

## Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi di Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I- VI Jawa Barat

Rahma Auliya Ridwan<sup>1</sup>, Hari Nugraha<sup>2</sup>, Ramdani Priatna<sup>3</sup>, Hafid Aditya Pradesa<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur,  
Politeknik STIA LAN Bandung

### Abstrak

Pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara, khususnya penempatan pegawai berdasarkan kebutuhan kompetensi masih belum maksimal. Salah satu organisasi perangkat daerah yang turut melaksanakan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yaitu Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat. Dinas dengan mayoritas kualifikasi jabatan pada bidang teknik, untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaannya perlu selektif dalam memilih calon pegawai untuk ditempatkan. Pada implementasi di lapangan, diketahui bahwa jumlah dan kualitas Sumber Daya Manusia dalam organisasi masih kurang. Hal tersebut dapat terjadi karena tidak seimbang antara pegawai yang tersedia dengan jumlah kebutuhan pegawai yang seharusnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, hambatan dalam pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, dan memberikan rekomendasi dalam melakukan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner sebagai instrumen dalam pengumpulan data di lapangan, dengan jumlah sampel 45 pegawai jabatan pelaksana pemeliharaan jalan Unit Pelaksana Teknis Dinas Wilayah Pelayanan I - VI Provinsi Jawa Barat yang didasarkan pada penggunaan teknik sampel kuota. Hasil penelitian ini adalah berupa rekomendasi profil kesesuaian penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yang disusun berdasarkan analisis pada penghitungan nilai rata-rata yang diperoleh masing-masing pegawai, juga dengan mempertimbangkan faktor pendidikan dan kompetensi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kesesuaian penempatan pegawai berdasarkan kompetensi pada organisasi berada pada kategori sesuai atau baik, yang mana masih terdapat temuan penempatan yang sangat tidak sesuai antara kualifikasi pegawai dengan kualifikasi jabatan.

Kata Kunci : Penempatan Kerja, Kompetensi Pekerjaan, Kompetensi Pelaksana Pemelihara Jalan

### Abstract

*The implementation of civil servant management, particularly employee placement based on competency needs, has not yet reached its full potential. One of the local government agencies involved in employee placement based on competency is the Department of Public Works and Spatial Planning of West Java Province. The majority of positions within the department are in the technical field. To ensure effectiveness in its implementation, it is crucial to be selective when choosing candidates for placement. In practice, it is evident that both the quantity and quality of*

\*Korespondensi: Rahma Auliya Ridwan (rahmaauliyaridwan@gmail.com)

Sitasi: Ridwan, R. A., Nugraha, H., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2024). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi di Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I- VI Jawa Barat. *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 17(2), 124-142. <https://doi.org/10.58431/jumpa.v17i2.260>.

Submit: 04 November 2024, Revisi: 25 November 2024, Diterima: 11 Desember 2024, Publish: 14 Desember 2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

*human resources in the organization are insufficient. This is mainly due to an imbalance between the available employees and the required number of employees. This research aims to analyze the suitability of employee placement based on competencies, the obstacles in implementing competency-based employee placement, and to provide recommendations for improving employee placement based on competencies. The study employs a quantitative approach with data collection through questionnaires as the primary instrument in gathering field data, involving 45 employees in executive positions responsible for road maintenance within the Technical Implementation Unit of the Public Works Department Regions I - VI of West Java Province. The research results provide recommendations for employee placement based on competencies, developed by analyzing the average scores of each employee, considering educational background and employee competencies. The research findings indicate that the suitability of employee placement based on competencies in the organization falls under the 'suitable' or 'good' category. Nonetheless, there are still instances of highly inappropriate placements, where employee qualifications do not match job requirements.*

*Keywords: Job Placement, Job Competency, Competencies of Road Maintenance Executors.*

## **1. PENDAHULUAN**

Jalan merupakan bentuk infrastruktur publik yang sangat esensial dalam sebuah penyelenggaraan Pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini merupakan wujud pemerintah memberikan aksesibilitas dan konektivitas bagi masyarakat untuk mengakses berbagai layanan dan fasilitas publik seperti rumah sakit, sekolah, pasar, dan fasilitas umum lainnya. Bagaimanapun kondisi dari jalan akan mengalami fluktuasi termasuk kemungkinan penurunan kualitas yang diakibatkan beban lalu lintas serta faktor lainnya (Marietta & Yosritzal, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan jalan yang baik adalah kunci untuk memastikan bahwa pelayanan publik tersebut dapat diakses secara efisien oleh masyarakat. Pengelolaan infrastruktur jalan dan jembatan memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan konektivitas dan aksesibilitas dalam suatu wilayah (Lawalata, 2017).

Kualitas jalan dan infrastruktur transportasi memengaruhi mobilitas masyarakat. Administrasi publik harus memastikan bahwa aksesibilitas yang baik di seluruh wilayah membantu mengurangi ketidaksetaraan dalam akses ke layanan publik dan peluang ekonomi. Ini melibatkan perencanaan jalan yang bijak dan perhatian pada kebutuhan berbagai kelompok masyarakat. Pengelolaan jalan melibatkan penggunaan dana publik yang signifikan, baik dalam pembangunan dan perawatan. Oleh karena itu, aspek keuangan dan anggaran dalam administrasi publik sangat relevan. Pemerintah harus mengelola dana publik dengan transparansi dan akuntabilitas yang tinggi untuk memastikan bahwa dana tersebut digunakan secara efisien dan efektif dalam pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur jalan.

Dewasa ini pengelolaan jalan adalah topik yang penting dalam konteks infrastruktur dan pelayanan publik. Penelitian Marietta & Yosritzal (2022) menyoroti pentingnya pengelolaan jalan berdasarkan prioritas dengan kriteria yang tepat untuk memastikan perawatan yang efisien. Mereka menemukan bahwa faktor-faktor seperti kondisi jalan, volume lalu lintas, dan pengembangan wilayah memengaruhi prioritas penanganan jalan. Martauli et al. (2022) mencari efektivitas pelaksanaan pembangunan dan pemeliharaan jalan oleh sebuah organisasi di Provinsi Sumatera Selatan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa efektivitas ini berkaitan erat dengan kualitas dan biaya pembangunan jalan serta dampaknya pada pertumbuhan ekonomi di daerah yang dilalui. Selanjutnya Kurniawan et al. (2023) memfokuskan pada evaluasi program pemeliharaan jalan oleh Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu. Mereka menyoroti kendala seperti keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, serta menekankan pentingnya koordinasi antara pihak-pihak terkait dalam pemeliharaan jalan.

Secara keseluruhan, ketiga penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan jalan tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga melibatkan faktor-faktor seperti prioritas, efektivitas pelaksanaan, evaluasi program, dan koordinasi antarinstitusi. Ini mencerminkan pentingnya peran administrasi publik dalam memastikan infrastruktur jalan yang efisien dan berdampak positif pada pelayanan publik, ekonomi, dan masyarakat secara keseluruhan. Sebagai contoh terdapat kajian tentang implementasi program pemeliharaan jalan di sebuah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (Yulianti & Hasanah, 2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program pemeliharaan berjalan dengan baik, terutama karena program-program tersebut telah sesuai dengan anggaran yang ada (Yulianti & Hasanah, 2018). Namun, kendala seperti keterbatasan anggaran dan cuaca yang dapat memperlambat perbaikan juga ditemukan. Pentingnya manajemen pemeliharaan jalan tol (MMS) dalam menjaga kondisi jalan tol yang prima juga dikenali oleh para peneliti terdahulu (Tanubrata & Asmara, 2019). Mereka menekankan bahwa MMS membantu dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pemeliharaan jalan tol. Sistem ini juga memungkinkan penyimpanan data yang penting untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Sementara penelitian lainnya membahas pentingnya program preservasi jalan dalam mempertahankan kualitas jalan dan menghindari kerusakan yang berat (Yuwono et al., 2014). Penelitian menyoroti bahwa kerusakan jalan bukan hanya masalah teknis tetapi juga berdampak pada masyarakat, termasuk biaya operasional kendaraan, gangguan kesehatan, dan kerugian waktu produktif.

Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai kriteria umum dalam penentuan prioritas penanganan jalan, termasuk potensi kerugian masyarakat, potensi pengembangan wilayah, dan kondisi jalan. Beberapa literatur terdahulu tersebut menunjukkan betapa pentingnya pemeliharaan jalan dalam memastikan infrastruktur jalan yang baik dan layak digunakan. Manajemen yang baik, evaluasi program, dan identifikasi faktor kunci dalam penentuan prioritas penanganan jalan adalah elemen-elemen kunci dalam pengelolaan jalan yang efektif dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya mencakup perawatan dan pembangunan fisik jalan dan jembatan, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten untuk mengelola berbagai aspek teknis, administratif, dan manajerial. Oleh karena itu, analisis penempatan pegawai berdasarkan kompetensi di Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I - VI di Provinsi Jawa Barat menjadi suatu aspek yang sangat relevan dan krusial dalam upaya peningkatan kinerja dan efisiensi layanan di sektor ini.

Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu provinsi dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat di Indonesia, yang membutuhkan infrastruktur yang handal dan terintegrasi. Dalam konteks ini, Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan memiliki tanggung jawab

besar dalam memastikan jaringan jalan dan jembatan yang baik dan aman. Dengan wilayah pelayanan yang mencakup sejumlah kabupaten dan kota, efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di dinas ini menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan strategis.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa salah satu dasar diterbitkannya peraturan tersebut adalah bahwa pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan suatu jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon pegawai dalam proses rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Salah satu organisasi, khususnya organisasi perangkat daerah (OPD) yang memperhatikan terkait penempatan pegawai adalah Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat yang merupakan organisasi dengan berfokus pada pengelolaan jalan dan jembatan di wilayah Provinsi Jawa Barat. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah dijelaskan nama jabatan serta klasifikasinya, yang mana instansi dengan urusan pemerintahan pekerjaan umum dan penataan ruang, memiliki kualifikasi pendidikan bidang teknik. Dari uraian tersebut, maka organisasi perlu mengklasifikasikan pegawai dengan latar belakang pendidikan di bidang teknik pada beberapa jabatan yang ditetapkan dalam upaya mencapai produktivitas dan kinerja organisasi.

Penempatan pegawai yang dilakukan pada organisasi publik tidak selalu berarti penempatan pada pegawai baru, tetapi dapat pula berarti sebagai pengangkatan dalam jabatan, promosi dan mutasi atau perpindahan (Hartini & Sudrajat, 2017). Hal tersebut dapat berarti bahwa pegawai yang ada dalam organisasi memiliki kesempatan untuk dilakukan penempatan kembali berdasarkan pada kebutuhan organisasi. Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 68 ayat (2) bahwa penempatan pegawai dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja yang telah ditetapkan pada suatu jabatan serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan suku, jenis kelamin, agama, ras, atau golongan.

Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah pegawai sebanyak 500 orang, yang penempatannya dilakukan pada kantor dinas provinsi, Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Wilayah Pelayanan I - VI, dan Laboratorium Bahan Konstruksi. Jumlah pegawai yang banyak dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, perlu diperhatikan dalam pelaksanaan penempatannya, khususnya staf pemeliharaan di UPTD Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I - VI. Terdapat 5 jabatan yang termasuk dalam staf pemeliharaan yaitu pengelola pemeliharaan jalan, operator alat berat, teknisi peralatan dan mesin, pemelihara jalan, serta pemeriksa jalan dan jembatan dengan jumlah pegawai yang ada yaitu 139 orang. Penempatan pegawai yang telah dilakukan di UPTD Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I - VI Provinsi Jawa Barat masih dalam penyempurnaan dilihat pada fenomena yang terjadi yaitu berdasarkan informasi yang diperoleh dari Analisis Kepegawaian Ahli Pertama

serta dokumen rencana strategis Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023, diketahui bahwa dalam realisasinya masih banyak pegawai yang berasal dari bidang pendidikan non teknik. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan dibutuhkannya pegawai pada organisasi dalam jumlah yang cukup banyak, sehingga penempatan dilakukan tanpa mempertimbangkan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kesesuaian penempatan dengan kompetensi pegawai pada UPTD Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I - VI di Provinsi Jawa Barat. Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi merupakan pendekatan yang mendasar dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengalokasikan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka. Hal ini akan berdampak positif pada produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan yang diberikan oleh Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dapat diterapkan dengan efektif di lingkungan dinas ini. Diharapkan hasil penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga dalam meningkatkan kinerja dan layanan di sektor pengelolaan jalan dan jembatan di Provinsi Jawa Barat.

### **Penempatan Sumber Daya Manusia**

Penempatan merupakan suatu proses dalam melakukan penempatan pegawai pada posisi jabatan yang tepat berdasarkan rencana yang telah ditetapkan dan dilaksanakan secara efektif dan efisien (Siagian & Siagian, 2019; Siswanto, 2020). Penempatan pegawai merupakan suatu proses menempatkan individu pada pada posisi tertentu yang telah ditetapkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan (Becker & Huselid, 2006; Fahim, 2018; Yuliyanti, Gunawan Agus, 2022). Dalam konteks organisasi publik, penempatan pegawai yang sesuai dengan dengan jabatan maupun kompetensi yang dimiliki adalah penting sebagai bagian dari pengelolaan individu yang bertalenta (Putranto, Dawud, et al., 2022). Berdasarkan pendapat tersebut, disimpulkan bahwa penempatan adalah suatu kegiatan menempatkan pegawai dengan cara membandingkan antara persyaratan suatu jabatan dengan kualifikasi dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif.

Terdapat beberapa temuan signifikan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Salah satunya adalah menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memainkan peran penting sebagai mediator parsial antara fungsi pelatihan dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan dilatih secara memadai dan dibekali dengan kompetensi yang diperlukan, hal ini dapat berdampak positif pada kinerja mereka dalam organisasi.

Dalam sebuah organisasi perlu untuk menekankan pentingnya kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai (Agustina et al., 2021; Putranto et al., 2018; Putranto, Andikaputra, et al., 2022). Faktor-faktor ini terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap seberapa baik karyawan menjalankan perannya dalam organisasi. Hal ini menggarisbawahi pentingnya tidak hanya berfokus pada kompetensi individu tetapi juga menumbuhkan budaya organisasi

yang positif dan komitmen di antara karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Perlunya organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendorong pengembangan kompetensi karyawan. Hal ini mengakui bahwa meningkatkan kompetensi karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi (Mugiarto et al., 2023; Nurjaya et al., 2021; Pradesa et al., 2023). Dengan berinvestasi dalam pelatihan, memupuk budaya positif, dan memupuk komitmen karyawan, organisasi dapat memanfaatkan seluruh potensi tenaga kerja mereka, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja dan kesuksesan secara keseluruhan. Wawasan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan manajemen strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Pentingnya Kompetensi Pegawai**

Kompetensi pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang efektivitas pencapaian kinerja organisasi. Pertama-tama, kompetensi pegawai mencerminkan sejauh mana individu memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Pradesa et al., 2023; Salsadila et al., 2023). Dengan kompetensi yang kuat, pegawai dapat bekerja lebih efisien dan produktif. Pegawai yang memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaan, dapat mengatasi tugas-tugas yang kompleks, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.

Kompetensi pegawai juga memainkan peran kunci dalam peningkatan kualitas layanan dan pelayanan publik. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat atau pelanggan. Pegawai yang terampil dan berpengetahuan dapat memberikan layanan yang lebih baik, menjawab kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, dan menjaga hubungan yang positif dengan pemangku kepentingan. Ini tidak hanya meningkatkan citra organisasi, tetapi juga mendukung pertumbuhan bisnis dan kesinambungan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, kompetensi pegawai adalah fondasi utama dalam mencapai efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Kompetensi pegawai juga berhubungan erat dengan inovasi dan pengembangan organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang relevan cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan perbaikan. Mereka dapat menghasilkan ide-ide inovatif, berkontribusi pada pengembangan strategi baru, dan membantu organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah. Oleh karenanya dengan melakukan pemetaan kompetensi di awal dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dari pegawai (Salsadila et al., 2023). Dengan demikian, kompetensi pegawai adalah elemen kunci dalam mencapai tujuan dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Terdapat penelitian yang menarik mengungkapkan bahwa semakin baik kompetensi Pegawai justru akan menurunkan kinerjanya (Marnisah et al., 2022). Temuan studi tentang kompetensi ini mengakibatkan kecenderungan kontraintuitif, yaitu semakin baik kompetensi seorang pegawai, semakin rendah kinerjanya. Di sisi lain penelitian tersebut menyiratkan bahwa terlalu fokus pada peningkatan kompetensi secara berlebihan dapat mengakibatkan efek negatif pada kinerja pegawai.

Sementara para peneliti lainnya menyebutkan bahwa kompetensi adalah hal yang terpenting dalam mendorong kinerja pegawai (Lewaherilla & Sijabat, 2022; Mugiarto et al., 2023). Beberapa hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dapat dipertimbangkan sebagai faktor kunci yang mendorong kinerja pegawai, memberikan dukungan bagi pandangan bahwa upaya peningkatan kompetensi dengan seimbang dapat berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehingga, terdapat kompleksitas dalam hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja, yang memerlukan pemahaman yang mendalam dan strategi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai konteks organisasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan penggunaan data berupa angka untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan dokumen. Kuesioner yang digunakan adalah berbentuk angket tertutup dengan skala Likert yang memiliki rentang nilai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 4 (Sangat Setuju). Wawancara dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti. Dokumen yang digunakan mencakup data jumlah SDM, daftar urutan kepangkatan, peta jabatan, dan dokumen renstra yang mendukung pembahasan temuan penelitian.

Kuesioner penelitian ini disusun dengan merujuk pada faktor-faktor penempatan pegawai (Arifin, 2019), dimensi kompetensi Spencer (Sudarmanto, 2018), serta Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 192 Tahun 2021 mengenai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia untuk Kategori Konstruksi Golongan Pokok Konstruksi Bangunan Sipil pada Jabatan Kerja Pelaksana Pemeliharaan Jalan. Analisis data dilakukan dengan metode statistik deskriptif, yang melibatkan perhitungan rata-rata (*mean*) dengan menjumlahkan data dan membaginya dengan jumlah anggota kelompok untuk memberikan gambaran yang jelas tentang data yang telah diperoleh.

**Tabel 1.** Perhitungan Penempatan Pegawai

Indikator	Nilai	Rumus
X <sub>max</sub>	4	-
X <sub>min</sub>	1	-
Rentang (R)	3	$R = X_{max} - X_{min}$
Banyak Kelas (K)	4	-
Panjang Kelas (i)	0,75	$I = R/k$
Jumlah Data (n)	45	-

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2023).

Perhitungan untuk menentukan kategori kesesuaian penempatan akan menggunakan metode statistik distribusi frekuensi data tunggal berdasarkan skala *Likert* yang digunakan yaitu rentang 1 - 4. Hasil dari penghitungan akan menghasilkan

kategori kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi yang digambarkan pada masing - masing aspek (pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja). Hasil dari penghitungan akan menghasilkan kategori kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi yang digambarkan pada Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2.** Kategori Kesesuaian

Nilai	Kategori Kesesuaian Penempatan Berdasarkan Kompetensi
1 - 1,75	Sangat Tidak Setuju
1,76 - 2,51	Tidak Setuju
2,52 - 3,25	Setuju
3,27 - 4	Sangat Setuju

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2023).

Berdasarkan tabel kategori tersebut maka hasil dari penilaian melalui penyebaran kuesioner memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai yang diperoleh berada pada rentang 1 - 1,75 maka kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi dinyatakan sangat tidak setuju atau sangat tidak sesuai.
2. Jika nilai yang diperoleh berada pada rentang 1,76 - 2,51 maka kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi dinyatakan tidak setuju atau tidak sesuai.
3. Jika nilai yang diperoleh berada pada rentang 2,52 - 3,25 maka kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi dinyatakan setuju atau sesuai.
4. Jika nilai yang diperoleh berada pada rentang 3,27 - 4 maka kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi dinyatakan sangat setuju atau sangat sesuai.

Berdasarkan kriteria tersebut maka apabila pegawai berada pada kriteria 1 dan 2 maka perlu diberikan rekomendasi/usulan penempatan kembali (*replacement*) berupa mutasi atau transfer pada jabatan yang relevan dengan kualifikasi pegawai. Apabila pegawai berada pada kriteria 3 dan 4 maka pegawai yang bersangkutan tidak diberikan rekomendasi/usulan penempatan kembali (*replacement*) karena dianggap posisinya telah sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan. Selanjutnya berdasarkan kategori kesesuaian tersebut maka yang akan dilihat adalah kesesuaian yang baik untuk penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I - VI Jawa Barat berdasarkan aspek pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, serta pengalaman kerja.

Selain terkait penempatan berdasarkan kompetensi, perlu diperhatikan terkait kompetensi yang dimiliki pegawai dengan penilaian kriteria yang sama seperti penilaian kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi. Namun rekomendasi yang diberikan yaitu apabila pegawai berada pada kriteria 1 dan 2 maka perlu untuk mengikuti peningkatan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Jika pegawai berada pada kriteria 3 maka perlu untuk memaksimalkan kompetensi-kompetensi yang dinilai perlu untuk dimaksimalkan,

serta apabila pegawai berada pada kriteria 4 maka pegawai tidak diberikan rekomendasi peningkatan kompetensi, namun pegawai tersebut perlu untuk menemukan cara agar dapat memperoleh hasil yang konsisten pada hasil kerjanya.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dilakukan dengan menganalisis faktor penempatan yang dikaitkan dengan dimensi kompetensi antara lain dimensi pendidikan, dimensi pengetahuan kerja, dimensi keterampilan kerja serta dimensi pengalaman kerja.

#### Dimensi Pendidikan

Berikut merupakan hasil analisis aspek pendidikan pada penempatan pegawai:

**Tabel 3.** Analisis Penempatan Berdasarkan Aspek Pendidikan

No	Pernyataan		Kategori Kesesuaian Penempatan				Jumlah
			ST	TS	S	SS	
			1	2	3	4	
1	Penempatan dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai	Fre k	3	13	19	10	45
		Sko r	3	26	57	40	126
Rata-Rata							2,8
2	Organisasi memberikan beban pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai	Fre k	1	15	19	10	45
		Sko r	1	30	57	40	128
Rata-Rata							2,84
3	Organisasi memberikan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai	Fre k	2	13	20	10	45
		Sko r	2	26	60	40	128
Rata-Rata							2,84
<b>Jumlah</b>			6	41	58	30	135
			6	82	164	120	372
<b>Rata-Rata</b>							<b>2,75</b>

Sumber: Data Primer Diolah, (2023).

Dari hasil keseluruhan penghitungan nilai rata-rata pada aspek pendidikan, didapatkan hasil 2,75 yang mana menunjukkan bahwa penempatan pegawai berdasarkan pendidikan memiliki kesesuaian pada kategori rentang nilai 2,52 - 3,25 yang menyatakan setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kesesuaian aspek pendidikan sebesar 68,75%. Dapat dikatakan bahwa organisasi telah memahami bagaimana uraian jabatan dalam dokumen anjab pada jabatan analisis pegawai. Walaupun ditemukan masih terdapat beberapa pegawai yang kurang relevan, namun secara keseluruhan telah terlaksana dengan baik. Untuk dapat melaksanakan

penempatan secara maksimal, organisasi perlu menganalisis kembali terkait pendidikan pegawai dan mengevaluasi bagaimana kecocokan dengan kualifikasi jabatan yang diduduki pegawai tersebut. Jika terdapat ketidaksesuaian maka organisasi dapat mempertimbangkan langkah yang mungkin dapat dilakukan dengan memperhatikan aturan-aturan yang berlaku. Berdasarkan Tabel kategori kesesuaian yang telah ditetapkan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian yang baik untuk penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat berdasarkan aspek Pendidikan.

### Dimensi Pengetahuan Kerja

Berikut merupakan hasil analisis aspek pengetahuan kerja pada penempatan pegawai:

**Tabel 4.** Analisis Penempatan Berdasarkan Aspek Pengetahuan Kerja

No	Pernyataan	Kategori Kesesuaian Penempatan				Jumlah	
		ST	TS	S	SS		
		1	2	3	4		
1	Penempatan dilakukan sesuai dengan pengetahuan suatu jabatan yang dimiliki pegawai	Fre k	1	7	20	17	45
		Sko r	1	14	60	68	143
Rata-Rata						3,17	
2	Penempatan dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan prosedur kerja yang berlaku	Fre k	2	5	23	15	45
		Sko r	2	10	69	60	141
Rata-Rata						3,13	
3	Penempatan dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian pengetahuan kerja yang dimiliki pegawai dengan metode proses kerja yang akan dijalankan pegawai	Fre k	1	7	22	15	45
		Sko r	1	14	66	60	141
Rata-Rata						3,13	
<b>Jumlah</b>			4	19	65	47	135
			4	38	195	188	425
<b>Rata-Rata</b>						<b>3,14</b>	

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari hasil keseluruhan penghitungan nilai rata-rata pada aspek pengetahuan kerja, didapatkan hasil 3,14 yang mana menunjukkan bahwa penempatan pegawai berdasarkan pengetahuan kerja memiliki kesesuaian pada kategori rentang nilai 2,52 – 3,25 yang menyatakan setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kesesuaian aspek pengetahuan kerja sebesar 78,5%. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan organisasi telah melaksanakan penempatan dengan memperhatikan pengetahuan yang dimiliki pegawai yang meliputi

pengetahuan pada jabatan, prosedur kerja yang berlaku dalam organisasi serta metode proses kerja yang akan dijalankan pegawai. Dengan hasil tersebut maka organisasi perlu mempertahankan kebijakan terkait pengetahuan pegawai dalam melakukan penempatan, serta mengevaluasi dengan cermat bagaimana hasil prestasi pegawai, sehingga apabila ditemukan pegawai yang dinilai perlu meningkatkan pengetahuannya maka dapat ditindaklanjuti dengan segera. Berdasarkan Tabel 4 kategori kesesuaian yang telah ditetapkan sebelumnya maka dapat disimpulkan terdapat kesesuaian yang baik untuk penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I - VI Jawa Barat berdasarkan aspek Pengetahuan Kerja.

### Dimensi Keterampilan Kerja

Berikut merupakan analisis pada keterampilan kerja pada pelaksanaan penempatan pegawai:

**Tabel 5.** Analisis Penempatan Berdasarkan Aspek Keterampilan Kerja

No	Pernyataan		Kategori Kesesuaian Penempatan				Jumlah
			STS	TS	S	SS	
			1	2	3	4	
1	Penempatan dilakukan sesuai dengan keterampilan mental yang dimiliki pegawai	Frek	1	6	28	10	45
		Skor	1	12	84	40	137
Rata-Rata							3,04
2	Penempatan dilakukan sesuai dengan keterampilan fisik yang dimiliki pegawai	Frek	3	1	27	14	45
		Skor	3	2	81	56	142
Rata-Rata							3,15
3	Penempatan dilakukan sesuai dengan keterampilan sosial yang dimiliki pegawai	Frek	1	8	29	7	45
		Skor	1	16	87	28	132
Rata-Rata							2,93
<b>Jumlah</b>			5	15	84	31	135
			5	30	252	124	411
<b>Rata-Rata</b>							<b>3,04</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Dari hasil keseluruhan penghitungan nilai rata-rata pada aspek keterampilan kerja, didapatkan hasil 3,04 yang mana menunjukkan bahwa penempatan pegawai berdasarkan keterampilan kerja memiliki kesesuaian pada kategori rentang nilai 2,52 - 3,25 yang menyatakan setuju. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kesesuaian aspek pendidikan sebesar 76%. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan organisasi telah melaksanakan penempatan dengan memperhatikan keterampilan yang dimiliki pegawai yang meliputi keterampilan mental, fisik dan sosial dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan hasil tersebut maka organisasi perlu mempertahankan ketentuan terkait kualifikasi keterampilan pegawai serta menganalisis kembali keterampilan yang dimiliki pegawai dengan mengevaluasi dengan cermat bagaimana prestasi kerja dan sikap kerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk memperoleh hasil yang maksimal. Berdasarkan Tabel 5

kategori kesesuaian yang telah ditetapkan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian yang baik untuk penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat berdasarkan aspek Keterampilan Kerja.

### Dimensi Pengalaman Kerja

Berikut merupakan analisis penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat pada pengalaman kerja sebagaimana terlihat pada Tabel 6 :

**Tabel 6.** Analisis Penempatan Berdasarkan Aspek Pengalaman Kerja

No	Pernyataan		Kategori Kesesuaian Penempatan				Jumlah
			STS	TS	S	SS	
			1	2	3	4	
1	Penempatan dilakukan sesuai dengan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai	Frek	3	4	15	23	45
		Skor	3	8	45	92	148
Rata-Rata							3,28
2	Penempatan dilakukan dengan memperhatikan lamanya pengalaman kerja yang dimiliki pegawai	Frek	2	6	20	17	45
		Skor	2	12	60	68	142
Rata-Rata							3,15
Jumlah			5	10	35	40	90
			5	20	105	160	290
Rata-Rata							3,22

Sumber: Data Primer Diolah, (2023)

Dari hasil keseluruhan penghitungan nilai rata-rata pada aspek pengalaman kerja, didapatkan hasil 3,22 yang mana menunjukkan bahwa penempatan pegawai berdasarkan pengalaman kerja memiliki kesesuaian pada kategori rentang nilai 2,52 – 3,25 yang menyatakan setuju. Maka dapat dikatakan bahwa faktor pengalaman kerja dalam penempatan pegawai telah dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan organisasi telah melaksanakan penempatan dengan memperhatikan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai. Dengan hasil tersebut maka organisasi perlu mempertahankan ketentuan terkait kualifikasi pengalaman pegawai serta mengevaluasi dengan cermat bagaimana prestasi kerja dan sikap kerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk memperoleh hasil yang maksimal. Berdasarkan Tabel 6 kategori kesesuaian yang telah ditetapkan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian yang baik untuk penempatan pegawai Dinas Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI Jawa Barat berdasarkan aspek Pengalaman Kerja.

### Deskripsi Umum Kompetensi Pelaksana Pemelihara Jalan

Selain dilakukan analisis pada pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, perlu dianalisis bagaimana kompetensi jabatan pelaksana pemelihara jalan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Analisis kompetensi jabatan pelaksana pemelihara jalan mengacu

pada Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 192 Tahun 2021 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Kategori Konstruksi Golongan Pokok Konstruksi Bangunan Sipil pada Jabatan Kerja Pelaksana Pemeliharaan Jalan, yang mana terdapat 13 Unit Kompetensi didapatkan nilai rata-rata kompetensi jabatan kerja pelaksana pemeliharaan jalan di UPTD Pengelolaan Jalan dan Jembatan Wilayah Pelayanan I -VI sebagai berikut:

**Tabel 7.** Hasil Penilaian Kompetensi Jabatan Kerja Pelaksana Pemeliharaan Jalan

No	Pernyataan	Nilai Rata-Rata
<b>Kompetensi Jabatan Kerja Pelaksana Pemeliharaan Jalan</b>		
2.1	Mampu memeriksa isi dokumen kontrak	3,22
2.2	Mampu melaksanakan koordinasi proyek lintas satuan kerja	3,22
2.3	Mampu melakukan survey data primer utama pendukung	3,29
2.4	Mampu melakukan survei lapangan meliputi survei inventarisasi jalan dan kondisi jalan <i>existing</i>	3,33
2.5	Mampu membuat kesimpulan hasil survei jalan <i>existing</i>	3,31
2.6	Mampu melaksanakan survei lapangan detail jalan bagian jalur dan/ atau jalur lalu lintas, bahu jalan, drainase jalan, bangunan pelengkap jalan, perlengkapan jalan, bagian <i>landscape</i> , Rumija dan Ruwasja	3,36
2.7	Mampu membuat rekayasa lapangan pemeliharaan jalan bagian jalur dan/ atau lajur lalu lintas, bahu jalan, drainase jalan, bangunan pelengkap jalan, perlengkapan jalan bagian <i>landscape</i> , Rumija dan Ruwasja	3,31
2.8	Mampu membuat gambar kerja detail ( <i>shop drawing</i> ) pemeliharaan jalan bagian jalur dan/ atau lajur lalu lintas, bahu jalan, drainase jalan, bangunan pelengkap jalan, perlengkapan jalan bagian <i>landscape</i> , Rumija dan Ruwasja	3,09
2.9	Mampu melakukan pelaksanaan dan penjaminan mutu pekerjaan pemeliharaan jalan bagian jalur dan/ atau lajur lalu lintas, bahu jalan, drainase jalan, bangunan pelengkap jalan, perlengkapan jalan bagian <i>landscape</i> , Rumija dan Ruwasja	3,29
2.10	Mampu melakukan pekerjaan selesai harus memenuhi spesifikasi indikator kinerja jalan dan waktu tanggap perbaikan	3,40
2.11	Mampu melaksanakan Inspeksi dan perbaikan atas pekerjaan telah selesai	3,33
2.12	Mampu menjaga tingkat layanan jalan terpenuhi	3,31
2.13	Mampu melaksanakan penyerahan pertama pekerjaan kepada pemberi pekerjaan	3,27
2.14	Mampu melaksanakan penyerahan kedua pekerjaan sesuai batasan persyaratan kontrak	3,36
<b>Total</b>		<b>3,29</b>

Sumber: Data Primer Diolah, (2023)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai rata-rata kompetensi jabatan kerja pelaksana pemeliharaan jalan berada pada rentang 3,26 - 4 pada tabel kategori kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi yang menyatakan sangat setuju. Maka dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan pegawai memiliki kompetensi yang

memenuhi standar yang ditetapkan, namun masih belum cukup maksimal. Dikatakan belum cukup maksimal karena apabila melihat pada usia pegawai yang berada pada rentang 20 - 50 tahun yang mana termasuk dalam kategori usia produktif, serta masa kerja pegawai yang mayoritas berada pada rentang 10 - 20 tahun seharusnya kompetensi yang dimiliki para jabatan pelaksana pemeliharaan jalan sudah dapat maksimal.

### **Hambatan dalam Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi Pejabat Pelaksana Pemelihara Jalan**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Analisis Kepegawaian Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat organisasi masih membutuhkan jumlah pegawai yang cukup banyak untuk memenuhi jabatan-jabatan yang ditetapkan berdasarkan pada analisis beban kerja. Ketersediaan pegawai dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan dirasa masih belum memenuhi. Tidak adanya keseimbangan antara pegawai yang masuk dan keluar menyebabkan organisasi melakukan penempatan pada jabatan yang lowong tanpa mempertimbangkan kualifikasi pegawai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan. Selain itu, karena mayoritas kebutuhan pegawai dengan kualifikasi bidang teknik tidak cukup memadai dengan jumlah pegawai yang tersedia, menyebabkan pelaksanaan penempatan pada organisasi menjadi kurang efektif.

Pada situasi nyata dalam organisasi diketahui bahwa penempatan pegawai dilakukan berdasarkan pada urgensi kebutuhan pegawai. Hal tersebut dapat terlihat pada temuan dalam penelitian melalui kuesioner yang telah disebar kepada para responden, yaitu pada aspek pendidikan dalam penempatan yang terdiri dari kesesuaian penempatan dengan latar belakang pendidikan, kesesuaian penempatan pada pemberian beban pekerjaan yang relevan dengan latar belakang pendidikan, dan kesesuaian penempatan pada pemberian wewenang dan tanggung jawab yang relevan dengan latar belakang pendidikan memperoleh nilai rata-rata keseluruhan 2,75 dengan kategori kesesuaian pada kategori rentang nilai 2,52 - 3,25 yang menyatakan setuju. Walaupun dalam hasil pengolahan data didapatkan nilai yang menyatakan setuju dalam kategori kesesuaian penempatan, namun dapat dikatakan bahwa nilai tersebut merupakan nilai terendah yang diperoleh dibandingkan dengan faktor penempatan lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketiga indikator dalam penempatan yang dilakukan masih belum dilakukan secara optimal dan efektif, serta masih terdapat pegawai yang menyatakan pada rentang nilai 1 (Sangat Tidak Setuju) dan 2 (Tidak Setuju), yang menunjukkan bahwa penempatan yang dilakukan masih belum relevan antara latar belakang pendidikan pegawai yang bersangkutan dengan jabatan yang didudukinya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi pada organisasi belum terlaksana secara maksimal dan efektif sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi pegawai yang bersangkutan.

### **Rekomendasi Pelaksanaan Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi**

Pada Tabel 8 - 11 berikut ini merupakan beberapa gambaran profil penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yang berupa pemberian rekomendasi kepada masing-masing pegawai, dengan mempertimbangkan pada pendidikan, dan nilai rata-rata

kesesuaian penempatan berdasarkan kompetensi yang diperoleh. Terdapat empat pegawai yang mempunyai rekomendasi penempatan yang dipertimbangkan dari nilai rata-rata persepsi yang dimilikinya.

1. Pegawai 1

Unit Kerja : Wilayah Pelayanan III

Usia : 41-50 tahun

Pendidikan: D4/S1

**Tabel 8.**Rekomendasi Penempatan Pegawai 1

Nilai Rata-Rata		Rekomendasi
X	Y	
3,57	3,14	Tidak diberikan rekomendasi penempatan, kompetensi dapat ditingkatkan melalui diklat

Keterangan:

X : Nilai Persepsi Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi

Y : Nilai Persepsi Atas Kompetensi Kerja Jabatan Pelaksana Pemeliharaan Jalan

Pegawai I mempersepsikan penempatan pegawai dengan baik, dengan kompetensi kerja pelaksana pemeliharaan jalan yang baik. Oleh karena itu rekomendasi yang dapat diberikan adalah kompetensi dapat ditingkatkan melalui penyelenggaraan diklat bagi Pegawai I yang disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi dari yang bersangkutan.

2. Pegawai 2

Unit Kerja : Wilayah Pelayanan III

Usia : 31-40 tahun

Pendidikan: SMA/K

**Tabel 9.** Rekomendasi Penempatan Pegawai 2

Nilai Rata-Rata		Rekomendasi
X	Y	
4,00	4,00	Tidak diberikan rekomendasi penempatan, pegawai perlu mempertahankan kompetensinya

Keterangan:

X : Nilai Persepsi Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi

Y : Nilai Persepsi Atas Kompetensi Kerja Jabatan Pelaksana Pemeliharaan Jalan

Pegawai II mempersepsikan penempatan pegawai dengan sangat baik, dengan kompetensi kerja pelaksana pemeliharaan jalan yang ditemukan juga dengan kategori sangat baik. Berdasarkan hal tersebut bahwa rekomendasi yang dapat diberikan adalah kompetensi harus dapat dipertahankan, dengan tidak diberikan rekomendasi penempatan pegawai, tetapi dapat dipertimbangkan untuk peningkatan kompetensi manajerial agar nantinya dapat diproyeksikan untuk promosi jabatan yang lebih tinggi apabila terus berkinerja baik dengan persyaratan

agar memenuhi persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

3. Pegawai 3

Unit Kerja : Wilayah Pelayanan III

Usia : 41-50 tahun

Pendidikan : D4/S1

**Tabel 10.** Rekomendasi Penempatan Pegawai 3

Nilai Rata-Rata		Rekomendasi
X	Y	
1,00	1,93	Mutasi/Transfer pada jabatan yang relevan dengan kualifikasi pegawai

Keterangan:

X : Nilai Persepsi Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi

Y : Nilai Persepsi Atas Kompetensi Kerja Jabatan Pelaksana Pemeliharaan Jalan

Pegawai III mempersepsikan penempatan pegawai dengan sangat tidak baik, dengan kompetensi kerja pelaksana pemeliharaan jalan yang ditemukan juga dengan kategori sangat kurang sekali. Berdasarkan hal tersebut bahwa rekomendasi bagi pegawai tersebut adalah mutasi atau transfer pada jabatan yang relevan dengan kualifikasi pegawai.

4. Pegawai 4

Unit Kerja : Wilayah Pelayanan I

Usia : 41-50 tahun

Pendidikan : SMA/K

**Tabel 11.** Rekomendasi Penempatan Pegawai 4

Nilai Rata-Rata		Rekomendasi
X	Y	
4,00	4,00	Diberikan promosi dengan syarat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi

Keterangan:

X : Nilai Persepsi Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi

Y : Nilai Persepsi Atas Kompetensi Kerja Jabatan Pelaksana Pemeliharaan Jalan

Pegawai IV mempersepsikan penempatan pegawai dengan sangat baik, dengan kompetensi kerja pelaksana pemeliharaan jalan yang ditemukan juga dengan kategori sangat baik. Berdasarkan hal tersebut bahwa rekomendasi yang dapat diberikan adalah kompetensi harus dapat dipertahankan, dengan tidak diberikan rekomendasi penempatan pegawai, tetapi dapat dipertimbangkan untuk peningkatan kompetensi manajerial agar nantinya dapat diproyeksikan untuk promosi jabatan yang lebih tinggi apabila terus berkinerja baik tetapi dengan persyaratan agar memenuhi persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Rekomendasi pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi memberikan arahan yang spesifik untuk setiap individu, disesuaikan dengan nilai persepsi dan kualifikasi mereka. Pegawai 1 menunjukkan kompetensi kerja yang baik namun masih memerlukan peningkatan, sehingga rekomendasi diarahkan pada pelatihan atau diklat guna memperkuat kemampuan yang relevan. Sebaliknya, Pegawai 2 dengan kompetensi yang sangat baik disarankan untuk mempertahankan kinerjanya. Namun, ada potensi peningkatan kompetensi manajerial untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi, dengan syarat melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Pegawai 3, yang menunjukkan kesenjangan signifikan antara kualifikasi dan kompetensi jabatannya, direkomendasikan untuk mutasi atau transfer ke posisi yang lebih sesuai dengan kemampuannya. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kontribusi lebih optimal bagi organisasi.

Di sisi lain, Pegawai 4 yang memperlihatkan kompetensi sangat baik diusulkan untuk promosi dengan syarat melanjutkan pendidikan agar memenuhi persyaratan jabatan lebih tinggi. Rekomendasi ini penting untuk memastikan kesinambungan kinerja dan pengembangan karier. Hasil evaluasi ini menggarisbawahi perlunya pendekatan yang terstruktur dan berbasis data dalam penempatan pegawai, sehingga organisasi dapat memanfaatkan potensi individu secara maksimal. Pelaksanaan diklat, pengelolaan mutasi yang tepat, serta penguatan kompetensi manajerial merupakan kunci untuk meningkatkan efektivitas penempatan pegawai. Dengan rekomendasi ini, diharapkan tercipta keselarasan antara kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan organisasi.

## KESIMPULAN

Pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pengelolaan Jalan Dan Jembatan Wilayah Pelayanan I – VI di Provinsi Jawa Barat mempertimbangkan empat aspek penting, yaitu kualifikasi pendidikan, standar kompetensi, pengalaman, dan beban kerja. Meskipun penempatan pegawai dalam organisasi telah berlangsung dengan baik, masih terdapat celah untuk perbaikan, terutama dalam hal penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek pendidikan memiliki tingkat kesesuaian yang lebih rendah dibandingkan dengan aspek lainnya, yang menekankan pentingnya perhatian yang lebih serius pada faktor pendidikan. Hambatan dalam pelaksanaan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi sebagian besar disebabkan oleh keterbatasan jumlah dan kualitas sumber daya manusia (SDM) di organisasi, terutama pegawai dengan kualifikasi di bidang teknik. Penempatan pegawai yang masih dilakukan berdasarkan urgensi dan tanpa mempertimbangkan kesesuaian kualifikasi pegawai dengan kualifikasi jabatan merupakan masalah yang perlu segera diatasi.

Sebagai upaya dalam mengatasi ketidaksesuaian penempatan berdasarkan kompetensi, maka penting dilakukan penempatan kembali (*replacement*) melalui *transfer* atau mutasi pegawai pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasinya, dengan mematuhi

ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam proses penempatan pegawai, baik yang baru maupun yang telah lama, organisasi perlu menjalankan seleksi yang lebih ketat dengan memperhatikan kesesuaian kualifikasi dan kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan, serta dengan menerapkan sistem merit untuk memaksimalkan manajemen aparatur sipil negara.

Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat perlu memperhatikan hambatan-hambatan dalam penempatan pegawai yang terkait dengan jumlah, kualitas, dan kebutuhan kompetensi pegawai. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan tindakan seperti pembukaan formasi untuk jabatan-jabatan dengan kualifikasi yang ditetapkan dan evaluasi ulang jabatan yang ada. Organisasi juga harus menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan kompetensi, seperti pelatihan, seminar, dan program pengembangan lainnya bagi pegawai yang memerlukan perbaikan setelah dilakukan evaluasi kualifikasi, penilaian kinerja, dan penilaian kompetensi. Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Jawa Barat diharapkan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai pertimbangan penting dan materi diskusi dalam pengambilan keputusan terkait penempatan pegawai berdasarkan kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218-235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus*. Unisnu Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39. <https://doi.org/10.1108/rep-07-2018-002>
- Kurniawan, V. D., Mulyadi, M., Purnawan, H., Prabawati, I., & Harmiati, H. (2023). Evaluasi Program Pemeliharaan Jalan Oleh Dinas Pekerjaan Umum (Studi Kasus di Bagian Bina Marga Provinsi Bengkulu). *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 12(1), 154 - 168.
- Lawalata, G. M. (2017). Usulan Indikator Jalan Berkelanjutan Untuk Indonesia. *Jurnal Jalan-Jembatan*, 34(1), 33-47.
- Lewaherilla, N. C., & Sijabat, A. (2022). The Role of Competency and Interpersonal Communication In Improving Performance. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 3(5), 3-8.
- Marietta, D., & Yosritzal, Y. (2022). Studi Perbandingan Kriteria Prioritas Pemeliharaan Jalan. *Jurnal Civronlit Unbari*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.33087/civronlit.v7i1.93>
- Marnisah, L., Kore, J. R. R., & Ora, F. H. (2022). Employee Performance Based on Competency, Career Development, and Organizational Culture. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 632-650.
- Martauli, H. S., Andri, A., Apriansah, D., Kamaludin, K., & Juriani, T. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Pembangunan Dan Pemeliharaan Jalan Oleh Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional V Di Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi*

- Kebijakan (JIASK)*, 4(2), 113–128. <https://doi.org/10.48093/jiask.v4i2.82>
- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopsd Kota Cimahi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823–4835.
- Nurjaya, N., Affandi, A., Ilham, D., Jasmani, J., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kemampuan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Pada Kantor Kepala Desa Di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 332. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10460>
- Pradesa, H. A., Agustina, I., Sulistyan, R. B., & Septian, I. (2023). Studi Empiris Tentang Kompetensi Auditor Dalam Melakukan Fungsi Audit Internal Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 10(1), 81–91.
- Putranto, R. A., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara : Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 915–926.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik : Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176–211.
- Putranto, R. A., Setiajatnika, E., & Fahmi, I. (2018). The Effect of Public Service Motivation and Job Satisfaction on Public Officers' Performance through Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1422–1435. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5247>
- Salsadila, D. A., Listiani, T., Pradesa, H. A., & Maasir, L. (2023). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Berdasarkan Analisis Kesenjangan Kompetensi Marketing Executive Di PT Pegadaian Kantor Wilayah X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 5848–5859.
- Siagian, L. R., & Siagian, E. M. (2019). Analisa Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Toba Samosir. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 233–239. <https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/socio/article/view/354/382>
- Siswanto, E. (2020). Persepsi Kesesuaian Penempatan Pegawai Dalam Menunjang Peningkatan Kinerja BBPK Ciloto Tahun 2020. *JARTIKA Jurnal Riset Teknologi Dan Inovasi Pendidikan*, 3(2), 312–321. <https://doi.org/10.36765/jartika.v3i2.269>
- Sudarmanto, S. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi, Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Belajar.
- Tanubrata, M., & Asmara, D. H. (2019). Studi Manajemen Pemeliharaan Jalan Tol Padalarang-Cileunyi. *Jurnal Teknik Sipil*, 4(1), 28–45. <https://doi.org/10.28932/jts.v4i1.1294>
- Yulianti, R., & Hasanah, B. (2018). Implementasi Program Pemeliharaan Jalan Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Pandeglang. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 6(2), 111–125. <https://doi.org/10.30656/sawala.v6i2.926>
- Yuliyanti, Gunawan Agus, F. R. (2022). Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai. *Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10), 676–688.
- Yuwono, B. E., Rintawati, D., & Supriyono, S. (2014). Faktor Kunci Dalam Penentuan Prioritas Penanganan Kerusakan Jalan. *Jurnal Jalan-Jembatan*, 31, 124–131. <http://jurnalpusjatan.pu.go.id/index.php/jurnaljalanjembatan/article/view/150/94>