dan motivasi.
- e) Pemeliharaan, meliputi keselamatan dan kesehatan kerja serta hubungan industrial.
- f) Pemisahan, termasuk pemutusan hubungan kerja secara sukarela dan pemutusan hubungan kerja secara tidak sukarela.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengatur segala aspek yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan. Tujuannya adalah untuk memungkinkan karyawan mencapai tujuan pribadi, organisasi dan sosial. Proses ini mencakup serangkaian aktivitas yang saling terkait seperti pengadaan, pengembangan, penggajian, integrasi, pemeliharaan, dan pelepasan tenaga kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya mengelola manusia secara tradisional tetapi juga mengelola manusia secara strategis dan memperlakukannya sebagai aset berharga yang perlu dikembangkan.

Pegawai merupakan aset penting bagi organisasi dan harus dikelola secara efektif, efisien dan manusiawi. Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu mengembangkan rencana sumber daya manusia yang komprehensif untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja jangka pendek, menengah dan panjang. Perencanaan yang baik akan membantu organisasi terhindar dari kesulitan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

Sehingga, tindakan manajemen diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang tepat untuk jabatan, fungsi, dan posisi yang sesuai dengan kebutuhan. Sumber daya manusia adalah kombinasi kemampuan mental dan fisik seseorang. Perilaku dan sifatnya dipengaruhi oleh genetika dan lingkungannya, sedangkan kinerja kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri.

c. Penempatan Pegawai

Berangkat dari konsep *The Right Man On The Right Place* artinya menempatkan seorang pegawai seharusnya sesuai dengan kemampuan atau keahliannya. Filosofi ini mendasari pentingnya kegiatan penempatan atau *staffing* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, yang bertujuan untuk meningkatkan Semangat Kerja pegawai dan secara bersamaan meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun proses ini tidaklah mudah, namun jika dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar, pencapaian penempatan individu yang sesuai dengan posisi yang tepat dapat diwujudkan.

Berpendapat bahwa penempatan pegawai berarti menempatkan pegawai untuk pekerjaan tertentu, khususnya untuk pegawai baru. Mereka mengatakan bahwa penempatan pegawai lebih dari sekadar menempatkan; itu yang berarti memeriksa dan membandingkan kualifikasi pegawai dengan kebutuhan dan

persyaratan pekerjaan tertentu. agar *The Right Man on The Right Place* dapat (Suwanto dan Donni Juni Priansa, 2014).

Didalam kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia penempatan pegawai merupakan salah satu proses yang penting. Setelah program orientasi selesai, karyawan harus segera ditempatkan di pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian mereka. Ini karena penempatan karyawan yang tepat di posisi yang tepat dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkannya. Penugasan pegawai dapat berupa penunjukan pegawai baru atau penunjukan kembali pegawai yang sudah ada (Khoerunnisa, 2019).

Penugasan kembali seorang pegawai ke pekerjaan baru disebut penempatan pegawai. Kegiatan ini dilakukan berdasarkan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil seleksi sebelumnya dan harus dilakukan secara terencana karena akan berdampak pada produktivitas dan loyalitas pegawai (VieraValencia & Garcia Giraldo, 2019).

Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang telah dipilih untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan tersebut (Sastrohadiwiryo, 2003).

Dengan menggunakan data dari analisis pekerjaan, penempatan pegawai adalah proses menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka sehingga mereka dapat bekerja dengan baik (Bahri 2019).

Pemimpin atau bagian personalia menetapkan kebijakan penempatan untuk menentukan apakah seseorang pegawai akan dipekerjakan atau tidak untuk posisi atau jabatan tertentu berdasarkan keahlian, keterampilan, atau kualifikasi pegawai tersebut (Trisnawati, 2019).

d. Konsep Penempatan Pegawai (*The Right Man On The Right Place/Job*)

Pengangkatan PNS dalam jabatan harus berdasarkan kompetensi yang dimiliki, dengan filosofi "*The Right Man on The Right Place/Job*". Artinya, PNS harus ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya. Penataan

organisasi di lingkup Pemprov maupun Pemerintah Kabupaten/Kota, termasuk penempatan PNS dalam jabatannya merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk mewujudkan *good governance* di suatu pemerintahan, yang bertumpu pada reformasi organisasi, sumber daya manusia, dan manajemen birokrasi.

Dalam fungsi manajemen, penempatan pegawai dikenal dengan istilah *staffing*. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia modern menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, namun juga berlaku bagi pegawai yang sudah lama bekerja yang mengalami perubahan penugasan dan mutasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Siagian yang mengatakan bahwa konsep penempatan mencakup promosi, mutasi, bahkan penurunan pangkat. Sama seperti pegawai baru, pegawai yang sudah lama bekerja juga perlu direkrut secara internal, diseleksi, dan sering menjalani program orientasi sebelum ditempatkan pada posisi baru dan menjalankan tugas baru.

e. Konsep Dasar Penempatan Pegawai

Adapun konsep Penempatan yang dilakukan didasarkan atas kemampuan/keahlian dan prestasi dari karyawan itu sendiri. Dengan penerapan konsep penempatan diharapkan pegawai dapat di tempatkan sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sehingga adanya efisiensi dan efektifitas di dalam bekerja (Hasibuan, 2013). sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar.

Promosi Jabatan atau kenaikan jabatan oleh organisasi atau instansi merupakan tindakan pemberian penghargaan atau "*reward*" kepada pegawai sebagai tanda kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan mereka dalam menempati jabatan yang lebih tinggi. Organisasi atau perusahaan umumnya mengadopsi dua kriteria utama dalam proses

promosi, yakni Prestasi Kerja dan Senioritas. Promosi berdasarkan prestasi kerja menitikberatkan pada penilaian hasil kerja atau kinerja yang luar biasa dalam jabatan atau posisi saat ini. Di sisi lain, promosi yang berlandaskan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling layak dipromosikan adalah mereka yang memiliki masa kerja terlama.

2. Mutasi

Mutasi adalah pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain yang memiliki tugas dan tingkat yang sama. Perpindahan pegawai ini sangat penting, terutama ketika tenaga kerja sulit didapat atau kekosongan jabatan tiba-tiba akibat pengunduran diri pegawai. Dalam hal penempatan transfer dapat mengambil salah satu dari dua bentuk, yaitu:

- 1) Seorang karyawan dapat ditransfer ke posisi baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan, dan penghasilan yang hampir sama dengan posisi sebelumnya.
- 2) Atau seseorang dapat ditransfer ke posisi alih tugas, di mana lokasi pekerjaan mereka tetap sama.

3. Demosi

Demosi adalah ketika seseorang mengalami penurunan pangkat, jabatan, penghasilan, dan tanggung jawab yang lebih kecil. Pelaksanaan demosi bertujuan untuk mencegah kerugian perusahaan dengan memberikan jabatan, gaji, dan status yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Demosi merupakan tindakan disiplin terhadap karyawan yang tidak mampu menjalankan tugas-tugas di jabatannya, sehingga jabatannya diturunkan.

Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah. Tujuan demosi adalah untuk memacu semangat karyawan agar dapat lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan demosi juga dijadikan sanksi oleh perusahaan terhadap

karyawan yang kurang berkontribusi pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Demosi adalah proses pemindahan anggota ke posisi yang lebih rendah dalam struktur organisasi. Selain penurunan posisi, penurunan dapat juga berupa penurunan tanggung jawab, penurunan tunjangan, dan penurunan fasilitas (Badjo dan Shaleh, 2018).

f. Langkah – Langkah penempatan pegawai

Proses analisis jabatan melibatkan langkah-langkah berikut, yang dikemukakan oleh Andrew J. Durbin (Hamali, 2018):

- 1) Penggunaan hasil analisis jabatan: Memanfaatkan informasi yang dihasilkan dari analisis jabatan untuk membuat deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan melakukan evaluasi pekerjaan dalam proses rekrutmen pegawai.
- 2) Pengumpulan informasi latar belakang: Penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data dengan meninjau latar belakang informasi seperti struktur organisasi, diagram proses, dan deskripsi pekerjaan.
- 3) Seleksi dan penempatan pegawai: Memilih pegawai yang akan ditempatkan pada jabatan yang akan dianalisis, dengan tujuan menghemat biaya dan waktu jika terdapat banyak jabatan yang perlu dianalisis.
- 4) Pengumpulan informasi analisis jabatan: Melakukan analisis jabatan secara aktual dengan mengumpulkan data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan persyaratan personal yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan.
- 5) Tinjauan dengan pihak terkait: Analisis jabatan memberikan informasi tentang esensi dan fungsi pekerjaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- 6) Penyusunan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan: Penganalisis selanjutnya menyusun deskripsi pekerjaan, uraian jabatan, dan melakukan evaluasi pekerjaan.

g. Analisis Jabatan

Melakukan suatu pekerjaan memerlukan penugasan kepada pegawai yang sesuai agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan efektif. Setiap calon pegawai memiliki tingkat kemampuan akademis yang berbeda. Melalui analisis jabatan, dapat memudahkan identifikasi apakah calon pegawai tersebut cocok untuk menempati jabatan tersebut.

Untuk mencapai kualitas kerja yang tinggi, penting bagi organisasi untuk memahami dan menyelaraskan antara tuntutan pekerjaan dan karakteristik individu. Hal ini dikenal sebagai analisis jabatan atau analisis pengetahuan pada struktur kepegawaian, pelatihan, evaluasi kinerja, dan berbagai kegiatan sumber daya manusia lainnya.

Analisis jabatan merupakan serangkaian kegiatan yang melibatkan pengumpulan, evaluasi, dan pengorganisasian informasi tentang pekerjaan secara sistematis. Tujuan dari analisis jabatan adalah untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan pekerjaan atau jabatan tertentu. Hasil dari proses analisis jabatan berupa uraian jabatan (*job description*), syarat jabatan (*job specification*), dan standar kinerja jabatan (*job performance standards*) (Maiti, 2018).

Analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur, antara lain mengenai dimensi /fungsi-fungsi dan indikator pekerjaan; pendidikan dan kompetensi tenaga yang diperlukan; teknologi/peralatan yang diperlukan; prosedur operasi melaksanakan pekerjaan; hasil pekerjaan; kompensasi tenaga pelaksana; teknik menilai kinerja (Ley, 2002).

Analisis jabatan merupakan cara yang paling banyak digunakan berbagai organisasi untuk mendapatkan berbagai informasi tentang pekerjaan, tetapi tujuan sebenarnya adalah untuk memberikan informasi bagi proses selanjutnya dari sistem manajemen sumber daya manusia. Analisis jabatan (*job analysis*) dilakukan untuk mendapatkan sebuah deskripsi dari pekerjaan. Dan menjadi dasar dari proses selanjutnya manajemen sumber daya manusia

h. Tujuan Analisis Jabatan

Menurut Sastrohadiwiryono dalam (I Gusti Ayu Sriwati, 2021). Sebelum dilakukannya perekrutan atau pengadaan pegawai terlebih dahulu Organisasi/Instansi penting untuk melakukan Analisis jabatan, Ada beberapa manfaat dari melakukan analisis jabatan:

- 1) Menempatkan pada posisi yang tepat
- 2) Memberikan kepuasan karyawan; dan
- 3) Menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Adapun tujuan-tujuan dilakukannya Analisis Jabatan (*Job Analysis*) adalah sebagai berikut:

- 1) Rekrutmen dan Seleksi: Analisis jabatan membantu manajemen dalam menentukan kandidat yang sesuai untuk posisi atau tugas tertentu. Melalui analisis jabatan, identifikasi dilakukan terhadap pengalaman kerja, kualifikasi pendidikan, keterampilan teknis, fisik, emosional, dan keahlian pribadi yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi persyaratan posisi tersebut.
- 2) Evaluasi Kinerja Karyawan: Melalui Analisis Jabatan, manajemen dapat mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan dan sasaran pekerjaan. Analisis Jabatan juga berperan dalam menetapkan standar kerja, standar evaluasi, dan hasil kerja seseorang atau karyawan.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan: Analisis Jabatan digunakan untuk menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Perbedaan antara harapan hasil kerja dan kinerja aktual karyawan menentukan tingkat pelatihan yang diperlukan oleh karyawan tersebut.
- 4) Manajemen Kompensasi: Analisis Jabatan memainkan peran penting dalam menentukan paket gaji, tunjangan, dan insentif bagi karyawan. Paket gaji seorang karyawan didasarkan pada posisi, jabatan, tugas, dan tanggung jawab yang terlibat dalam pekerjaan tersebut.

i. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Pegawai

(Yuniarsih dan Suwatno, 2013) mengemukakan faktor-faktor pertimbangan dalam penempatan karyawan yang bahwa dalam melakukan penempatan karyawan hendaklah mempertimbangkan Pendidikan, Pengalaman, Pengetahuan, dan Keterampilan pegawai. Faktor- faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut:

1) Faktor Pendidikan

Prestasi akademik yang dicapai oleh seorang karyawan selama menempuh pendidikan harus dipertimbangkan dalam menentukan lokasi penempatan mereka, di mana mereka akan melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan memperoleh wewenang yang sesuai. Pendidikan sebelumnya yang dimiliki oleh seorang pegawai juga harus dipertimbangkan dalam proses penempatan mereka untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dan menjalankan tanggung jawab yang sesuai. Hubungan antara latar belakang pendidikan dan penempatan pegawai merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu, latar belakang pendidikan seseorang juga dapat menjadi dasar untuk menentukan beban kerja dan tanggung jawab, dengan mempertimbangkan prestasi nilai yang mereka peroleh selama masa sekolah.

2) Faktor Pengalaman

Pertimbangan terhadap faktor pengalaman menjadi penting karena semakin lama seseorang bekerja, semakin banyak pengalaman yang mereka miliki. Sebaliknya, jika masa kerja seseorang singkat, pengalaman yang mereka peroleh akan terbatas. Pengalaman kerja menjadi elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas. Seseorang yang memiliki pengalaman tertentu dalam mengorganisir orang di dalam struktur organisasi yang kompleks akan memiliki tingkat penguasaan kompetensi manajerial yang berbeda dibandingkan dengan individu yang kurang berpengalaman. Kumpulan pengetahuan dan pengalaman yang terpadu dalam diri seseorang akan

membentuk kompetensi yang mungkin tidak mereka sadari, atau akan tercermin dalam sikap dan perilaku individu tersebut.

3) Faktor Pengetahuan

Pengetahuan memiliki peran yang sangat penting dalam penempatan pegawai. Dengan pemahaman yang baik tentang kualifikasi, keahlian, dan pengalaman kerja dari setiap pegawai, penempatan pegawai dapat dilakukan secara efektif. Faktor pengetahuan memegang peran dalam penempatan Pegawai, Pengetahuan ini membantu dalam menyesuaikan setiap pegawai dengan peran kemampuan dan minatnya, yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja. Selain itu penempatan pegawai yang sesuai dengan pengetahuan dapat memastikan pencapaian visi dan misi instansi. Dengan demikian, pengetahuan berperan sebagai landasan penting dalam pengambilan keputusan penempatan pegawai yang efektif dan efisien dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

4) Faktor Keterampilan

Keterampilan adalah aspek yang khas bagi setiap pegawai, yang dipengaruhi oleh kemampuan dan pengalaman masing-masing. Keterampilan adalah hal yang esensial bagi setiap pegawai karena mencerminkan kemampuan, ketrampilan, dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Keterampilan kerja memberikan manfaat signifikan bagi pegawai, Instansi, dan masyarakat secara keseluruhan. Bagi pegawai, keterampilan kerja dapat meningkatkan pencapaian mereka sehingga mereka memperoleh apresiasi yang sepadan dengan kinerja mereka. Keterampilan yang dimiliki pegawai hanya dapat dikembangkan melalui praktik, latihan, dan pengalaman.

j. Strategi Mengatasi Masalah Penempatan Pegawai

Dari pengertian penempatan pegawai yang ada, dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu

organisasi. Hal ini mengandung makna penerapan prinsip “*the right man in the right place*” agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

a) **Penempatan pegawai yang efektif juga harus mempertimbangkan**

Analisis Jabatan, Analisis Jabatan memiliki peran penting dalam penempatan pegawai yang sesuai. Analisis jabatan membantu dalam menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki calon karyawan sebelum dipekerjakan. Dalam analisis jabatan, dilakukan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang menjadi dasar dalam menentukan penempatan pegawai. Analisis jabatan juga membantu dalam menentukan kualitas yang harus dimiliki seorang kandidat dalam suatu posisi. Dengan demikian, analisis jabatan dapat membantu manajer sumber daya manusia dalam menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki.

b) **Memberikan Program Pendidikan dan Pelatihan,**

Menyediakan program pengembangan melalui Pendidikan dan Pelatihan yang berkesinambungan dapat memastikan pegawai selalu memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk berbagai posisi.

c) **Mengadakan atau melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan,**

Melaksanakan program rotasi secara terencana dapat memberikan pengalaman lintas fungsi kepada pegawai, yang membantu dalam pengembangan kompetensi dan fleksibilitas mereka.

B. Konsep Kunci

Penempatan pegawai melibatkan proses penugasan tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah melewati seleksi, dengan memastikan bahwa tugas dan pekerjaan tersebut sesuai dengan lingkup yang telah ditentukan, serta karyawan mampu bertanggung jawab atas risiko dan kemungkinan yang terkait dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab tersebut (Sastrohadiwiryono, 2003). Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan adalah pendidikan, pengalaman, pengetahuan,

dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Penempatan pegawai yang tidak efektif dapat menyebabkan berbagai masalah, seperti kurangnya pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan pegawai terhadap deskripsi pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi semangat kerja pegawai secara psikologis. Oleh karena itu, konsep *"The Right Man On The Right Place"* menjadi penting, yang berarti menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan atau keahliannya. Konsep ini menjadi dasar pentingnya kegiatan penempatan atau staffing dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan tujuan meningkatkan semangat kerja pegawai dan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Untuk melakukan pelaksanaan penempatan pegawai yang baik dikemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai adalah (Yuniarsih dan Suwatno, 2013):

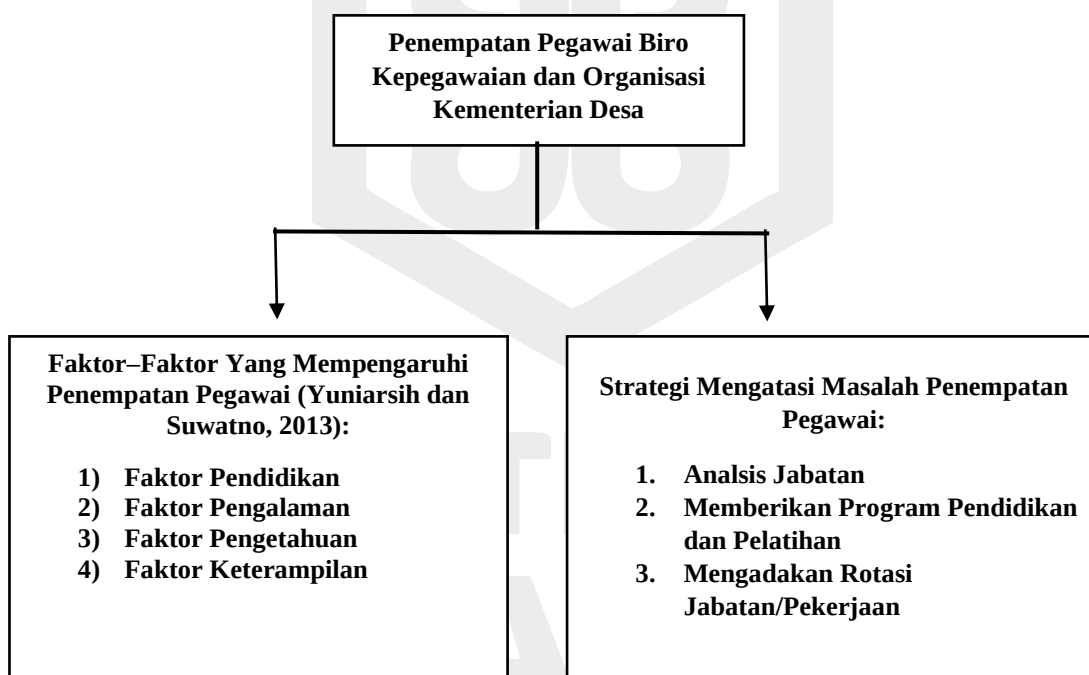
- 1) Faktor Pendidikan
- 2) Faktor Pengalaman
- 3) Faktor Pengetahuan
- 4) Faktor Keterampilan

Adapun Strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah Penempatan Pegawai agar pegawai benar-benar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh pegawai tersebut sebagai berikut:

- 1) Analisis Jabatan
- 2) Memberikan Program Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai yang tidak sesuai penempatannya
- 3) Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan bagi pegawai yang tidak sesuai penempatannya

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu model konseptual yang menjelaskan bagaimana teori terkait dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai isu penting. Berdasarkan dari uraian dan definisi yang sudah dikemukakan sebelumnya maka untuk mempermudah pemahaman penelitian ini berikut kerangka berpikir penulis gunakan:



Sumber: penulis, 2024

Penempatan pegawai adalah langkah awal yang penting diperhatikan untuk nantinya apakah mendapatkan pegawai yang sesuai dan kompeten. Pegawai dapat berkerja secara maksimal dan berproduktivitas apabila mengetahui ruang lingkup pekerjaannya dan ditepatkan dengan posisi yang sesuai maka dari itu penempatan pegawai harus mempertimbangkan beberapa faktor yang dapat menjadi kualifikasinya. Dalam kerangka berpikir ini Faktor yang digunakan yaitu Faktor Pendidikan, Pengalaman, Pengetahuan, dan Keterampilan. Apabila ditemukan adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian anantara kualifikasi dengan kondisi

eksisting pegawai tersebut maka akan dilakukan beberapa strategi yang dapat mengatasi hal tersebut.

D. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mhd. Doni Hadinata (2012)	Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir	Hasil penelitian menunjukkan adanya permasalahan penempatan pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi akademik dan disiplin ilmu. Penulis menyelidiki dan menemukan bahwa nepotisme menjadi penyebab masalah ini, sehingga standar yang harus diperhatikan dalam mempekerjakan karyawan tidak diterapkan.
2	Heri Purnama (2010)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Karyawan	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru belum menetapkan pekerja berdasarkan latar belakang pendidikannya. Dalam penempatan karyawan, organisasi mengutamakan faktor-faktor antara lain usia, status perkawinan, pengalaman, serta kesehatan fisik dan mental. Kebahagiaan kerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh aspek empiris termasuk usia, status perkawinan, serta kesehatan fisik dan mental
3	Hendri Yaldi (2020)	Analisis Penempatan Kerja Karyawan Pada Pt.Tri Bakti Sarimas (Tbs) Kecamatan	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa penempatan kerja karyawan di

		Kuantan Mudik Kabupaten Kuantan Singingi	PT. Tri Bakti Sarimas (TBS) Divisi Kuantan Mudik Kecamatan Kuantan Singing sudah efektif ditinjau dari kesesuaian tingkat pendidikan, pengalaman kerja pegawai, pengetahuan dan keterampilan kerja yang ada.
4	Mikael Laba Blikololong (2022)	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa	Kecamatan Maulafa Pemerintah Kota Kupang terbukti mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai berdasarkan temuan penelitian. Kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Maulafa Kota Kupang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor terkait SDM. Meski demikian, Pemerintah Kabupaten Maulafa, Kota Kupang, berpendapat bahwa penempatan kerja dan analisis jabatan tidak mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan Divisi Maulafa Kota Kupang harus memperhatikan aspek perencanaan sumber daya manusia.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dalam melakukan penelitian ini dengan melakukan penelitian langsung di Biro Kepegawaian dan Organisasi di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang akurat, jelas, dan terperinci mengenai permasalahan yang ada berdasarkan fakta aktual saat ini. Pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan deskriptif, di mana data yang diperoleh berasal dari wawancara, dokumen, dan catatan lapangan, bukan dalam bentuk angka. Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dipilih oleh peneliti untuk mengobservasi dan menganalisis situasi yang terkait dengan penempatan pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi.

Menurut Sugiyono (2018) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna. Metodologi penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau obyek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok.

Menurut Creswell (2018) Pendekatan kualitatif untuk pengumpulan data, analisis, interpretasi, dan penulisan laporan berbeda dari pendekatan kuantitatif tradisional. pengambilan sampel secara sengaja, pengumpulan data terbuka, analisis teks atau gambar, representasi informasi dalam gambar dan tabel, dan interpretasi pribadi dari temuan semua menginformasikan metode kualitatif.

Menurut Moleong (2017:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek

penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa, metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena atau peristiwa secara mendalam dan kontekstual dengan cara menggali makna dan perspektif dari informan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berusaha untuk membangun pemahaman yang komprehensif tentang situasi yang diteliti dengan cara mengamati dan berinteraksi dengan informan secara langsung.

B. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, jenis data yang diperoleh adalah data kualitatif. Sehubungan dengan penelitian lapangan, maka untuk mendapatkan data-data yang dimaksudkan, perlu dilakukan dengan proses terjun langsung di lokasi penelitian yakni melalui studi dokumentasi, observasi, wawancara maupun dengan pencatatan lapangan.

1. Data Primer

Data Primer yaitu data yang penulis kumpulkan langsung dari sumber atau objek guna memperoleh jawaban yang relevan dari permasalahan. Data primer tersebut diperoleh secara langsung dari pihak responden, tanggapan pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Sehingga mendapatkan sumber data yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini ada 2 (dua) tipe data primer yang digunakan:

a) Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung antara pewawancara atau peneliti dengan informan atau narasumber untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan detail terkait topik

penelitian, Pada penelitian ini wawancara dilakukan kepada narasumber selaku informan kunci (*key informan*) dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti sehingga diperoleh secara langsung dan terperinci.

Dengan demikian untuk menggali informasi yang mendalam peneliti memutuskan beberapa informan (*key informan*) dalam penelitian ini, antara lain:

1. Informan 1 Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian desa untuk dapat menggali informasi terkait kinerja pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi
2. Informan 2 Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Pengadaan CPNS dan PPPK) Untuk menggali informasi terkait proses pelaksanaan awal atau pengadaan pegawai sampai penempatan pegawai
3. Informan 3 Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya (pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai) Untuk menggali informasi terkait penempatan pegawai yang memang mengurus dalam hal pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai
4. Informan 4 Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama, Untuk menggali terkait informasi mekanisme pelaksanaan pengadaan PNS dan Penempatan Pegawai
5. Informan 5 Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (Anjab & ABK, perencanaan kebutuhan pengadaan) Untuk menggali terkait informasi atau kebijakan mekanisme pelaksanaan Penempatan pegawai dan terlibat langsung dengan permasalahan
6. Informan 6 Arsiparis Terampil, Untuk menggali informasi tambahan dan data pendukung terkait penempatan pegawai
7. Arsiparis Terampil, Untuk menggali informasi tambahan terkait menggali informasi tambahan dan data pendukung terkait penempatan pegawai

b) Dokumentasi

Dokumentasi dilaksanakan untuk mengumpulkan informasi berupa dokumen yang terkait dengan penempatan pegawai, serta data tambahan seperti gambar atau foto yang diambil selama proses wawancara pada saat penelitian. Dokumentasi dalam penelitian dapat digunakan sebagai pendukung kredibilitas data yang dikumpulkan dari wawancara yang telah dilakukan sebelumnya. Menurut Sugiyono (2018) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang berlalu berbentuk gambar, foto, sketsa dan lain-lain. Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku, film dokumenter, data penelitian yang relevan.

2. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang penulis dapatkan dari pihak ketiga secara langsung baik dalam bentuk laporan, arsip maupun catatan dokumen kantor yang telah diberikan untuk bahan penelitian penulis. Data sekunder didapatkan dari sumber yang dapat mendukung penelitian antara lain dari laporan, buku terkait Pengembangan, karya tulis lain yang serupa dan lain sebagainya yang dapat digunakan untuk menguatkan tinjauan teori.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mengumpulkan data. Menurut Sugiyono (2019) instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam dan sosial yang diamati. Semua fenomena tersebut secara khusus disebut variabel penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, alat rekam, alat tulis serta dokumen literatur baik teori maupun kebijakan atau peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penempatan pegawai.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Sugiyono (2016) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari catatan lapangan, hasil

wawancara, dan sumber lain sehingga data dapat dipahami dengan mudah dan hasilnya dapat dikomunikasikan dengan orang lain. Data yang dihasilkan dari proses analisis data kualitatif adalah kata-kata dan bukan berbentuk rangkaian angka. Analisis kualitatif masih menggunakan kata-kata yang biasanya disusun dalam teks yang diperluas, meskipun data dikumpulkan melalui berbagai cara, termasuk observasi, wawancara, kumpulan dokumen, dan rekaman yang biasanya diproses sebelum digunakan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Menurut Miles Huberman & Saldana (2014), terdapat tiga teknik analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Proses ini berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul. Teknik analisis data kualitatif sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah langkah penting dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk membuat data mentah yang dihasilkan dari penelitian menjadi lebih ringkas, terorganisir, dan mudah diakses. reduksi data ini dilakukan dengan memilih, meringkas, dan mengkategorikan data yang relevan dengan fokus penelitian.

2. Penyajian Data

Penyajian Data merupakan Tahap penting dalam penelitian kualitatif adalah menyampaikan hasil penelitian kepada pembaca dengan cara yang mudah dipahami, sistematis, dan jelas. Penyajian data yang baik akan membantu pembaca memahami interpretasi peneliti dan hasil penelitian. Teks naratif (dalam bentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan, dan bagan adalah beberapa bentuk penyajian data kualitatif.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir dari penelitian kualitatif, dan tujuan dari tahap ini adalah untuk menginterpretasikan makna data yang telah dikumpulkan dan dirumuskan dalam bentuk kesimpulan yang masuk akal,

konsisten, dan didukung oleh data. Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa ada yang mengutarakan memfokuskan pada kalimat dan ada juga yang menjelaskan mengenai makna variabel dalam sesuatu.

Tujuan utama analisis data kualitatif ini adalah mengungkap makna hubungan antar variabel penelitian. Pemahaman mendalam tentang hubungan ini membantu peneliti dalam menjawab rumusan masalah yang diajukan di awal penelitian. Analisis data kualitatif ini tidak berfokus pada angka-angka, hal ini membedakannya dari analisis kuantitatif. Melalui analisis kualitatif menekankan pada interpretasi makna yang terkandung dalam data. Prinsip utama dalam teknik analisis data kualitatif adalah mengolah dan menganalisis data yang terkumpul, proses ini bertujuan untuk mengubah data mentah menjadi informasi yang sistematis, teratur, terstruktur, dan bermakna.

E. Pengujian Keabsahan Data

Untuk memastikan bahwa hasil penelitian akurat dan dapat dipercaya, penting untuk memastikan keabsahan data. Dalam penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi melibatkan perbandingan data dari berbagai sumber untuk memverifikasi kebenarannya. Menurut Wijaya (2018), adalah metode pengecekan data dari berbagai sumber dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Maka terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data seperti hasil wawancara, arsip, maupun dokumen lainnya.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama

menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dari hasil observasi, kemudian dicek dengan wawancara.

3. Triangulasi Waktu

Waktu dapat mempengaruhi kredibilitas suatu data. Data yang diperoleh dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar biasanya akan menghasilkan data yang lebih valid. Untuk itu pengujian kredibilitas suatu data harus dilakukan pengecekan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi pada waktu atau situasi yang berbeda sampai mendapatkan data yang kredibel.

Keabsahan data atau Validitas data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi Sumber. Proses triangulasi data dilakukan untuk menguji keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber data dan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data yang telah ada.

Singkatnya, teknik triangulasi sumber ini adalah teknik yang menghubungkan seluruh sumber data yang telah diperoleh peneliti, seperti data yang dikumpulkan melalui data, wawancara dengan sumber terpilih, serta dokumentasi data yang ditinjau selama proses penelitian. Semua sumber data kemudian akan dihubungkan satu sama lain guna memperoleh keabsahan data yang akurat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum lokasi Penelitian

1. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) Republik Indonesia merupakan salah satu kementerian di dalam Pemerintah Indonesia yang bertanggung jawab atas pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. KDPDTT berada di bawah kepemimpinan seorang Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Singkatan umum yang sering digunakan untuk kementerian ini adalah KDPDTT, Kemendes, atau Kemendes PDTT.

Menurut Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 113/P Tahun 2019 tentang Pembentukan Kementerian Negara dan Pengangkatan Menteri Negara Kabinet Indonesia Maju Periode Tahun 2019-2024, KDPDTT dipimpin oleh Bapak Abdul Halim Iskandar. Alamat KDPDTT terletak di Jalan Taman Makam Pahlawan Kalibata Nomor 17, Rawajati, Pancoran, Jakarta Selatan, DKI Jakarta, dengan nomor telepon 021-7989912-19.

Sejarah perkembangan Kementerian Desa terdiri dari tiga fase:

Fase 1 terjadi pada masa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri, di mana Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia dibentuk dalam Kabinet Gotong Royong.

Fase 2 terjadi pada masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, di mana kementerian ini mengalami perubahan nama menjadi Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal, dan kemudian menjadi Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal.

Fase 3 merupakan masa sekarang, yaitu pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo dalam Kabinet Kerja, di mana kementerian ini kembali mengubah namanya menjadi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Tugas-tugas Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (KDPDTT) diatur dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 15 tahun 2020. Tugas-tugas ini termasuk melakukan urusan pemerintah yang berkaitan dengan pembangunan desa dan pedesaan, memberdayakan komunitas desa, mempercepat pengembangan daerah yang kurang menguntungkan, dan transmigrasi. Tujuan dari melaksanakan tugas ini adalah untuk memberikan dukungan kepada Presiden dalam melaksanakan tugas pemerintah negara.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Disabilitas dan Transmigrasi juga melaksanakan fungsinya sesuai dengan Peraturan Menteri Desa Nomor 15 Tahun 2020 sebagai berikut:

- 1) Merumuskan, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan yang berkaitan dengan pembangunan desa, kawasan perdesaan, pembangunan ekonomi dan investasi di desa, daerah tertinggal, dan transmigrasi, serta mengoordinasikan percepatan pembangunan di daerah tertinggal.
- 2) Mengkoordinasikan tugas, memberikan bimbingan dan dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
- 3) Mengelola barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Mengawasi pelaksanaan tugas pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 5) Melaksanakan bimbingan teknis dan supervisi pelaksanaan urusan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi pada tingkat daerah.
- 6) Mengembangkan kebijakan dan daya saing, menyusun rencana pembangunan terpadu, serta mengelola data dan informasi terkait pembangunan pedesaan, perdesaan, daerah tertinggal, dan transmigrasi.

- 7) Mengembangkan sumber daya manusia dan pemberdayaan masyarakat pedesaan, daerah tertinggal dan transmigrasi.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi agar mencapai tujuannya memiliki visi misi sebagai berikut:

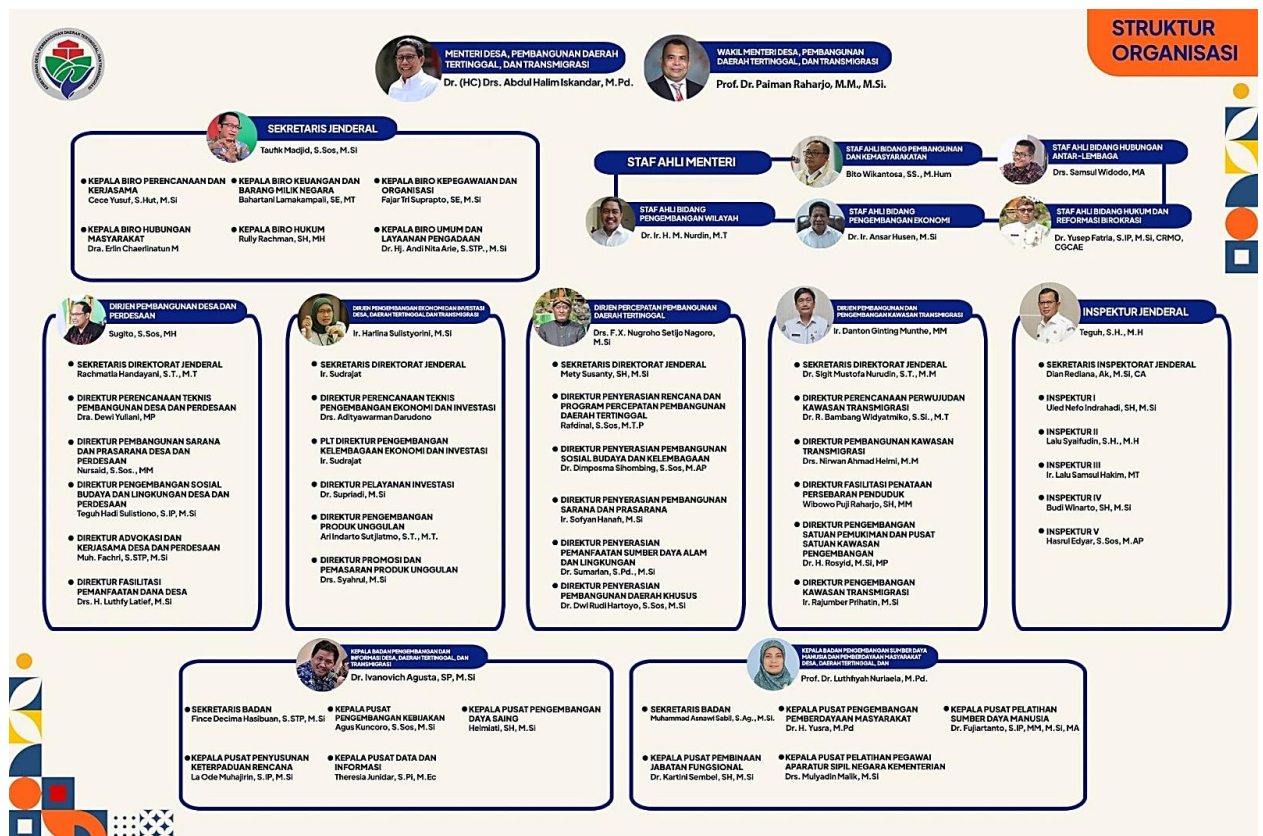
Visi

“Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”.

Misi

Untuk mewujudkan Visi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi mempunyai misi yang mencakup tujuh kegiatan, yaitu:

- 1) Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai Negara kepulauan;
- 2) Mewujudkan masyarakat maju, berkeadilan, dan demokratis berlandaskan Negara hukum;
- 3) Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai Negara maritim;
- 4) Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera;
- 5) Mewujudkan bangsa yang berdaya saing;
- 6) Mewujudkan Indonesia sebagai Negara maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional;
- 7) Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.



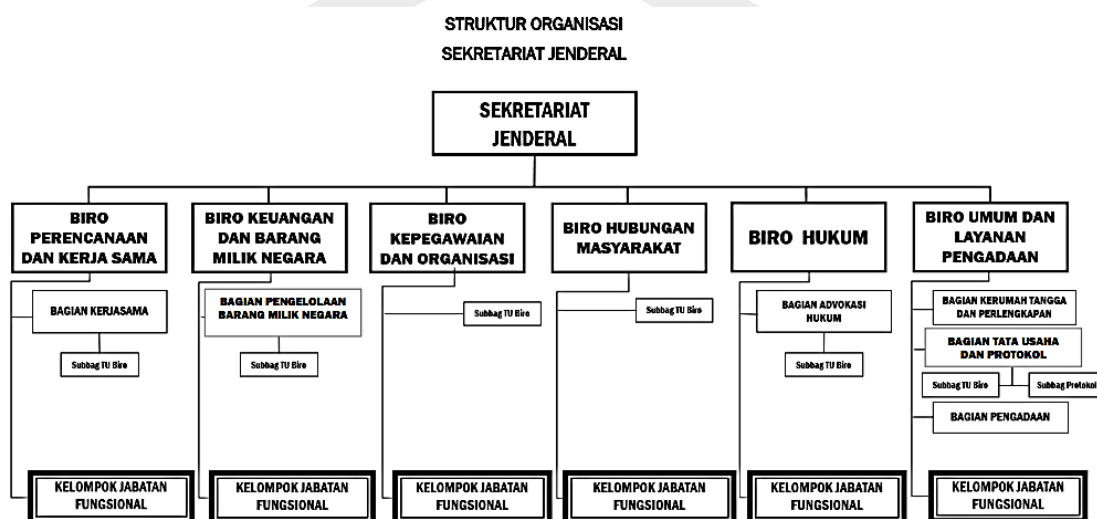
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi

Sumber: <https://kemendesa.go.id/berita/view/kemendesa/3/Struktur>

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Kementerian terdiri dari delapan bidang kerja, satuan sebagai berikut:

- 1) Sekretariat Jenderal
- 2) Direktorat Jenderal Pembangunan Desa dan Perdesaan
- 3) Direktorat Jenderal Pembangunan Ekonomi dan Investasi Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi
- 4) Direktorat Jenderal Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal
- 5) Direktorat Jenderal Pembinaan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi
- 6) Inspektorat Jenderal

- 7) Badan Informasi dan Pembangunan Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi
- 8) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal

Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020

Sesuai dengan acuan dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Disabilitas dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Prosedur Kerja Kementerian Desa, Pengembangan Daerah disabilitas, dan Transimigrasi, Sekretariat Jenderal adalah unit kerja yang berada di bawah tanggung jawab langsung Menteri. Sekretariat Umum dipimpin oleh Sekretaris Jenderal. Tugas dan fungsi Sekretariat Jenderal adalah sebagai berikut:

1. Tugas

Tugas Sekretariat Jenderal meliputi pengorganisasian dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administratif kepada seluruh bagian organisasi di lingkungan Kementerian.

2. Fungsi

Fungsi yang dimiliki oleh Sekretariat Jenderal antara lain:

- 1) Mengoordinasikan kegiatan Kementerian
- 2) Mengoordinasikan Penyusunan rencana, program, dan anggaran Kementerian,
- 3) Memberikan bimbingan dan dukungan administratif yang meliputi administrasi, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, kearsipan dan dokumentasi Kementerian, serta
- 4) Pembinaan dan penataan. organisasi dan tata kelola. menyukai.
- 5) Mengkoordinasikan peraturan hukum, advokasi hukum, pengelolaan barang milik/kekayaan negara, pengadaan barang/jasa, dan
- 6) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Penelitian dilaksanakan di satuan kerja Sekretariat Jenderal yang terdiri dari enam biro, sebagai berikut:

- 1) Biro Perencanaan dan Kerjasama
- 2) Biro Keuangan dan Barang Milik Negara,
- 3) Biro Kepegawaian dan Organisasi,
- 4) Biro Humas
- 5) Biro Hukum,
- 6) dan Biro Umum dan Pengadaan Pelayanan.



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Biro Kepegawaian dan Organisasi

Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020

Penelitian ini berfokus pada Biro Kepegawaian dan Organisasi. Pada Biro ini melaksanakan dan mempunyai Tugas antara lain melaksanakan tugas koordinasi, pelatihan dan penunjang dalam perencanaan pegawai, pengembangan pegawai dan pengelolaan administrasi kepegawaian. Selain itu, Biro Kepegawaian dan Organisasi juga bertanggung jawab terhadap pengembangan organisasi dan pemerintahan, serta memfasilitasi reformasi birokrasi. Dalam melaksanakan tugas, Biro Kepegawaian dan Organisasi menyelenggarakan fungsi:

- 1) Melakukan koordinasi, bimbingan dan dukungan perencanaan bagi pegawai Kementerian.
- 2) Melakukan koordinasi, bimbingan dan dukungan dalam pengembangan pegawai Kementerian.

- 3) Melakukan koordinasi, bimbingan dan dukungan dalam pengelolaan administrasi kepegawaian Kementerian.
- 4) Melakukan koordinasi, bimbingan dan dukungan dalam pengembangan organisasi dan manajemen Kementerian.
- 5) Melakukan koordinasi, bimbingan dan dukungan dalam memfasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian.
- 6) Melaksanakan tugas administrasi Biro.

2. Sumber Daya Manusia di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu indikator kunci dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Mengenai hal ini, berikut adalah data tentang sumber daya manusia atau data kepegawaian di Biro Kepegawaian dan Organisasi Di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang tersedia dalam tabel di bawah ini:

Table 4. 1 Daftar Pegawai Pada Biro Kepegawaian dan Organisasi

No	Nama	Jabatan	Pendidikan
1	Fajar Tri Suprpto, S.E, M.Si	Kepala Biro Kepegawaian Dan Organisasi	S-2 (Administrasi Publik)
2	Aditya Hendra Krisna, S.E, M.M	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S-2 (Akuntansi Pemerintahan)
3	Murikhah, S.Sos	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S-1 (Administrasi Negara)
4	Chusnul Chotimah, S.Pd, M.Si	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	
5	Wildan Ardiansyah, S.A.P	Kepala Subbagian Tata Usaha Biro	S-1 (Administrasi Publik)
6	Masrani, S.E., M.M	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S-1 (Manajemen)
7	Zulkarnain, S.Pd.Ing.,	Analisis Sumber Daya Manusia	S-2 (Administrasi Publik)

	M.Si	Aparatur Ahli Muda	
8	Antonius Hawan, S.Psi	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 (Psikologi)
9	Yandi Satya, S.Psi., M.Psi	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-2 (Psikolog Industri/Organisasi)
10	Alpin Martuaraja, S.Psi	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 (Psikologi)
11	Asriana Sarwanti, S.E	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 (Ekonomi Manajemen)
12	Khatarina Dewi Yuanti, S.E	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 (Manajemen)
13	Basarudin Harahap, S.E., M.M	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-2 (Manajemen SDM)
14	Nena Syahna Latuconsina, S.Sos	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-2 (Administrasi Publik)
15	Rachma Nila Shanty, S.Psi	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 (Psikologi Perkembangan)
16	Novita Hidayati, S.Psi., M.Psi	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S-2 (Psikolog Industri/Organisasi)
17	Tya Tri Pamungkas, S.STP	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Politik Pemerintahan)
18	I Made Rendy Wicaksana Adiutama, S.E.	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Ekonomi Manajemen)
19	Deni Johan Ismail, S.Psi	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Psikologi)
20	Parwanto, S.E	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Manajemen SDM)
21	Meilda Aulia Aziza, S.Psi	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Psikologi)
22	Marta Sundari Pasaribu, S.T	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Teknik Industri)
23	Anggarini Dianing Safitri, S.E	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S-1 (Ekonomi Agribisnis)
24	Mawardi Hopipi, S.Kom	Pranata Komputer Ahli Pertama	S-1 (Sistem Informasi)

25	Magdalena Simamora, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-2 (Magister Psikologi)
26	Muhammad Jamal Lulail, S.E	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Manajemen)
27	Raditio Priambodo, S.E	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Manajemen SDM)
28	Ardita Windiani, S.Kom	Arsiparis Ahli Pertama	S-1 (Sistem Informasi)
29	Mohamad Hasyim	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA
30	Ervin Resvitoria Arterya, A.Md.	Pengelola Data	D-3 (Manajemen Administrasi)
31	Ridho Maulana Hidayat, S.Psi	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Psikologi)
32	Selfaliyanti Putri Utami, S.Psi	Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Psikologi)
33	Dwiwiyatie Putrantie, S.Psi	Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Psikologi)
34	Desy Murnia Anggraeni, A.Md	Arsiparis Terampil	D-3 (Kearsipan)
35	Sri Tanjung Pinasti, S.Psi	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Psikologi)
36	Eka Lia Sinuraya, S.H	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S-1 (Hukum Internasional)
37	Vedro Isanggoro Wibisono, S.Kom	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Teknik Informatika)
38	Esti Afriyani, S.Sos	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Sosiologi)
39	Dian Arry Gandara, S.T	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S-1 (Teknik Industri)
40	Danang Utomo, S.T	Analisis Organisasi	S-1 (Teknik Industri)
41	Rizki Dwi Muliawati, S.E	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Ilmu Ekonomi Syariah)
42	Rinawaty, A.Md	Arsiparis Terampil	D-3 (Kesekretariatan)
43	Hasna Hidayanti, S.T	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	S-1 (Teknik Industri)
44	Dinda Puspitasari, S.Psi	Analisis Sumber Daya Manusia	S-1 (Psikologi)

		Aparatur	
45	Hilda Syaidatul Ulfah, S.T	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Teknik Industri)
46	Anggie Lindio, S.Kom	Analisis Data Dan Informasi	S-1 (Ilmu Komputer Dan Komunikasi)
47	Mukhlis Abdul Salam, S.Pd	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Tadris Bahasa Inggris)
48	Nurul Fitria Anwar, S.E	Analisis Tata Laksana	S-1 (Manajemen SDM)
49	Maria Anis Putri Andini, S.Psi	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	S-1 (Psikologi)
50	Ayu Norma Affiati Chrisetiade, S.T	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S-1 (Teknik Industri)
51	Syifah Paujiah, S.Kom	Analisis Data Dan Informasi	S-1 (Ilmu Komputer)
52	Dysti Aulia Syahtiar, S.E	Analisis Perencanaan	S-1 (Ekonomi Pembangunan)
53	Arya Wisanggeni Indiarto, A.Md.Ak.	Pengelola Keuangan	D-3 (Akuntansi)
54	Drupadi Indriani, S.E. M.M.	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S2
55	Zaidan Fajar Nurmansyah, S.I.A	Analisis Kelembagaan	S-1 (Ilmu Administrasi Negara)
56	Trisya Livy Astari, S.H	Analisis Kelembagaan	S-1 (Ilmu Hukum)
57	Dyah Anggraini, S.Psi.	Analisis Pengembangan Kompetensi	S-1 (Psikologi)

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2024

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa di Biro Kepegawaian dan Organisasi pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terdapat dua (2) orang pimpinan atau pejabat struktural. Dari jumlah tersebut, satu orang memiliki pendidikan tingkat S2 dan satu orang lain memiliki pendidikan tingkat S1. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pendidikan dari pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tingkat S1 atau sudah memadai, yang berarti mereka memiliki kualifikasi pendidikan yang cukup untuk menjalankan tugas dengan baik.

B. Penyajian data

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian ke 7 (tujuh) informan antara lain:

1. Informan 1, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Kepegawaian dan Organisasi
2. Informan 2, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Pengadaan CPNS dan PPPK)
3. Informan 3, Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya (pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai)
4. Informan 4, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama
5. Informan 5, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (Anjab & ABK, perencanaan kebutuhan pengadaan)
6. Infroman 6, Arsiparis Terampil
7. Informan 7, Arsiparis Terampil

Penempatan pegawai merupakan kebijakan instansi yang bertujuan untuk menyalurkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan potensi pegawai pada posisi yang paling cocok dengan persyaratan jabatan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja secara optimal. Dengan penempatan kerja yang sesuai, diharapkan semangat kerja, mental kerja, dan prestasi kerja dapat mencapai tingkat yang optimal, serta memberikan peluang bagi kreativitas dan inisiatif pegawai untuk berkembang. Berikut adalah rangkuman hasil wawancara mengenai penempatan pegawai berdasarkan indikator yang digunakan yaitu Pendidikan, Pengalaman, Pengetahuan, dan Keterampilan.

1. Pendidikan

Pendidikan memiliki peran yang sangat vital dalam kehidupan sehari-hari. Melalui pendidikan, seseorang dapat mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Kesuksesan yang telah dicapai oleh pegawai saat ini tidak dapat dilepaskan dari kontribusi pendidikan. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu untuk mengakui urgensi dari upaya pembelajaran dan pengetahuan. Salah satu tujuan utama pendidikan adalah untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan tingkat kecerdasan individu. Dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil, perhatian terhadap

tingkat pendidikan sangat penting bagi setiap instansi karena keberhasilan atau pencapaian tujuan instansi sangat bergantung pada keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu, latar belakang pendidikan juga menjadi pertimbangan dalam menentukan apakah seseorang dapat atau tidak dapat menduduki jabatan tertentu. Dengan pendidikan yang sesuai, seorang pegawai umumnya akan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan benar, sesuai dengan tingkat profesionalitas dan kecerdasan yang dimilikinya.

Melalui wawancara kepada informan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang kesesuaian penempatan pegawai dengan Pendidikan diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek Pendidikan Informan 6 selaku Arsiparis Terampil mengungkapkan bahwa:

*“Di Biro kepo sendiri itu betul sangat berpengaruh, Pendidikan dengan penempatan seorang pegawai, kenapa? Karena dalam perekrutan CPNS sendiri pun dar awal sudah ada kualifikasi Pendidikan seseorang bisa jadi pegawai pun dengan seleksi administrasi di awal sudah ada Namanya kualifikasi Pendidikan jadi ada semacam rumpun Pendidikan dalam 1 jabatan yang akan dilamar, contoh arsiparis berarti rumpun Pendidikan nya ada yang kuliah di bidang kearsipan, sekretaris, perpustakaan dan arsip, data dan informasi itu rumpun-rumpun yang bisa masuk ke jabatan arsiparis, jadi memang di kemendesa terutama KEPO bahkan bukan hanya KEMENDESA tapi seluruh penerimaan CPNS diseluruh kementerian Lembaga poasti rata-rata menggunakan kualifikasi Pendidikan jadi itu pasti sangat penting karena itu jadi kunci dan tolak ukurnya seleksi untuk PNS”
(wawancara tanggal 24/4/2024)*

Dalam aspek Pendidikan Informan 3 selaku Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya (pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai) mengungkapkan bahwa:

“Sebenarnya untuk pendidikan sendiri pun ada yang mempengaruhi dan ada yang tidak ya. Kalau misalnya teman-teman yang CPNS itu kan mereka masuk udah sesuai ya dengan penempatan dan pendidikannya yang dituju. Karena kalau misalnya ketika mereka

mau tes CPNS itu kan mereka memilih jabatan apa dan penempatan dimana yang sesuai dengan pendidikannya. Tapi kalau untuk yang sebelumnya tidak sesuai, kalau yang sebelumnya itu kan baru beberapa tahun-beberapaan ini yang sesuai dengan penempatan CPNS ya. Tapi kalau untuk yang CPNS yang sudah sebelumnya itu masih banyak yang belum sesuai dengan pendidikannya. Jadi karena dibidang sesuai atau tidak, berpengaruh atau tidak, mungkin karena sudah terlalu lama penempatannya di situ dan mungkin mereka bekerjanya sesuai dengan pengalaman ya, dengan mengabaikan pendidikan yang ada. Kalau disini sih seperti itu.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Pendidikan Informan 2 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Pengadaan CPNS dan PPPK) mengungkapkan bahwa:

“Kalau dari CPNS, karena yang kita minta itu sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, jadi kalau tidak sesuai memang tidak kita tempatkan di situ. Karena pendekatan pencanaan kan pengadaan pegawainya. Jadi kalau orangnya, kami butuh A, jadi harus A yang mengisi. Jadi kalau bukan yang A yang mengisi, jadi tidak bisa. Karena kalau kita mendekatkan pendekatan pencanaan pegawainya, jadi kita mengadakan dari yang belum ada menjadi ada. (wawancara tanggal 26/4/2024)

Dalam aspek Pendidikan Informan 5 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (Anjab & ABK, perencanaan kebutuhan pengadaan) mengungkapkan bahwa:

“Pasti berpengaruh, karena gini, kita mikir aja ya, dia sekolah 4 tahun, misalnya sarjana nih, di bidang komputer. Terus dia ditempatkan, ditempatkan tidak sesuai. Dia mau mengerjakan apa, berarti selama ini apa yang dia pelajari, tidak bisa dituangkan disitu. Ini kejadian sama saya sendiri nih. Jadi gini, saya itu 2019 masuk, itu saya jabatannya waktu itu, analis organisasi. Tapi, saya itu basicnya komputer. Gitu. Dan saya tidak di biro kepegawai nih, tapi masih sekretariat jenderal. Kan tugas saya itu sekretariat jenderal. Di sana ternyata, analis organisasi di sana, tidak dipekerjakan sesuai dengan fungsinya. Karena fungsi analis organisasi kan lebih kepada biro kepegawaian. Nah itu tadi, berarti penempatan saya pada saat itu mungkin belum sesuai dengan kebutuhan. Karena gini, sebenarnya Kementerian Desa ini, pertama kalinya kita tetapkan kepmen tentang anjab dan abk itu di tahun 2020. Jadi setelah saya masuk, itu aja banyak yang baru dirapihkan. Jadi saya pas masuk ke sini, mungkin saat itu penempatannya belum sesuai. Karena kita belum kunci

dengan, tadi saya bilang kepmen anjab dan abk. Keputusan Menteri tadi. Saya waktu itu gini, saya ditempatkan di Biro hukum. Jabatan analis organisasi, yang pertama, saya bukan bidang hukum. Yang kedua, saya bukan orang SDM. Karena saya itu basicnya berlingkungan komputer. Saya sajana komputer. Kan nggak sesuai nih.

Ini kasus kejadian sama saya nih. Terus saya bilang gini, ini berpengaruh nggak? Tentu berpengaruh. Karena saya pengen ngajuin gini, karena basic saya komputer, karena saya pengen pengembangan sistem di biro hukum saat itu, di 2019.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

2. Pengalaman

Pengalaman kerja mengacu pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai, diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pengalaman dalam bekerja menjadi dasar yang dapat memungkinkan seorang pegawai menempatkan dirinya secara tepat dalam situasi tertentu, bersedia mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan tanggung jawab penuh, serta dapat berkomunikasi efektif dengan berbagai pihak untuk menjaga produktivitas dan kinerja, menghasilkan individu yang kompeten di bidangnya.

Melalui wawancara kepada informan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang kesesuaian penempatan pegawai dengan Pengalaman diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek Pengalaman Informan 5 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (Anjab & ABK, perencanaan kebutuhan pengadaan) mengungkapkan bahwa:

“Jadi kalau kita bicara pengalaman, sebenarnya kalau untuk pengadaan, kita dasarnya adalah pendidikan. Jadi ada beberapa yang CPNS itu tidak mensyaratkan pengalaman. Tapi jadi pertimbangan tersendiri saat pengadaan pegawai. Contoh, dari BKN dan Menpan, itu misalnya pengalaman CPNS itu adalah pengalaman 0 tahun pun, kita bisa bilang fresh graduate pun, jadi CPNS bisa. Itu sebenarnya dari BKN Menpan tidak mengunci orang ini harus pengalaman berapa tahun di bidang pekerjaan sebelumnya. Jadi CPNS itu bisa dari fresh

graduate. Jadi kalau untuk pengalaman, di pengadaan itu sebenarnya nggak ada.

Tapi pengalaman itu nanti akan berpengaruh saat dia sudah duduk di satu jabatan. Contoh tadi saya bilang, saya sebagai S.kom, masuk sebagai analis Organisasi, kenapa saya bisa ada di Biro Kepegawaian? Kenapa saya bisa tiba-tiba dilantik jadwal analis SDM Aparatur? Karena pengalaman saya sebelumnya itu di bidang SDM dan Organisasi. Kita ngomong pengalaman ya, jadi kalau untuk pengadaan pegawai, pengalaman itu nggak terlalu dilihat, tapi saat kita sudah berduduk di jabatan, itu sebagai kita bisa bilang CV-nya.”
(wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Pengalaman Informan 7 selaku Arsiparis Terampil mengungkapkan bahwa:

“Berpengaruh, sangat berpengaruh. Jadi tidak memulai pekerjaan tidak belajar lagi dari 0 jadi kita bisa yang seharusnya kita bisa lari, ini harus belajar jalan dulu gitu istilahnya. Jadi menurut saya berpengaruh ya untuk pengalaman.” **(wawancara tanggal 24/4/2024)**

Dalam aspek Pengalaman Informan 4 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama mengungkapkan bahwa:

“Kita bicara sebagai JF atau pelaksana tidak terlalu berpengaruh mba tapi jika struktural sangat berpengaruh karena muncul seseorang dapat menduduki sebuah jabatan selain ada kompetensi dan potensi yang bersangkutan juga ada pengalaman pekerjaan seperti itu, kalau untuk JF jelas JF JF itu saja yang dikerjakan tidak jauh dari bidangnya walaupun kalau kita ngomongin sebagai jabatan analis SDMA itu cukup luas ya mba ya dari perencanaan pensiun hingga pengembangan seperti itu, tapi untuk yang struktural itu sangat-sangat berpengaruh”
(wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Pengalaman Informan 3 selaku Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya (pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai) mengungkapkan bahwa:

“Ya, sangat berpengaruh, karena pengalaman pegawai tersebut, apalagi kalau dia sudah lama ditempatkan di situ, pengalamannya pasti sudah banyak ya, dan kecenderungan yang bersangkutan itu akan selalu dipakai di tempat tersebut” **(wawancara tanggal 24/4/2024)**

Dalam aspek Pengalaman Informan 6 selaku Arsiparis Terampil mengungkapkan bahwa:

“Iya itu pengaruh terutama dengan teman-teman yang background nya Pendidikan nya psikolog ya mereka memang sangat berpengaruh untuk menjadi asesor, asesor disini adalah orang-orang yang memang ahli di bidang perekrutan kemudian membantu seleksi CPNS terus juga memang untuk membantu pengembangan karir pegawai itu memang orang-orang yang ahli dan mengerti di bidang itu. Kemudian sama dengan kami yang di arsiparis.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

3. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur utama dari kemampuan yang mudah untuk diakses dan diidentifikasi. Meskipun seseorang memiliki pengetahuan yang luas, tidak selalu menjamin bahwa ia dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut. Saat ini, dengan persaingan yang semakin ketat dalam dunia pekerjaan, Organisasi tidak dapat hanya mengandalkan pengetahuan dari pihak lain, tetapi harus mampu menghasilkan pengetahuan sendiri untuk menciptakan keunggulan internal yang sulit ditiru atau disaingi oleh organisasi lain. Dengan demikian Organisasi dapat terus menciptakan keunggulan kompetitifnya melalui inovasi yang muncul dari pengetahuan yang dimiliki.

Melalui wawancara kepada informan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang kesesuaian penempatan pegawai dengan Pengetahuan diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek Pengetahuan Informan 4 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama mengungkapkan bahwa:

“Pengetahuan, pengetahuan dia pribadi jadi ya. Setahu saya tidak. Setahu saya tidak karena yang cukup berpengaruh yang saya tadi bilang bahwa untuk administrasi mungkin di pengalaman nya dan Pendidikan nya untuk pengetahuan nya agak sedikit tidak maksudnya gini mba, untuk menilai seseorang itu kan butuh waktu pertama butuh tau gimana kerja yg bersangkutan bukan hanya terkait dengan

seberapa pintar dia kadang-kadanga semakin pintar seseorang jadinya semakin sombong yang bersangkutan seperti itu jadi kalau saya melihatnya pribadi hmm masih tidak terlalu besar dibandingkan pengalaman dia atau kemampuan dia yang spesifik gitu mba maksudnya pengetahuan kan berarti luas ya mba ya tapi tidak secara spesifik menurut saya seperti itu” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Pengetahuan Informan 3 selaku Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya (pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai) mengungkapkan bahwa:

“Enggak sih, pengaruhnya tidak terlalu besar. Pengetahuan pegawai, pegawai itu kan penempatannya sesuai dengan pendidikannya, dan jabatannya kalau pengetahuan pegawai itu sendiri kan tergantung dari pegawai itu sendiri, dia mau mencari atau mendapatkan informasi di luar atau begitu.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Pengetahuan Informan 2 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Pengadaan CPNS dan PPPK) mengungkapkan bahwa:

“Jadi kalau yang diwawancara saya, pendekatan saya itu pendekatan pengadaan pegawai. Jadi pengadaan pegawai itu saya ceritakan dulu, kita mengusul formasi ke Menpan RB. Nah ketika kita mengusul formasi itu, usahakan kita mengisi suatu jabatan A, itu sudah ada kualifikasinya. Pendidikannya apa, terus yang diharapkan di jabatan itu apa. Jadi itu harus memang sesuai dengan kualifikasinya yang dibuat oleh pelamar. Meskipun nanti itu adalah syarat untuk dapat di-test administrasinya. Jadi kan kalau untuk pengadaan itu ada administrasi ada test saja. Nah ketika dia sudah lolos nanti secara administrasi, akan diuji melalui kalau untuk CPNS ada seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang. Kalau untuk pengadaan P3K seleksi kompetensi teknis. Jadi saya rasa sudah cukup” (wawancara tanggal 26/4/2024)

Dalam aspek Pengetahuan Informan 5 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (Anjab & ABK, perencanaan kebutuhan pengadaan) mengungkapkan mengungkapkan bahwa:

“Berpengaruh atau nggak gitu pengetahuannya? Iya, berpengaruh. Kalau pengetahuan ini sebenarnya, kalau menurut saya nih ya, yang saya lihat juga sih, pengetahuan ini berpengaruh karena apa? Kalau orang mau dikasih tugas, contohnya ini contohnya, dia punya pengetahuan, misalnya gini, saya lulusan Sarjana komputer, kita bilang case langsung ya, terus, tapi saya saat itu menjejarkan

pekerjaan organisasi, kepegawaian organisasi, SDM disitu. Berarti kan selama ini pengetahuan saya tentang kepegawaian organisasi, di luar bidang ilmuwan saya sebagai Sarjana komputer, gitu ya. Nah, apakah pengetahuan ini berpengaruh? Mungkin berpengaruh. Karena apa? Saat saya mau melakukan Anjab ABK, saya mau melakukan evaluasi jabatan, menyusun data jabatan, dan lain-lain ya, yang berhubungan orang organisasi, penata organisasi, penempatan pegawai, itu semua kan kalau tidak dikerjakan oleh orang yang memiliki pengetahuan, otomatis itu akan gini loh, kadang-kadang, ya kadang-kadang nih ya, di lapangan ya, ini pengalaman saya pribadi ya, di lapangan itu, orang yang lebih tahu gitu ya, dibandingkan orang yang punya dasar, misalnya gini, ada orang misalnya Sarjana Psikologi, ditempatkan di SDM, tapi dia nggak punya pengetahuan tentang Anjab ABK, tentang organisasi, tentang penataan dan hubungan pegawai, gitu ya, dia nggak punya pengetahuan disitu. Saya bukan bilang orang ini nggak bisa, bukan, tapi karena saat dia lulus jadi CPNS gitu ya, Sarjana dia Psikologi, lulus sebagai PNS jabatan dia, misalnya SDM gitu ya, kita bilang gitu ya, tapi dia nggak punya pengetahuan yang Anjab ABK, ya itu maksudnya nilainya akan lebih kurang, dibandingkan orang yang punya pengetahuan disitu”(wawancara tanggal 26/4/2024)

4. Keterampilan

Keterampilan adalah aspek yang memang berbeda-beda bagi setiap individu. Setiap orang memiliki tingkat keterampilan yang berbeda, tergantung pada kemampuan dan pengalaman yang dimilikinya. Keterampilan kerja memberikan manfaat yang signifikan bagi individu, perusahaan, dan masyarakat. Bagi individu, keterampilan kerja dapat meningkatkan pencapaian mereka sehingga mereka memperoleh imbalan yang sepadan dengan kinerja mereka.

Melalui wawancara kepada informan di Biro Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang kesesuaian penempatan pegawai dengan Keterampilan Pegawai diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek Keterampilan Informan 6 selaku Arsiparis Terampil mengungkapkan bahwa:

“Keterampilan iya, pengetahuan iya hmmm keterampilan pegawai pasti berpengaruh pada penempatan pegawai juga semakin orang itu expert di bidang nya semakin baik juga, sebagai contoh ada pegawai yang salah satunya di kami, beliau SDM aparatur ahli muda kalo gasalah dulu sebelum beliau kesini masih fungsional umum namun beliau juga punya keterampilan tambahan sebagai mc protokol, nah akhirnya beliau ditempatkan pada bagian protokol saat itu. Ya jadi di biro umum. Nah jadi kadang keterampilan seseorang itu juga membantu seseorang itu dalam penempatannya di unit kerja mana gitu” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Keterampilan Informan 4 selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama mengungkapkan bahwa:

“Setahu saya iya, gitu karena memang kecakapan didalam bekerja itu sangat dituntut tinggi mba ya kalau saya merasakan di organisasi ini, kadang-kadang satu orang itu bisa mendapat pekerjaan yang sangat besar yang mungkin beberapa orang melihatnya itu malah kok lo bisa ngelakuin hal itu gitu, makanya saya itu bilang hmm di kementerian kami saya melihatnya bahwa keterampilan masih lebih unggul dibandingkan pengetahuan” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dalam aspek Keterampilan Informan 3 selaku Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya (pengangkatan, pemberhentian, dan pemindahan pegawai) mengungkapkan bahwa:

“Keterampilan? Saya sendiri kalau penempatan pegawai itu berpengaruh sih untuk keterampilannya, karena kan ketika pegawai tersebut terampil, dianggap mumpuni sama atasan, pasti atasan akan cenderung memakai, maksudnya memperkerjakan yang bersangkutan dengan atasan sih.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

C. Pembahasan

Didalam pembahasan ini terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi Penempatan Pegawai yaitu Pendidikan, Pengetahuan, Pengalaman, Keterampilan. Dari hasil penelitian dengan metode wawancara dan observasi pada bagian ini peneliti akan memaparkan analisis data yang peneliti peroleh dari hasil penelitian di Biro Kepegawaian dan Organisasi mengenai Analisis Penempatan Pegawai sebagai berikut:

1. Pendidikan

Dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil, setiap instansi perlu memperhatikan tingkat pendidikan karena keberhasilan atau pencapaian tujuan instansi bergantung pada keterampilan dan kemampuan pegawai. Pendidikan mencerminkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai. Latar belakang pendidikan juga menjadi pertimbangan dalam penempatan seseorang pada jabatan tertentu. Dengan pendidikan yang sesuai, seorang pegawai umumnya akan dapat menjalankan tugas dengan profesional dan sesuai dengan kemampuan intelektualnya.

Berikut adalah hasil data yang penulis olah tentang ketidakseuaian antara kualifikasi Pendidikan dengan kondisi eksisting pegawai dan ditemukan beberapa pegawai yang memang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan:

Table 4.2 Kesenjangan Kualifikasi Pendidikan Pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi

No	Jabatan	Syarat Jabatan (Pendidikan)	Latar Belakang Pendidikan	Keterangan
1	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologi	S-1 Ekonomi	TS
2	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologi	S-1 Ekonomi Manajemen	TS

3	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S-1 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologi	S-1 Ilmu Komunikasi (<i>Public Relation</i>)	TS
4	Analisis Data Dan Informasi	S-1 Atau D-IV Statistik/ Manajemen/ Teknik Informatika/ Sistem Informasi/ Ekonomi	D-IV Pembangunan Dan Pemberdayaan	TS
5	Analisis Organisasi	S-1 Atau D-IV Manajemen/ Administrasi Negara/ Publik/ Teknik Industri/ Ilmu Pemerintahan	S-1 Teknik Informatika	TS
6	Analisis Pemerintahan Pusat	S-1 Atau D-IV Manajemen/ Administrasi Negara/ Publik/ Teknik Industri/ Ilmu Pemerintahan	S-1 Ekonomi Syariah	TS
7	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Madya	S-2 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologis/ Manajemen SDM	S-2 Ekonomi	TS
8	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	S-1 Atau D-IV Manajemen/ Ekonomi/ Administrasi/ Psikologi	S-1 Teknik Industri	TS
9	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	S-1 Atau D-IV Manajemen/ Ekonomi/ Administrasi/ Psikologi	S-1 Teknik Industri	TS
10	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Muda	S-1 Administrasi Kepegawaian/ Negara/ Manajemen Publik/ Psikologi	S-1 Ilmu Komunikasi	TS
11	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S2 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologis/ Manajemen SDM	S-1 Administrasi Negara	TS

12	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S-2 Administrasi Negara/S2 Administrasi Kepegawaian/S2 Manajemen Publik/ S2 Psikologis/S2 Manajemen SDM	S-2 Sains	TS
13	Analisis Sumber Daya Manusia Ahli Pertama	S-1 Administrasi Negara/Administrasi Kepegawaian/Manajemen Publik/Psikologi	S-1 Pendidikan Bahasa Inggris	TS

Sumber: Data Diolah Penulis, 2024

Keterangan

S = Sesuai

TS = Tidak Sesuai

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa dalam penempatan pegawai di Biro kepegawaian dan Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi memang masih ada yang belum sesuai. Dari jumlah keseluruhan pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi yaitu lima puluh empat pegawai terdapat tiga belas diantaranya yang memiliki ketidaksesuaian Pendidikan. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti Informan menyatakan bahwa jabatan yang mereka isi saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan formal mereka. Namun, ada juga informan mengatakan bahwa jabatan atau penempatan kerja masih ada yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka, karena mereka diterima atau ditempatkan tanpa melalui proses seleksi

Hal ini didukung oleh hasil wawancara penulis dengan kepala Sub Bagian Tata Usaha sebagai berikut:

“Kalau terkait hal tersebut Mungkin saya belum bisa berani mengatakan bahwa sudah sesuai 100% Jadi memang kalau menurut saya pribadi Saya melihat di Biro kepo dan itu sendiri Mungkin bisa dikatakan 80% itu sudah sesuai dengan pendidikan, pengalaman, keterampilan dan segala macam Kenapa saya bilang 80% tidak bilang 100% Karena memang ada beberapa pegawai yang saat ini

notabene itu Memang belum sesuai dengan antara pendidikan dengan penempatannya.”(wawancara tanggal 24/4/2024)

Pendidikan seseorang dianggap sebagai faktor penentu kemampuan untuk menduduki atau mengisi suatu jabatan tertentu. Dengan pendidikan yang sesuai, seorang pegawai umumnya akan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan sesuai standar profesionalitas dan kecerdasan yang dimiliki. Pendidikan dapat menjadi faktor penentu dalam penempatan jabatan seseorang pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin mudah bagi instansi untuk menempatkannya dalam pekerjaan yang sesuai.

Hal tersebut juga didukung oleh para informan melalui wawancara yang sudah peneliti lakukan sebagai berikut:

“.....Biro kepo sendiri itu betul sangat berpengaruh, Pendidikan dengan penempatan seorang pegawai, kenapa? Karena dalam perekrutan CPNS sendiri pun dar awal sudah ada kualifikasi Pendidikan.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh informan 4 sebagai berikut:

“Berpengaruh mba, iya Berdampak pada kinerja pegawai dan organisasi tepatnya si mba ya, karena memang di kementerian kita punya peraturan keputusan Menteri desa tentang kebutuhan pegawai disitu didasarkan pada pertama kebutuhan organisasi, dan kedua Pendidikan yang bersangkutan mba” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Sehingga dari data dan hasil wawancara yang sudah peneliti lakukan dalam faktor Pendidikan bisa dikatakan masih belum sesuai dikarenakan memang masih terdapat beberapa pegawai yang tidak sesuai antara kualifikasi jabatan dengan latar belakang yang mereka miliki.

Dampak yang dapat ditimbulkan dari adanya ketidaksesuaian antara Pendidikan dengan penempatan pegawai itu sendiri bisa terjadinya demotivasi, Ketika seorang pegawai merasa bahwa mereka tidak ditempatkan pada posisi yang cocok dengan keahlian dan Pendidikan mereka, hal ini dapat mengakibatkan turunnya motivasi mereka dalam bekerja. Demotivasi tersebut bisa berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Selain itu,

perasaan tidak cocok dengan posisi yang diemban juga dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai dan kurangnya kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingkat retensi pegawai dan menyebabkan kemungkinan penurunan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan Pendidikan sangat penting untuk meminimalkan risiko terjadinya demotivasi dan meningkatkan kesejahteraan pegawai serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Pengalaman

Dalam penempatan pegawai pentingnya mempertimbangkan pengalaman kerja. Kenyataan yang ada di dalam dunia pekerjaan menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja pada pekerjaan yang sejenis, semakin banyak pengalaman yang mereka kumpulkan. Sebaliknya, semakin singkat masa kerja seseorang, semakin sedikit pengalaman yang mereka dapatkan, yang kemungkinan mengakibatkan penurunan tingkat keahlian dan keterampilan kerja mereka. Oleh karena itu, penempatan pegawai harus mempertimbangkan secara serius tingkat pengalaman kerja agar dapat memastikan bahwa pegawai yang ditempatkan memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Berikut adalah hasil data yang penulis olah tentang pengalaman pegawai:

Table 4. 3 Data Pegawai Berdasarkan Pengalaman Kerja

No	Jabatan	Pendidikan	Masa Kerja
1	Kepala Biro Kepegawiaan Dan Organisasi	S2 (Administrasi Publik)	5 Tahun 1 Bulan
2.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S2 (Akutansi Pemerintahan)	5 Tahun 1 Bulan
3	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S1 (Administrasi Negara)	3 Tahun 5 Bulan
4	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	S1 (Administrasi Publik)	3 Tahun 1 Bulan
5	Analisis Sumber Daya Manusia	S1 (Manajemen)	3 Tahun 1 Bulan

	Aparatur Ahli Madya		
6	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S2 (Administrasi Publik)	4 Tahun 5 Bulan
7	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Psikologi)	3 Tahun 5 Bulan
8	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S2 (Psikolog Industri/Organisasi)	4 Tahun 5 Bulan
9	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Psikolog)	3 Tahun 1 Bulan
10	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	S1 (Ekonomi Manajemen)	3 Tahun 5 Bulan
11	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Manajemen)	9 Tahun 1 Bulan
12	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S2 (Manajemen SDM)	3 Tahun 1 Bulan
13	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S2 (Administrasi Publik)	4 Tahun 5 Bulan
14	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Psikolog Perkembangan)	3 Tahun 1 Bulan
15	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S2 (Psikolog Industri/Organisasi)	5 Tahun 1 Bulan
16	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Politik Pemerintahan)	3 Tahun 5 Bulan
17	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Ekonomi Manajemen)	6 Tahun 2 Bulan
18	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Psikologi)	5 Tahun 2 Bulan
19	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Manajemen Sdm)	5 Tahun 2 Bulan
20	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Psikologi)	5 Tahun 2 Bulan
21	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Teknik Industri)	5 Tahun 2 Bulan

22	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S1 (Ekonomi Agribisnis)	5 Tahun 1 Bulan
23	Pranata Komputer Ahli Pertama	S1 (Sistem Informasi)	5 Tahun 2 Bulan
24	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S2 (Psikologi)	3 Tahun 1 Bulan
25	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Manajemen)	3 Tahun 1 Bulan
26	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Manajemen Sdm)	5 Tahun 2 Bulan
27	Arsiparis Ahli Pertama	S1 (Sistem Informasi)	2 Tahun 1 Bulan
28	Pengadministrasi Kepegawaian	SMA	5 Tahun 1 Bulan
29	Pengelola Data	D3 (Manajemen Administrasi)	5 Tahun 1 Bulan
30	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Psikologi)	5 Tahun 2 Bulan
31	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Psikologi)	6 Tahun 2 Bulan
32	Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Psikologi)	5 Tahun 2 Bulan
33	Arsiparis Terampil	D3 (Kearsipan)	5 Tahun 2 Bulan
34	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Psikologi)	5 Tahun 2 Bulan
35	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S1 (Hukum Internasional)	5 Tahun 1 Bulan
36	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Teknik Informatika)	5 Tahun 2 Bulan
37	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Sosiologi)	6 Tahun 1 Bulan
38	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Teknik Industri)	5 Tahun 2 Bulan
39	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	S1 (Teknik Informatika)	6 Tahun 1 Bulan
40	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	S1 (Teknik Industri)	5 Tahun 2 Bulan
41	Analisis Organisasi	S1 (Teknik Industri)	5 Tahun 2 Bulan
42	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Ilmu Ekonomi Syariah)	5 Tahun 2 Bulan
43	Arsiparis Terampil	D3 (Kesekretariatan)	5 Tahun 2 Bulan

44	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	S1 (Teknik Industri)	3 Tahun 5 Bulan
45	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	S1 (Psikologi)	3 Tahun 5 Bulan
46	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Teknik Industri)	3 Tahun 5 Bulan
47	Analisis Data Dan Informasi	S1 (Ilmu Komputer Dan Komunikasi)	3 Tahun 5 Bulan
48	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Tadris Bahasa Inggris)	3 Tahun 5 Bulan
49	Analisis Tata Laksana	S1 (Manajemen SDM)	3 Tahun 5 Bulan
50	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	S1 (Psikologi)	3 Tahun 5 Bulan
51	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	S1 (Teknik Industri)	3 Tahun 5 Bulan
52	Analisis Data Dan Informasi	S1 (Ilmu Komputer)	3 Tahun 5 Bulan
53	Analisis Perencanaan	S1 (Eekonomi Pembangunan)	3 Tahun 5 Bulan
54	Pengelola Keuangan	D3 (Akutansi)	3 Tahun 4 Bulan
55	Analisis Kelembagaan	S1 (Ilmu Administrasi Negara)	2 Tahun 2 Bulan
56	Analisis Kelembagaan	S1 (Ilmu Hukum)	2 Tahun 2 Bulan
57	Analisis Pengembangan Kompetensi	S1 (Psikologi)	2 Tahun 2 Bulan

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2024

Dari data tabel diatas yang sudah di dapat oleh peneliti menggambarkan bahwa pengalaman kerja pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi sudah cukup lama. Hal ini di dapat dari pengamatan dan akumulasi penulis dengan dilihat dari pegawai yang memiliki masa kerja Lama (5-10 tahun) berjumlah dua puluh delapan pegawai (28) pegawai dan yang memiliki masa kerja Cukup Lama (1-5 tahun) berjumlah dua puluh Sembilan pegawai. Dalam masa kerja yang cukup lama di

dominasi pegawai yang memiliki masa kerja 3 tahun yaitu berjumlah dua puluh dua (22) pegawai, yang memiliki masa kerja dua tahun berjumlah empat pegawai, dan yang memiliki masa kerja empat tahun berjumlah tiga pegawai.

Walaupun terdapat perbedaan hanya 1 pegawai antara yang masa kerja Lama dengan masa kerja yang Cukup lama tetap disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi adalah pegawai yang memiliki masa kerja sudah cukup lama.

Hal ini didukung juga oleh wawancara yang sudah peneliti lakukan dengan Informan 3 Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya sebagai berikut:

“Ya, sangat berpengaruh, karena pengalaman pegawai tersebut, apalagi kalau dia sudah lama ditempatkan di situ, pengalamannya pasti sudah banyak ya, dan kecenderungan yang bersangkutan itu akan selalu dipakai di tempat tersebut.” **(wawancara tanggal 24/4/2024)**

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Pengadaan CPNS dan PPPK) sebagai berikut:

“..... Faktor kualifikasi pendidikan dan juga potensi yang dimiliki, pengalaman juga penting. Jadi pendidikan, kompetensi dan pengalaman itu sangat diperlukan untuk mendapat suatu pegawai menduduki satu jabatan tertentu. Karena memang harapan kita dengan adanya kualifikasi pendidikan yang sesuai, potensi yang cocok, lalu dengan adanya pengalaman yang cocok, kita bisa menembakkan the right man on the right place.” **(wawancara tanggal 26/4/2024)**

Hal serupa dan lain juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Kepegawaian dan Organisasi sebagai berikut:

“Pertama kalau menurut saya itu faktor yang sangat menentukan Pengalaman kerja ya Jadi kita lihat histori pengalaman yang bersangkutan Karena sekarang itu bukannya saya mengesampingkan pendidikan ya Hanya saja memang sekarang pengalaman itu lebih berharga dibandingkan dengan pendidikan Terutama bagi mereka yang fresh graduate gitu ya Jadi pertama itu

pengalaman, kedua baru pendidikan menurut saya” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dari hasil data dan wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa dapat diketahui penempatan pegawai sudah cukup sesuai dengan masa kerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada. Faktor Pengalaman atau masa kerja ini juga dapat berpengaruh didalam penempatan pegawai karena Pengalaman kerja menjadi modal utama bagi pegawai untuk memasuki suatu bidang pekerjaan. Karena pegawai yang berpengalaman mampu langsung menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Selain itu, pegawai yang berpengalaman hanya membutuhkan pelatihan dan petunjuk yang singkat jika dibandingkan dengan mereka yang belum memiliki pengalaman dalam bekerja sama sekali.

3. Pengetahuan

Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang penting bagi pegawai untuk menjalankan tugas dengan tepat. Pengetahuan seorang pegawai perlu diuji sebelum ditempatkan pada suatu posisi. Tingkat pengetahuan seseorang tercermin dalam kemampuannya untuk menjawab pertanyaan dari atasan atau masyarakat. Selain itu, pengetahuan juga terlihat dari kemampuan seseorang dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.

Pengetahuan adalah keterampilan kompleks yang memainkan peran penting dalam membentuk perilaku seseorang. Menurut penelitian dan pengalaman, perilaku yang didasari pengetahuan akan lebih efektif dibandingkan perilaku yang tidak didasari pengetahuan. Hal ini karena pegawai dapat meningkatkan kinerja dengan menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Pengetahuan mengukur kapasitas kognitif pegawai dengan menunjukkan bagaimana mengenali, memahami, dan menghargai suatu tugas. Oleh karena itu, pengetahuan seorang pegawai dapat ditingkatkan baik melalui pendidikan formal maupun informal serta pengalaman.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah Faktor Pengetahuan dapat menjadi hal yang mempengaruhi penempatan pegawai berikut wawancara yang sudah peneliti lakukan dengan beberapa informan.

Berikut wawancara yang peneliti lakukan dengan Informan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Kepegawaian dan organisasi:

“Ya mba menurut saya semua pegawai di sini memang sudah melaksanakan tugas-tugas mereka dengan standar dan ketentuan yang berlaku sejauh ini di Biro kepo Secara kinerja masing-masing individu pegawai Telah melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik Sangat terinci sesuai dengan matriks peran hasil Yang telah dibuat oleh masing-masing individu Jadi di dalam Biro kepo ini Terbagi menjadi beberapa tim kerja Di setiap tim kerja itu setiap ketua tim Pasti telah menyusun dan membagi pekerjaan ke dalam matriks peran hasil Dan di dalam matriks peran hasil itu Sudah ada nih target pegawai dalam melaksanakan tugas Terus rincian pekerjaannya apa Dan juga macam-macam disitu Ada juga terkait waktu, kuantitas, kualitas waktu Yang dipergunakan dalam mencapai target pekerjaan itu.”(wawancara tanggal 24/4/2024)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Informan pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi di Arsiparis sebagai berikut:

“Pasti memiliki dampak yang baik. Pekerjaan akan lebih baik kalau kita memiliki pengetahuan tersebut. Seperti contohnya dengan saya ya mba, saya sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan saya dibidang kearsipan dan ditempatkan juga di asriaris.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Kesesuaian pengetahuan pegawai dengan penempatan pegawai, informan sebagai Arsiparis Terampil menyatakan bahwa sebagai berikut:

“kalau dibilang sesuai pengetahuan dengan penempatan saat ini, ya memang bisa berpengaruh ya. Seperti contoh pada saya karena pendidikan lulusan kearsipan dan saya sesuai dengan jabatan saya saat ini di bidang arsiparis”(wawancara tanggal 24/4/2024)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh dua informan yang menyatakan bahwa faktor Pengetahuan tidak mempengaruhi penempatan.

Informan dengan jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama mengatakan bahwa faktor yang lebih berpengaruh didalam sebuah penempatan adalah Pengalaman dan Pendidikan disbanding dengan Pengtahuan sebagai berikut:

“Pengetahuan, pengetahuan dia pribadi jadi ya. Setahu saya tidak. Setahu saya tidak karena yang cukup berpengaruh yang saya tadi bilang bahwa untuk administrasi mungkin di pengalaman nya dan Pendidikan nya, untuk pengetahuan nya agak sedikit maksudnya gini mba, untuk menilai seseorang itu kan butuh waktu pertama butuh tau gimana kerja yang bersangkutan bukan hanya terkait dengan seberapa pintar dia kadang-kadang semakin pintar seseorang jadinya semakin sombong yang bersangkutan seperti itu jadi kalau saya melihatnya pribadi hmm masih tidak terlalu besar dibandingkan pengalaman dia atau kemampuan dia yang spesifik gitu mba”
(wawancara tanggal 24/4/2024)

Hal yang disampaikan informan dengan jabatan Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya mengatakan bahwa pengetahuan bisa didapat setelah dia ditempatkan dan bagaimana pegawai itu sendiri menginginkan memperoleh pengetahuan dari luar, sebagai berikut:

“Enggak sih, pengaruhnya tidak terlalu besar..... Pengetahuan pegawai, pegawai itu kan penempatannya sesuai dengan pendidikannya, dan jabatannya kalau pengetahuan pegawai itu sendiri kan tergantung dari pegawai itu sendiri, dia mau mencari atau mendapatkan informasi di luar atau begitu”
(wawancara tanggal 24/4/2024)

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada beberapa informan yang ada di Biro Kepegawaian mengenai penempatan pegawai berdasarkan faktor Pengetahuan, ditemukan bahwa dalam hal ini tentang penempatan pegawai sudah sesuai dengan pengetahuan. hasil wawancara yang didapatkan dari informan dimana penempatan pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi sudah sesuai dan pegawai tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku. Dua informan memberikan penjelasan mengenai kesesuaian jenjang pendidikan pegawai dengan penempatan pegawai dalam hal ini penempatan mereka sendiri. Dan terdapat tanggapan lain dari dua pegawai yang ada di Biro Kepegawaian dan Organisasi yang mengatakan dalam penempatan pegawai ada yang lebih diperhatikan atau dipertimbangkan dari Pengetahuan pegawai yaitu Pendidikan dan Faktor Pengalaman.

4. Keterampilan

Keterampilan kerja dapat diartikan dengan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mengoperasikan pekerjaannya secara dengan mudah dan tepat. Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai juga memiliki dampak pada efisiensi penempatan. Pegawai yang memiliki keterampilan unggul, seperti kemampuan untuk menggunakan peralatan kerja dengan mahir dan dapat menyelesaikan Tugas yang disediakan oleh Instansi, akan ditempatkan di posisi yang strategis untuk memastikan pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan efektif, diperlukan pegawai yang berpengalaman dan memiliki keterampilan yang baik dan sesuai.

Dari hasil temuan yang sudah dilakukan oleh peneliti bahwa faktor Keterampilan mempengaruhi penempatan pegawai. Dan peneliti juga mendapatkan data bahwa Keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai di Biro Kepegawain dan Organisasi sudah menunjukkan kinerja yang baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai harus mempunyai keterampilan yang baik terutama dalam membantu pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan harus selalu mengasah kemampuannya untuk menunjang penyelesaian pekerjaan yang diberikan oleh instansi.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Informan arsiparis terampil sebagai berikut:

“Keterampilan pegawai pasti berpengaruh pada penempatan pegawai juga semakin orang itu expert di bidang nya semakin baik juga, sebagai contoh ada pegawai yang salah satunya di kami, beliau SDM aparatur ahli muda kalo gasalah dulu sebelum beliau kesini masih fungsional umum namun beliau juga punya keterampilan tambahan sebagai mc protokol, nah akhirnya beliau ditempatkan pada bagian protokol saat itu. Ya jadi di biro umum. Nah jadi kadang keterampilan seseorang itu juga membantu seseorang itu dalam penempatannya di unit kerja” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh informan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama sebagai berikut:

“Setahu saya iya, gitu karena memang kecakapan didalam bekerja itu sangat dituntut tinggi mba ya kalau saya merasakan di organisasi ini, kadang-kadang satu orang itu bisa mendapat pekerjaan yang sangat besar yang mungkin beberapa orang melihatnya itu malah “kenapa anda bisa ngelakuin hal itu” gitu, makanya saya itu bilang hmm di kementerian kami saya melihatnya bahwa keterampilan masih lebih unggul dibandingkan pengetahuan” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Informan Analis Sumber daya Manusia Paratur, Ahli Madya sebagai berikut:

“Keterampilan? kalau penempatan pegawai itu berpengaruh sih untuk keterampilannya, karena kan ketika pegawai tersebut terampil, dianggap mumpuni sama atasan, pasti atasan akan cenderung memakai, maksudnya memperkerjakan yang bersangkutan dengan atasan sih.” (wawancara tanggal 24/4/2024)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti bahwa tanggapan atau jawaban dari para informan memang menunjukkan bahwa Faktor Keterampilan memang mempengaruhi Penempatan pegawai.

Untuk mendukung hal diatas terdapat juga data penilaian kinerja pegawai yang sudah peneliti peroleh sebagai berikut:

Table 4. 4 Data penilaian kinerja pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi

No	Jabatan			Aspek penilaian	Syarat Jabatan	Kondisi Eksisting
1	Analisis Manusia Madya	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Sangat Baik
2	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
3	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
4	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Sangat Baik
5	Asesor Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Sangat Baik
6	Analisis Manusia	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik

	Muda					
7	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Sangat Baik
8	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
9	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
10	Analisis Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Sangat Baik
11	Pranata Pertama	Komputer	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
12	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
13	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
14	Asesor Manusia Muda	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Sangat Baik
15	Asesor Manusia Pertama	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
16	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
17	Asesor Manusia Pertama	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
18	Asesor Manusia Pertama	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
19	Asesor Manusia Pertama	Sumber Aparatur	Daya Ahli	Kinerja	Baik	Baik
20	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
21	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
22	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
23	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik
24	Pengadministrasi Kepegawaian			Kinerja	Baik	Baik
25	Analisis Pertama	Kepegawaian	Ahli	Kinerja	Baik	Baik

26	Analisis Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Aparatur	Kinerja	Baik	Baik
27	Pengelola Data	Kinerja	Baik	Baik
28	Analisis Data Dan Informasi	Kinerja	Baik	Baik
29	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	Kinerja	Baik	Baik
30	Analisis Organisasi	Kinerja	Baik	Baik
31	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	Kinerja	Baik	Baik
32	Analisis Organisasi	Kinerja	Baik	Baik
33	Analisis Organisasi	Kinerja	Baik	Baik
34	Analisis Pemerintahan Pusat	Kinerja	Baik	Baik
35	Arsiparis Terampil	Kinerja	Baik	Sangat Baik
36	Arsiparis Ahli Pertama	Kinerja	Baik	Sangat Baik
37	Arsiparis Terampil	Kinerja	Baik	Sangat Baik
38	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	Kinerja	Baik	Baik
39	Analisis Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Aparatur	Kinerja	Baik	Baik
40	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	Kinerja	Baik	Baik
41	Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur	Kinerja	Baik	Baik
42	Analisis Data Dan Informasi	Kinerja	Baik	Baik
43	Analisis Data Dan Informasi	Kinerja	Baik	Baik
44	Analisis Tata Laksana	Kinerja	Baik	Baik
45	Analisis Tata Usaha	Kinerja	Baik	Baik
46	Analisis Tata Laksana	Kinerja	Baik	Baik
47	Pengelola Keuangan	Kinerja	Baik	Baik
48	Analisis Perencanaan Anggaran	Kinerja	Baik	Baik
49	Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	Kinerja	Baik	Baik
50	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	Kinerja	Baik	Sangat Baik
51	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	Kinerja	Baik	Baik

Sumber: diolah oleh penulis, 2024

Data yang sudah diperoleh dan diolah oleh peneliti terlihat bahwa Keterampilan Pegawai di Biro kepegawaian sudah Baik hal itu dapat dilihat dari aspek penilaian pada kinerja masing-masing pegawai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari faktor Keterampilan didalam pelaksanaan penempatan pegawai memang dapat mempengaruhi. Dan dari penempatan yang sudah sesuai dengan keterampilan dapat memberikan hasil kinerja yang baik seperti dilihat pada data penilaian kinerja tersebut.

5. Faktor penghambat Penempatan Pegawai

Berdasarkan temuan peneliti dan hasil wawancara kepada informan di Biro Kepegawaian dan Organisasi hambatan yang terdapat di dalam penempatan pegawai pada Biro Kepegawaian dan Organisasi ialah tidak sesuai nya jenjang pendidikan dengan penempatan pekerjaan atau jabatan. karena memang adanya ketimpangan antara kebutuhan pegawai dengan ketersediaan pegawai sehingga terdapat pegawai yang ditempatkan tidak pada tempatnya dapat disebut dengan *the right man on the right place*. Dari hal tersebut dapat memberikan dampak kepada pegawai. Dampak dari situasi ini di mana pegawai menghadapi sedikit kesulitan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Selain menimbulkan tantangan langsung dalam penyelesaian tugas, hal ini juga dapat berdampak secara psikologis pada pegawai. Salah satu dampak dalam psikologis adalah terjadinya demotivasi di antara pegawai ketika mereka merasa bahwa penempatan mereka tidak sesuai dengan Pendidikan atau keahlian yang dimiliki. Hal ini dapat menurunkan semangat dan motivasi pegawai untuk bekerja, yang pada gilirannya dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan penempatan yang tepat bagi pegawai guna meminimalkan risiko terjadinya demotivasi dan memastikan bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam lingkungan kerja.

6. Strategi Mengatasi Faktor Penghambat Penempatan Pegawai

Dari temuan yang sudah didapatkan bahwa didalam penempatan pegawai Biro Kepegawaian dan Organisasi masih ada nya penempatan yang tidak sesuai pada

faktor Pendidikan. Pendidikan sangatlah penting karena menjadi kebutuhan dasar bagi Organisasi. Organisasi lebih cenderung akan menerima pelamar dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, sehingga orang dengan pendidikan tinggi akan memiliki pekerjaan yang sesuai dengan tingkat pendidikan mereka, dan orang dengan pendidikan rendah akan memiliki lebih sedikit kesempatan untuk karier. Berikut strategi yang dapat penulis berikan:

- 1) Analisis jabatan, bisa menjadi strategi yang efektif untuk memastikan penempatan yang tepat bagi karyawan. Tujuan utama dari analisis jabatan adalah untuk mendukung proses rekrutmen dan seleksi pegawai dengan memungkinkan instansi untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara spesifik. Dengan mengetahui tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang terkait dengan setiap jabatan, instansi dapat melakukan penempatan yang lebih akurat. Hasilnya, pekerjaan dapat dilaksanakan secara produktif dan berkualitas, sehingga menghasilkan produk dan pelayanan yang unggul.
- 2) Pemberian pelatihan dan Pendidikan, Program Pendidikan dan Pelatihan yang tepat dapat menjadi strategi efektif untuk mengatasi permasalahan ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan mereka. Melalui program pelatihan terstruktur, pegawai dapat dibekali dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Selain itu, pendidikan lanjutan yang relevan dapat membuka wawasan pegawai serta memperkuat adaptasi terhadap perubahan dan dinamika organisasi. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan ini memberikan manfaat jangka panjang bagi instansi pemerintah. Selain meningkatkan kinerja individu, upaya ini juga dapat menciptakan budaya belajar berkelanjutan, mendorong inovasi, serta memperkuat kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, strategi melalui pemberian program pendidikan dan pelatihan dapat menjadi salah satu strategi yang bisa dilakukan untuk memaksimalkan potensi pegawai dan mewujudkan kinerja organisasi yang unggul.

- 3) Rotasi, melakukan rotasi bisa menjadi strategi untuk mengatasi permasalahan ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan latar belakang Pendidikan. Pegawai memperoleh pengalaman dan kompetensi lebih luas di berbagai bidang. Melalui program ini dapat meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas pegawai dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Selain itu, rotasi jabatan juga dapat mendorong alih pengetahuan dan keterampilan antar pegawai, sehingga dapat memperkaya dan memperdalam pemahaman organisasi secara keseluruhan. Hal ini bermanfaat dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi, khususnya saat terjadi pergantian atau mutasi pegawai. Lebih lanjut, rotasi jabatan dapat mencegah kejenuhan dan kebosanan, serta meningkatkan motivasi pegawai untuk terus belajar dan berkembang. Dengan demikian, praktik rotasi jabatan atau pekerjaan di lingkungan instansi pemerintahan dapat menjadi strategi efektif dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang unggul, adaptif, serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

D. Sintesis Pemecahan Masalah

Table 4. 5 Sintesis Pemecahan Masalah oleh Penulis

No	Faktor	Temuan	Strategi
1.	Pendidikan	1) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Ekonomi Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		2) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Ekonomi Manajemen Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		3) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda Memiliki Syarat: S-1 Administrasi Negara/	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah

		Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Ilmu Komunikasi (Public Relation) Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		4) Pada Jabatan Analis Data Dan Informasi Memiliki Syarat: S-1 Atau D-IV Statistik/ Manajemen/ Teknik Informatika/ Sistem Informasi/ Ekonomi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah D-IV Pembangunan Dan Pemberdayaan Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		5) Pada Jabatan Analis Organisasi Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Atau D-IV Manajemen/ Administrasi Negara/ Publik/ Teknik Industri/ Ilmu Pemerintahan Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Teknik Informatika Maka Hal Ini Disebut Sebagai	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan

		Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	
		6) Pada Jabatan Analis Pemerintahan Pusat Memiliki Syarat: S-1 Atau D-IV Manajemen/ Administrasi Negara/ Publik/ Teknik Industri/ Ilmu Pemerintahan Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Ekonomi Syariah Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		7) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Ahli Madya Memiliki Syarat Jabatan: S-2 Administrasi Negara/Administrasi Kepegawaian/Manajemen Publik/Psikologis/Manajemen SDM Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S2 Ekonomi Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		8) Pada Jabatan Analis	Strategi Atau Saran Yang

		Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Atau D-IV Manajemen/ Ekonomi/ Administrasi/ Psikologi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Teknik Industri Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		9) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Ahli Muda Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Administrasi Kepegawaian/Negara/Manajemen Publik/Psikologi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Ilmu Komunikasi Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		10) Pada Jabatan Analis Perencanaan Sumber Daya Manusia Aparatur Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Atau D-IV Manajemen/ Ekonomi/ Administrasi/ Psikologi	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan

		Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Teknik Industri Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		11) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya Memiliki Syarat Jabatan: S2 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologis/Majamemen SDM Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Administrasi Negara Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
		12) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya Memiliki Syarat Jabatan: S-2 Administrasi Negara/S2 Administrasi Kepegawaian/S2 Manajemen Publik/ S2 Psikologis/S2 Majamemen SDM Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S2 Sains Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan

		Pendidikan	
		13) Pada Jabatan Analis Sumber Daya Manusia Ahli Pertama Memiliki Syarat Jabatan: S-1 Administrasi Negara/Administrasi Kepegawaian/Manajemen Publik/Psikologi Tetapi Kondisi Eksisting Atau Latar Belakang Yang Dimiliki Pegawai Adalah S1 Pendidikan Bahasa Inggris Maka Hal Ini Disebut Sebagai Ketidaksesuaian Kualifikasi Pada Pendidikan	Strategi Atau Saran Yang Dapat Diberikan Pada Pegawai Yang Tidak Sesuai Tersebut Adalah Melakukan Pemberian Program Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan, Serta Melakukan Rotasi Jabatan/Pekerjaan
2	Pengalaman, Pengetahuan, Dan Keterampilan	Pada 3 Faktor Ini Didalam Pelaksanaan Penempatan Pegawai Memang Dapat Mempengaruhi Dan Sudah Sesuai.	Perlu Meningkatkan Dan Mempertahankan Dalam Hal Seleksi Penempatan Pegawai Yang Sudah Terlaksana Dengan Sesuai Pada 3 Faktor Ini

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2024