

**JURNAL**

**STRATEGI PENEMPATAN PEGAWAI BERBASIS KOMPETENSI DALAM UPAYA  
MENINGKATNYA KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat)**

**Disusun oleh :**

**Riky Agustawan**

**218020105**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2025**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Strategi Penempatan Pegawai berbasis Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai studi kasus pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Pendekatan Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif sehingga lebih mudah memahami persoalan-persoalan di lapangan. Metode studi kasus adalah salah satu pendekatan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk mempelajari suatu fenomena secara mendalam dan detail. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Sasaran informan yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah Kepala Biro Organisasi, Kepala Bagian Tata Usaha Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama dan Jabatan Pelaksana selain itu pada Badan Kepegawaian Daerah adalah Kepala Bidang Kinerja, Kepala Bidang Promosi dan Mutasi, Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Ahli Muda, Jabatan Fungsional Asesor Ahli Muda. Peneliti mengambil sejumlah orang tersebut di atas berdasarkan pertimbangan bahwa yang bersangkutan berkompeten dan bertanggung jawab terhadap kebijakan maupun pelaksanaan Penempatan Pegawai berbasis kompetensi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan maupun sebagian tergantung dengan tugas pokok dan fungsi dan tingkat wewenang serta tanggungjawabnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat telah melakukan upaya yang signifikan untuk mengembangkan sumber daya manusia di lingkup kerjanya, Penempatan pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pada jabatan pelaksana saat ini masih didasari dalam kualifikasi pendidikan, pada jabatan fungsional berdasarkan hasil assement dari ketika dalam pengangkatan jabatan fungsional serta pada jabatan strukturl sudah diterapkannya penempatan pegawai didasari dengan kompetensi dan kinerja dari pegawai tersebut. Adapun yang harus di perbaiki kedepan nya adalah implementasi pengujian kompetensi teknis atau *hard skill* bagi pegawai untuk dijadikan dasar dalam penempatan pegawai karena semakin tinggi jabatan maka yang dibutuhkan soft skill sedangkan semakin professional jabatan atau jabatan yang teknis maka di perlukan kompetensi teknis yang lebih kuat. Selain itu memperhatikan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam dasar penempatan pegawai itu sendiri.

Kata Kunci : Penempatan Pegawai, Standar Kompetensi, Kompetensi Pegawai, Kinerja

## ABSTRACT

*This research aims to analyze Competency-based Employee Placement Strategies in Efforts to Improve Employee Performance in case studies at the Regional Secretariat of West Java Province. The research approach used in this research is a qualitative approach so that it is easier to understand problems in the field. The case study method is an approach in qualitative research that is used to study a phenomenon in depth and detail. The sampling technique used in this research is Purposive Sampling. The target informants at the Regional Secretariat of West Java Province are the Head of the Organization Bureau, Head of the Administration Section, Functional Position, Human Resources Analyst, First Expert Apparatus, and Executive Positions. Apart from that, in the Regional Personnel Agency, there are Head of the Performance Division, Head of the Promotion and Transfer Division, Functional Positions Young Expert Human Resources Analyst, Young Expert Assessor Functional Position. The researcher took the number of people mentioned above based on the consideration that the person concerned was competent and responsible for the policy and implementation of competency-based employee placement in an effort to improve employee performance in whole or in part depending on the main tasks and functions and level of authority and responsibility.*

*The results of the research show that the placement of employees at the West Java Province Regional Secretariat Organization Bureau has made significant efforts to develop human resources in their scope of work. Placements at the West Java Province Regional Secretariat Organization Bureau in executive positions are currently still based on educational qualifications, in functional positions based on the results of assessments from the time of appointment to functional positions as well as to structural positions, employee placement has been implemented based on the competency and performance of the employee. What needs to be improved in the future is the implementation of technical competency testing or hard skills for employees to be used as a basis for employee placement because the higher the position, the more soft skills are needed, while the more professional the position or technical position, the stronger technical competency is needed. Apart from that, pay attention to job analysis documents and workload analysis in the basis of employee placement itself.*

*Keyword : Employee Placement, Competency Standards, Employee Competency, Performance*

## **ABSTRAK**

Tujuan panalungtikan ieu nya éta pikeun nganalisis strategi panempatan pagawé dumasar kana kompeténsi dina upaya ningkatkeun kinerja pagawé, kalayan studi kasus di Sekretariat Daérah Provinsi Jawa Barat. Pendekatan panalungtikan nu dipaké dina ieu panalungtikan nyaéta pendekatan kualitatif, sangkan leuwih gampang pikeun ngartos masalah-masalah nu aya di lapangan. Méthode studi kasus mangrupa salasahiji pendekatan dina panalungtikan kualitatif nu digunakeun pikeun ngulik hiji fenomena sacara jero jeung lengkep. Téknik sampling nu dipaké dina ieu panalungtikan nyaéta purposive sampling. Sasaran informan di lingkungan Sekretariat Daérah Provinsi Jawa Barat di antarana nyaéta: Kepala Biro Organisasi, Kepala Bagian Tata Usaha, Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusa Aparatur Ahli Pertama, jeung Jabatan Palaksana. Samentawis éta, ti Badan Kepegawaian Daérah di antarana nyaéta: Kepala Bidang Kinerja, Kepala Bidang Promosi jeung Mutasi, Jabatan Fungsional Analis SDM Ahli Muda, sarta Jabatan Fungsional Assessor Ahli Muda. Panalungtik nyokot para informan éta dumasar kana pertimbangan yén jalma-jalma nu dimaksud boga kompeténsi jeung tanggung jawab dina nyusun sarta ngalaksanakeun kawijakan panempatan pagawé dumasar kana kompeténsi pikeun ningkatkeun kinerja pagawé, boh sacara umum atawa sabagean, gumantung kana tugas pokok, fungsi, tingkat kawenangan, sarta tanggung jawabna masing-masing.

Hasil panalungtikan nunjukkeun yén panempatan pagawé di Biro Organisasi Sekretariat Daérah Provinsi Jawa Barat geus ngalakukeun usaha nu signifikan pikeun ngamekarkeun sumber daya manusa di lingkungan gawéna. Pikeun jabatan palaksana, panempatanana nepi ka ayeuna masih dumasar kana kualifikasi atikan. Sedengkeun pikeun jabatan fungsional, panempatanana dumasar kana hasil asesmen waktu proses ngangkat kana jabatan éta. Pikeun jabatan struktural, geus dilaksanakeun panempatan dumasar kana kompeténsi jeung kinerja ti pagawé nu bersangkutan. Adapun nu perlu ditingkatkeun ka hareupna nyaéta palaksanaan uji kompeténsi teknis (hard skill) pikeun dijadikeun dasar dina panempatan pagawé, sabab beuki luhur hiji jabatan, nu leuwih diperlukeun téh soft skill. Sedengkeun lamun jabatan éta leuwih profesional atawa teknis, nu diperlukeun nyaéta kompeténsi teknis nu leuwih kuat. Sajaba ti éta, penting ogé pikeun nengetan dokumén analisis jabatan jeung analisis beban kerja minangka dasar dina nyusun strategi panempatan pagawé nu leuwih efektif jeung efisien

**Kecap Konci: Strategi, Panempatan Pagawé, Dumasar Kana Kompeténsi, Kinerja**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam kemajuan sebuah organisasi, termasuk dalam instansi pemerintahan. Sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keunggulan mutu bersaing dalam organisasi. Oleh karena itu, penataan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat *strategic*, *integrated*, *interrelated*, dan *unity* dengan tujuan untuk menjawab tuntutan masyarakat akan pelayanan publik dan pencapaian visi misi dari organisasi.

Dalam suatu organisasi, Sumber Daya Manusia itu penting dan yang dicari adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas tidak hanya dibutuhkan pada organisasi publik akan tetapi organisasi swasta dimana untuk mencapai tujuannya organisasi publik mengedepankan efektif dan efisien dalam bekerja, pembaharuan dan perubahan untuk mewujudkan tata Kelola pemerintahan yang baik. Hal ini menimbulkan suatu reformasi birokrasi kedepan bahwa membangun Aparatur Negeri Sipil harus siap dalam mengemban tugas tugas strategis dan beradaptasi secara global dikarenakan dinamika perubahan selalu terjadi apabila perubahan organisasi.

Penempatan pegawai berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya menempatkan individu dalam posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang mereka miliki. Pendekatan ini dianggap lebih efektif dibandingkan metode penempatan yang tradisional, yang seringkali didasarkan pada senioritas atau hubungan personal. Dengan memanfaatkan kompetensi sebagai dasar penempatan, diharapkan setiap pegawai dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan potensi yang dimiliki, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Dalam hal ini Biro Organisasi memiliki peran penting dalam memastikan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan publik berjalan dengan baik. Salah satu strategi yang dianggap efektif untuk mencapai tujuan tersebut adalah penempatan pegawai berbasis kompetensi.

Biro organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan suatu instansi pemerintahan yang menyelenggarakan kebijakan dalam hal keorganisasian dan juga sumber daya manusia, pada aspek sumber daya manusia biro organisasi mempunyai tugas dalam Analisis Jabatan, Evaluasi Jabatan serta Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Kondisi saat ini dalam tata kelola sumber daya manusia pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah sendiri terdapat permasalahan yang dihadapi yaitu penempatan pegawai pada aspek kualifikasi pendidikannya

belum sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan meskipun kesenjangan hanya terdapat pada jabatan Pelaksana.

**Tabel 1.1**  
**Kesenjangan Kualifikasi Pendidikan dengan Penempatan Jabatan pada**  
**Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

| Jenis Jabatan      | Sesuai Kualifikasi Pendidikan<br>(Orang) | Tidak Sesuai Kualifikasi Pendidikan<br>(Orang) | Jumlah Pegawai<br>(Orang) |
|--------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|
| Jabatan Struktural | 2                                        | 0                                              | 2                         |
| Jabatan Fungsional | 11                                       | 0                                              | 11                        |
| Jabatan Pelaksana  | 28                                       | 3                                              | 31                        |
| TOTAL PEGAWAI      |                                          |                                                | 44                        |

*(Sumber: Data yang telah diolah Kepegawaian Biro Organisasi, 2024)*

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa masih terdapat 3 orang pegawai yang tidak memenuhi syarat kualifikasi pendidikan sesuai Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 41 Tahun 2018 namun di tempatkan pada jabatan diatas kualifikasi pendidikannya. Akan tetapi kualifikasi pendidikan bukan menjadi syarat mutlak dalam hal penempatan pegawai, namun terdapat unsur-unsur lain yang dipersyaratkan dan salah satunya yaitu kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai pun perlu diperhatikan, apakah kompetensi seorang pegawai sudah sesuai dengan jabatan yang diampu saat ini, karena apabila belum sesuai dengan kompetensinya maka hal ini dapat menghambat salah satu proses pengembangan karir pegawai dan kinerja pegawai tersebut. Jika demikian maka pegawai tersebut perlu diberikan pengembangan kompetensi agar dapat mumpuni dalam jabatannya sebagaimana di atur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 pasal 203 ayat (1) bahwa: “Pengembangan kompetensi merupakan Upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana karir”

Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat telah melakukan Penilaian Kompetensi atau *Assesment* pegawai guna mendapatkan profil Kompetensi pegawai dengan tujuan mendapatkan pemetaan jabatan yang optimal, cukup optimal dan kurang optimal. Namun dalam penilaian kompetensi tersebut masih pada penilaian kompetensi manajerial dan sosiokultural belum kepada kompetensi teknis. Saat ini Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sudah menetapkan Standar

Kompetensi Jabatan yang ditetapkan dalam Keputusan Gubernur terdiri dari:

1. Keputusan Gubernur Nomor 821.29/Kep.327-Org/2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Keputusan Gubernur Nomor 821.29/Kep.457-Org/2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan Administrator di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Keputusan Gubernur Nomor 821.29/Kep.463-Org/2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
4. Keputusan Gubernur Nomor 821.15/Kep.389-Org/2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pelaksana Rumpun Analis, Pengelola, Pengolah dan Pengadministrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

Kebijakan diatas dalam penetapan Standar Kompetensi Jabatan sudah memuat seluruh kompetensi diantaranya kompetensi manajerial, kompetensi sosiokultural maupun kompetensi teknis yang seharusnya diterjemahkan dalam skema Assement guna mempermudah proses penempatan dalam jabatan.

Dalam implementasinya Standar Kompetensi Jabatan yang dipergunakan sebagai penentuan penempatan dalam Jabatan pada instrument penilaian kompetensi atau *Assessment* oleh para Asesor hanya Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosio Kultural, karena untuk Kompetensi Teknis diperlukan bahan instrument penilaian dari tim professional lain sesuai dengan bidangnya sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.

**Tabel 1.2**

**Rekapitulasi Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah yang telah diundang untuk Penilaian Kompetensi atau Assesment**

| <b>Jenis Jabatan</b>      | <b>Tahun 2022<br/>(orang)</b> | <b>Tahun 2023<br/>(orang)</b> | <b>Tahun 2024<br/>(orang)</b> |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Jabatan Struktural</b> | -                             | 1                             | -                             |
| <b>Jabatan Fungsional</b> | 2                             | 1                             | -                             |
| <b>Jabatan Pelaksana</b>  | 16                            | 17                            | 13                            |

(Sumber: Data yang telah diolah Kepegawaian Biro Organisasi, 2024)

Dari data diatas dapat disampaikan bahwa dalam 3 (tiga) tahun terakhir telah dilaksanakan penilaian kompetensi kepada Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah

Provinsi Jawa Barat. Pada Tahun 2022 sebanyak 18 orang diundang untuk melakukan penilaian kompetensi yaitu 2 (dua) orang pejabat fungsional dan 16 orang pejabat pelaksana, kemudian di tahun berikutnya pada Tahun 2023 sebanyak 19 orang salah satu diantaranya termasuk 1 (satu) orang pejabat struktural dan pada Tahun 2024 sebanyak 13 orang pejabat pelaksana diundang untuk mengikuti Penilaian Kompetensi yang diantaranya merupakan kali kedua pada pelaksanaannya.

Namun setelah diundang untuk melaksanakan *Assesment* atau Penilaian Kompetensi ini, para pegawai belum mengetahui hasil dari *assessment* tersebut, sehingga menimbulkan pertanyaan bagi masing-masing pegawai untuk mengetahui apakah pegawai tersebut sudah sesuai dengan kompetensinya atau perlu pengembangan berdasarkan hasil dari *Assesment*.

Peneliti merumuskan permasalahan penempatan pegawai berbasis kompetensi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai menggunakan analisis SWOT sebagai berikut:

| <b>Kekuatan</b><br><b>Strengths -S</b>                                                                                                                                                                                       | <b>Kelemahan</b><br><b>Weakness - W</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Terdapat Data Dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja<br>2. Terdapat Standar Kompetensi Jabatan yang memuat Kompetensi Manajerial, sosiokultural ( <i>Soft Skill</i> ), Kompetensi Teknis ( <i>Hard Skill</i> ) | 1. Penempatan Jabatan masih menggunakan kualifikasi jabatan belum kepada kompetensi<br>2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam Pengukuran Kompetensi Teknis<br>3. Kompetensi Teknis ( <i>Hard Skill</i> ) belum dijabarkan menjadi pengukuran <i>assessment</i><br>4. Hasil Penilaian Kompetensi atau <i>assessment</i> belum semua jenjang jabatan dijadikan rujukan sebagai salah satu dasar penempatan pegawai<br>5. Penilaian Kompetensi masih kepada Kompetensi Manajerial, sosiokultural ( <i>Soft Skill</i> ), |
| <b>Peluang</b><br><b>Opportunities –O</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Ancaman</b><br><b>Threats – T</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Peningkatan Kinerja Organisasi<br>2. Pengembangan Sumber Daya Manusia<br>3. Adaptasi perubahan lingkungan baik perubahan zaman maupun organisasi<br>4. Sumber Daya Manusia yang berkualitas                               | 1. Suatu Jabatan hanya dapat ditempati oleh SDM yang sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 2. Perubahan Kebijakan Pemerintah berpengaruh kepada implementasi strategi penempatan pegawai<br>3. Resistensi Pegawai terhadap perubahan implelementasi penempatan pegawai |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabel 1.3 Analisis SWOT**

Berdasarkan penjelasan diatas pentingnya penempatan dalam jabatan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai agar tugas pokok dan fungsi dapat berjalan cukup baik dan maksimal sangat dibutuhkan pada masa yang akan datang. Kepala Biro Organisasi sebagai pemimpinan unit organisasi harus dapat mengambil kebijakan dalam melakukan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki pegawai, hal ini berhubungan erat dengan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik atau Masyarakat. Berdasarkan uraian latar belakang di atas untuk mendasari peneliti akan melakukan penelitian tentang **“Strategi Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Biro Organisasi)”**

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses atau cara mengelola sumber daya yang ada pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan mulai dari aspek Perencanaan, Pengorganisasian dan Sumber Daya Manusia.

Manajemen menurut Schein (2024) dalam buku Pengantar Manajemen, yaitu

Suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara Profesional. Dalam hal ini karakteristiknya adalah para professional membuat Keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para Profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi tertentu dan para professional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Manajemen menurut George. R. Terry (2021) yaitu,

Suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata,

selain itu manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing* (pengelolaan), sedangkan pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Menurut Noor Rifin (2023: 5) menjelaskan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu:

Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan karyawan dalam rangka tujuan organisasi termeniloginya merujuk pada orang – orang yang ada di dalam organisasi, sumber daya manusia mendorong berbuat kreatif di setiap organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2021: 4) menerangkan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang melakukan proses pencapaian tujuan dengan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien”.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dalam sebuah organisasi

### **Pengertian Strategi**

Strategi merupakan aktifitas manajerial untuk menentukan tujuan dasar keberadaan organisasi dan pemilihan tindakan untuk menggunakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan tersebut (Iscaro, dkk., 2022). Dengan kata lain strategi dirancang menentukan arah, fokus dari aktifitas Perusahaan, mendefinisikan nilai-nilai organisasi dan memberikan panduan dalam menanggapi perubahan-perubahan lingkungan organisasi berada.

Menurut Jackson (dalam Sopiah, Etta 2024) kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi:

1. *Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to here*
2. *Strategy is a Pattern in Action over time*
3. *Strategy is Position; reflects decisions to offer particular products or service in particular markets*

#### *4. Strategy is perspective, that is, vision and direction*

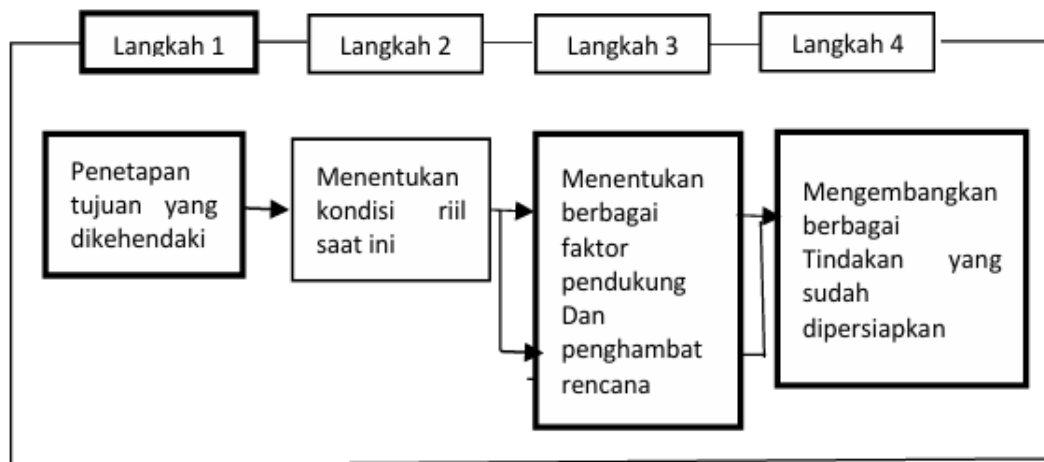
Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan siasat ataupun seni merancang sesuatu rencana ataupun teknik yang akan digunakan untuk menggapai suatu yang yang diinginkan. Strategi juga sangatlah dibutuhkan dalam melakukan sesuatu perencanaan sehingga terlaksana dengan efisien serta berjalan dengan mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Michael Armstrong dalam Zahera (2020:28) mengatakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan-kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang baik jumlah dan tingkatan keahlian serta kecakapan, merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, atau apabila pengurangan (pengurangan biaya-biaya), mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta untuk memperkenalkan kefleksibilitas dalam mempekerjakan orang-orang

Menurut Florentina, dkk (2024:20) Perencanaan selalu dikaitkan dengan adanya keinginan tentang segala sesuatu yang hendak dicapai berdasarkan tujuannya. Dalam berbagai kegiatan dalam organisasi, menentukan perencanaan menjadi hal yang penting. Berkembang ataupun tidaknya organisasi tersebut dapat dilihat dari perencanaan yang dimiliki, oleh karenanya perencanaan menjadi penentu dari keberlangsungan organisasi yang ada didalamnya. Salah satu perencanaan dalam organisasi adalah manajemen sumber daya manusianya, dikarenakan sebagai penggerak kegiatan organisasi dari awal sampai dengan terwujudnya tujuan organisasi itu sendiri. Karyawan dikatakan sebagai sumber daya manusia yang paling penting dalam organisasi, maka organisasi/perusahaan membuat perencanaan yang matang mulai dari proses rekrutmen sampai dengan manajemen karir karyawan.

Untuk menentukan dan memperoleh karyawan yang diinginkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Menurut Florentina, dkk (2024:21) bahwa terdapat tahapan yang dilakukan organisasi terkait dengan perencanaan sumber daya manusia;



## Penempatan

Penempatan karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan posisi kerja tertentu yaitu pada karyawan baru khususnya. Sedangkan untuk karyawan lama tetap pada posisinya atau dipindahkan pada posisi yang lain. Keputusan penempatan ini biasanya ada pada manajer lini, supervisor dengan berkonsultasi dahulu. Sedangkan peranan manajer sumber daya manusia memberi masukan kepada manajer lini atas keputusan perusahaan dan memberi konseling kepada para karyawan.

Terdapat beberapa bentuk penempatan kerja karyawan selain penempatan karyawan yang baru direkrut, yaitu: promosi, transfer, dan demosi (Hariandja, Florentina dkk (2024). Penjelasan mengenai ketiga bentuk penempatan kerja karyawan tersebut adalah sebagai berikut:

### a. Promosi

Promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam hal gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status organisasi, sering disebut juga sebagai proses penugasan kembali karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi.

### b. Transfer

Transfer adalah pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan tingkat organisasi yang sama. Transfer sangat

bermanfaat bagi karyawan yang sedang menjabat, karena pengalaman mereka dapat ditransfer kepada seseorang dengan keterampilan baru dan perspektif yang berbeda yang membuat orang tersebut menjadi pekerja yang lebih baik dan kandidat untuk promosi di masa depan. Pemindahan umumnya dimaksudkan untuk menempatkan karyawan pada tempat yang tepat, dengan maksud agar karyawan tersebut mendapatkan suasana baru dan/atau kepuasan kerja yang setinggi mungkin dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

c. Demosi

Demosi adalah penurunan jabatan seorang karyawan ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih kecil, dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, yang dilakukan dengan alasan hasil kerja yang kurang baik dan perilaku karyawan yang kurang baik. Ada beberapa alasan yang menyebabkan terjadinya demosi, yaitu:

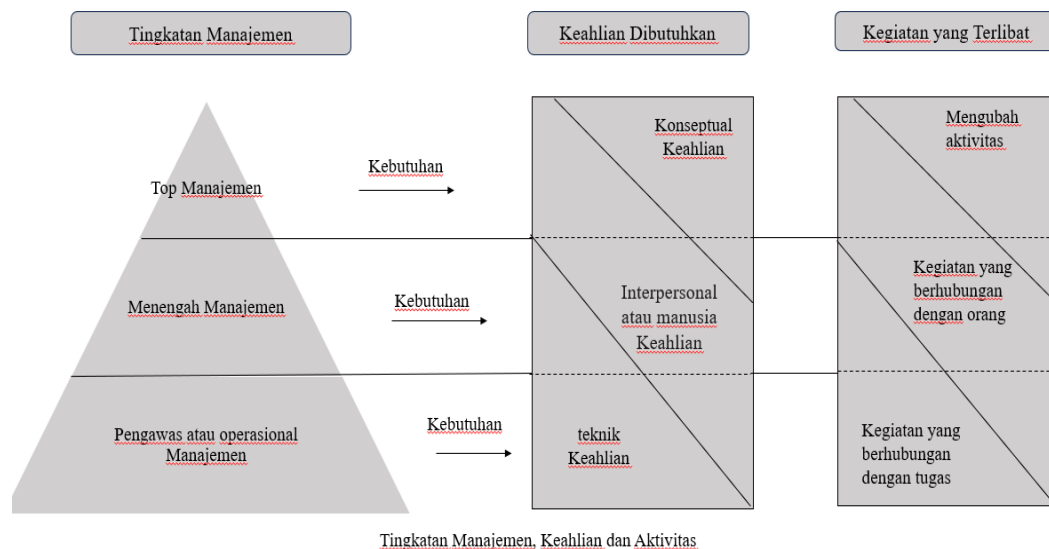
- 1) Promosi yang gagal.
- 2) Ketidakmampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.
- 3) kurangnya kapasitas karyawan, seperti kurangnya disiplin dan kehadiran.
- 4) Pengurangan kapasitas perusahaan, seperti merger dan reorganisasi.
- 5) Kesukarelaan yang diminta oleh pemberi kerja berdasarkan motif atau alasan pribadi.

## **Kompetensi**

David McClelland dalam Faiz (2024) menemukan Konsep *Competency Based Human Resources Management* (CB-HRM) dimana peran manajemen kompetensi dalam memperoleh nilai keunggulan bersaing. *Competency Based Human Resources Management* (CB-HRM) merupakan sekumpulan ataupun kombinasi dari keterampilan (*Skills*), pengetahuan (*Knowledge*), Sikap (*Attitude*) dan perilaku (*Behavior*) yang dimiliki karyawan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta perannya pada posisi yang sedang dijalankannya secara profesional.

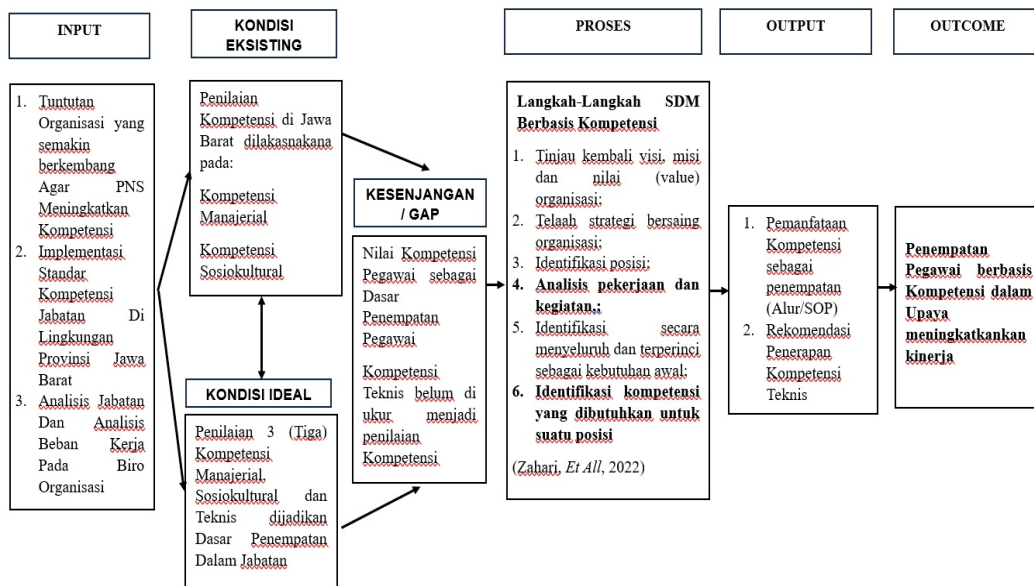
Spencer dan Spencer dalam Silverius Redjo Tripomo (2021) menjelaskan mengenai kompetensi yaitu:

Menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai – nilai, norma, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerjanya



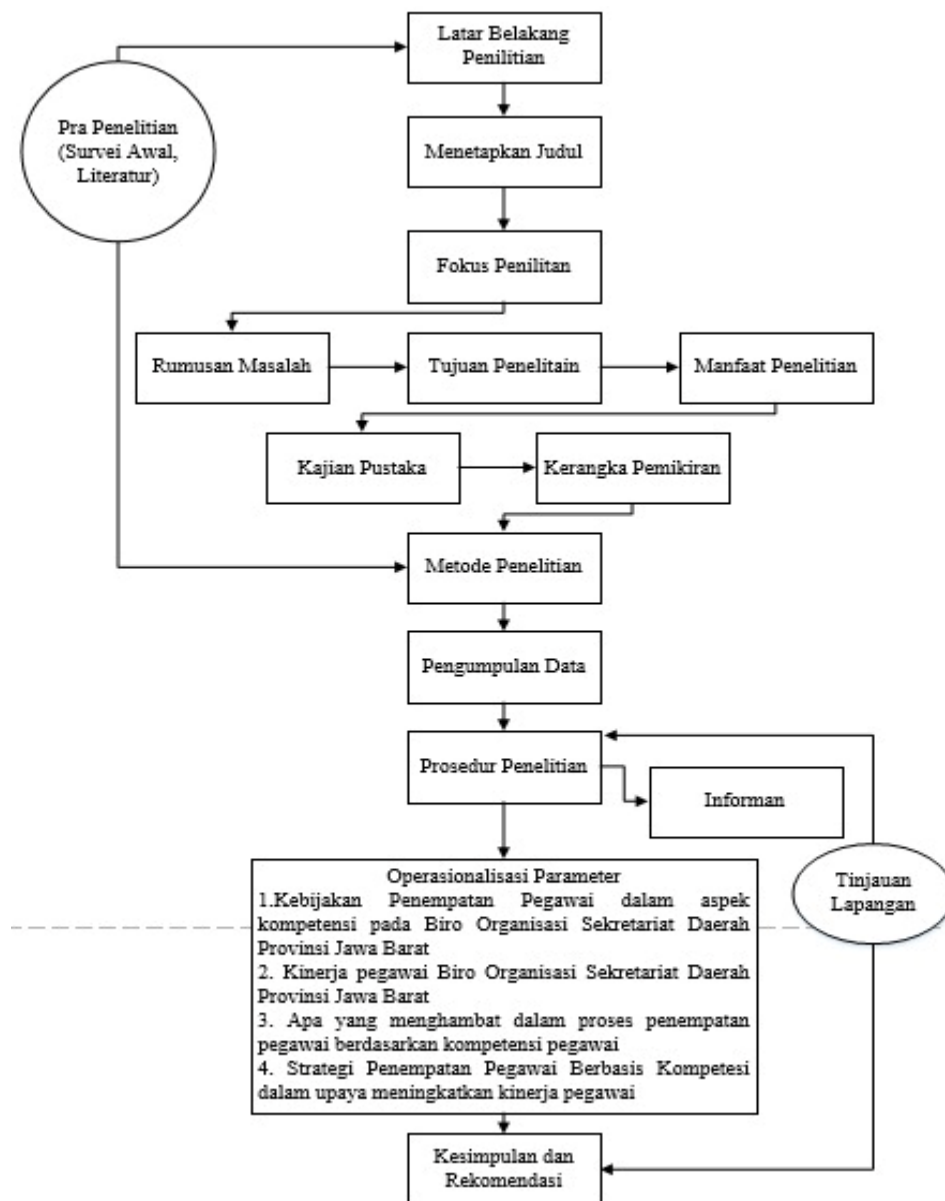
Bahwa dari setiap tingkatan level manajemen dibutuhkan keahlian dan keterlibatan dalam kegiatan yang berbeda-beda bagi seorang manajer. Tingkatan seorang manajer pengawas atau operasional dibutuhkan keahlian teknis yang lebih besar dan kemampuan interpersonal dengan melibatkan sebagian besar tugas-tugas organisasi dalam aktivitasnya selain berhubungan dengan orang, kemudian tingkatan seorang manajer menengah dibutuhkan keahlian interpersonal yang besar dibandingkan hal teknis dan konsep karena aktivitas yang lebih banyak melibatkan hubungan dengan orang lain, sedangkan tingkatan seorang manajer top dibutuhkan keahlian konseptual yang tinggi dan kemampuan interpersonal sebagai penunjang dalam mengelola perubahan aktivitas organisasi. Teori ini sangat bagus bagi penulis untuk mengembangkan penempatan pegawai berbasis kompetensi.

## Kerangka Pemikiran



**Gambar Kerangka Pemikiran**

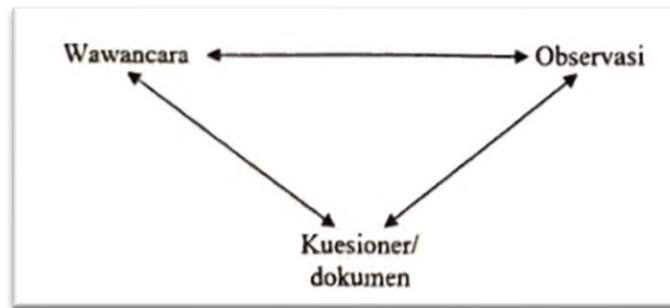
**Gambar Alur Penelitian**



### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan terdiri dari pejabat struktural, staf kepegawaian, dan pegawai fungsional. Data dianalisis menggunakan metode analisis isi dengan triangulasi sumber.



Gambar Teknik pengumpulan data

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **Pembahasan**

Perangkat Daerah Provinsi yang selanjutnya disebut Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Gubernur dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi Jawa Barat. Sekretariat Daerah Provinsi dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan Unit Kerja organisasi yang berada di bawah Perangkat Daerah Sekretariat Daerah. Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 133 Tahun 2022 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, bahwa Biro Organisasi mempunyai Tugas pokok menyelenggarakan perumusan kebijakan umum, pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif bidang organisasi, meliputi kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja serta tatalaksana yang menjadi kewenangan Provinsi, menyelenggarakan tugas dekonsentrasi sampai dengan dibentuk Sekretariat Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat, dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya.

#### **Kondisi Sumber Daya Manusia Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

Hasil penelitian berdasarkan jumlah sumber daya manusia pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pada Leveling jenjang jabatan baik dari jabatan struktural, Jabatan Fungsional, Maupun Jabatan Pelaksana untuk menunjang optimalisasi kerja berjumlah 43 Pegawai, dalam jumlah tersebut apabila berdasarkan aspek Pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Sumber Daya Manusia Di Biro Organisasi**  
**Berdasarkan Pendidikan**

| NO           | JENJANG<br>JABATAN | PENDIDIKAN |          |           |           |          | Total     |
|--------------|--------------------|------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
|              |                    | SMA        | D3       | S1        | S2        | S3       |           |
| 1            | Jabatan Struktural | 0          | 0        | 0         | 1         | 1        | 2         |
| 2            | Jabatan Fungsional | 0          | 0        | 8         | 7         | 1        | 16        |
| 3            | Jabatan Pelaksana  | 3          | 2        | 15        | 5         | 0        | 25        |
| <b>Total</b> |                    | <b>3</b>   | <b>2</b> | <b>23</b> | <b>13</b> | <b>2</b> | <b>43</b> |

Sumber: data olahan Biro Organisasi 2025

Apabila dilihat dari jenjang Pendidikan pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat rata-rata berada pada Pendidikan sarjana serta pada level jabatan pada jabatan pelaksana, namun masih terdapat Pendidikan yang setara SMA pada jabatan pelaksana hal ini menjadi perhatian pegawai dan pengambilan Keputusan untuk meningkatkan pegawai ke jenjang lebih luas dalam Pendidikan.

Selain itu berdasarkan Tabel 4.2 Dibawah merupakan jumlah pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang digolongkan berdasarkan golongan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Sumber Daya Manusia Di Biro Organisasi**  
**Berdasarkan Golongan**

| NO           | JENJANG<br>JABATAN | GOLONGAN |          |           |          | Total     |
|--------------|--------------------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
|              |                    | I        | II       | III       | IV       |           |
| 1            | Jabatan Struktural | 0        | 0        | 0         | 2        | 2         |
| 2            | Jabatan Fungsional | 0        | 0        | 13        | 3        | 16        |
| 3            | Jabatan Pelaksana  | 0        | 6        | 18        | 1        | 25        |
| <b>Total</b> |                    |          | <b>6</b> | <b>31</b> | <b>6</b> | <b>43</b> |

Sumber: Data Olahan Biro Organisasi 2025

Dilihat pada data tersebut bahwa pegawai Biro Organisasi Secretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dengan pangkat mayoritas golongan III merupakan pangkat yang berada di level menengah dalam hierarki jabatan PNS yang diharapkan keahliannya dan pemahaman dalam bidang tertentu.

#### 4.2. Kebijakan Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Kebijakan penempatan jabatan bagi pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dilaksanakan melalui manajemen talenta. Pemetaan talenta dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah sebagai Tim Manajemen Talenta ASN melalui penghimpunan talenta yang menempati 9 (sembilan) kotak/*boxes* pada masing-masing Unit Kerja di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan data yang Peneliti dapatkan bahwa pemetaan talenta PNS di Jawa Barat dilakukan dengan berdasar pada penilaian Potensial yang disebut Sumbu X dan penilaian kinerja yang disebut Sumbu Y.

Penilaian bagi seluruh PNS dalam menentukan pemetaan dalam 9 kotak bagi masing-masing orang. Penilaian Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat yang dilakukan terdiri dari 3 (tiga) aspek kompetensi diantaranya

**Tabel 4.3**

**Tabel Penilaian Kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat**

| No | Kompetensi Manajerial            | Kompetensi Sosiokultural | Kompetensi Teknis                     |
|----|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| 1  | Integritas                       | Perekat Bangsa           | Sertifikasi Pengadaan Barang dan Jasa |
| 2  | Kerjasama                        |                          |                                       |
| 3  | Komunikasi                       |                          |                                       |
| 4  | Orientasi pada Hasil             |                          |                                       |
| 5  | Pelayanan Publik                 |                          |                                       |
| 6  | Pengembangan Diri dan Orang Lain |                          |                                       |
| 7  | Mengelola Perubahan              |                          |                                       |
| 8  | Pengambilan Keputusan            |                          |                                       |

Untuk lebih mengetahui penempatan yang dilakukan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat kebijakan Penempatan pegawai dilakukan berdasarkan Manajemen Talenta yang tersusun dari Identifikasi penilaian Potensial dan Kinerja. Dalam penilaian Potensial salah satunya tersusun dari Aspek Kompetensi. Selain itu, implementasi yang dilakukan oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam penempatan pegawai belum berdasar

kepada aspek kompetensi, tetapi berdasarkan aspek kualifikasi Pendidikan.

Selain itu berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja pada biro organisasi Berdasarkan hasil Analisa Jabatan dan Analisa beban Kerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa masih terdapat kekurangan Pegawai dari Jumlah Kebutuhan pegawai sebanyak 80, sedangkan kondisi pegawai saat ini berjumlah 43 pegawai maka secara total kebutuhan pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat apabila dikurangi dengan pegawai saat ini berjumlah 37 pegawai, hal ini masih banyak membutuhkan Sumber daya Manusia untuk mendorong baik dari kompetensi pegawai maupun dengan kinerja unit organisasi tersebut.

### **Kompetensi Pegawai Di Biro Organisasi**

Penilaian Kompetensi pada pegawai biro organisasi berdasarkan penilaian kompetensi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dari Jumlah 43 Pegawai total sudah dilakukan Uji Kompetensi Sebanyak 42 Pegawai serta 1 Pegawai belum dilakukan Uji Kompetensi. Adapun hasil kompetensi pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dari aspek Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosiokultural dan Kompetensi Teknis.

Berdasarkan data Uji Kompetensi pada aspek Kompetensi Manajerial dan Sosiokultural pada pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat terdapat Kesejangan Kompetensi yang belum sesuai dengan standar yang ditetapkan diantaranya:

- a) Jabatan Struktural : pada Jabatan Struktural dengan Jumlah 2 (dua) Pegawai dengan aspek kompetensi **Kerjasama, Pelayanan Publik, Mengelola Perubahan, Pengambilan Keputusan** serta **Perekat Bangsa** pegawai belum mencapai kompetensinya, namun pada aspek kompetensi **Integritas, Komunikasi, Orientasi pada Hasil serta pengembangan diri dan Orang Lain** sudah tercapai kompetensi dan ada yang belum mencapai kompetensi.
- b) Jabatan Fungsional: pada jabatan Fungsional dengan Jumlah 15 (Lima Belas) Pegawai dengan aspek kompetensi **Kerjasama** terdapat 2 (dua) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 13 Orang sudah memenuhi kompetensi, **Pelayanan Publik** terdapat 7 (tujuh) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 8 Orang sudah memenuhi kompetensi, **Mengelola Perubahan** terdapat 10 (sepuluh) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 5 Orang sudah memenuhi kompetensi, **Pengambilan Keputusan** terdapat 6 (enam) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 9 (Sembilan) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Perekat Bangsa** terdapat 11 (sebelas)

Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 4 (empat) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Integritas** terdapat 9 (sembilan) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 6 (enam) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Komunikasi** terdapat 1 (satu) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 14 (empat belas) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Orientasi pada Hasil** terdapat 9 (Sembilan) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 6 (enam) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **pengembangan diri dan Orang Lain** terdapat 4 (empat) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 11 (sebelas) Pegawai sudah memenuhi kompetensi.

- c) Jabatan Pelaksana: pada jabatan Pelaksana dengan Jumlah 26 (dua puluh lima) Pegawai dengan aspek kompetensi **Kerjasama** terdapat 4 (empat) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 26 (dua Puluh enam) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Pelayanan Publik** terdapat 1 (satu) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 25 (dua puluh lima) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Mengelola Perubahan** terdapat 2 (dua) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 24 (dua puluh empat) pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Pengambilan Keputusan** terdapat 4 (empat) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 20 (dua puluh) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Perekat Bangsa** terdapat 3 (tiga) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 23 (dua puluh tiga) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Integritas** terdapat 6 (enam) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 20 (dua puluh) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Komunikasi** terdapat 6 (enam) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 20 (dua puluh) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **Orientasi pada Hasil** terdapat 3 (tiga) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 23 (dua puluh tiga) Pegawai sudah memenuhi kompetensi, **pengembangan diri dan Orang Lain** terdapat 5 (lima) Pegawai yang belum memenuhi kompetensinya sedangkan 21 (dua puluh satu) Pegawai sudah memenuhi kompetensi.

Dari hasil kompetensi tersebut dapat dilihat dalam *Job Person Match* yang disingkat JPM yaitu perbandingan antara nilai capaian kompetensi Asesi dengan level kompetensi standar Kompetensi dan Potensi Jabatan yang ditulis dalam bentuk persentase sehingga kesesuaian penempatan dalam jabatan berbasis kompetensi bagi pegawai biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dapat dilihat sebagaimana tabel di bawah ini.

### Job Person Match Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

| Jenjang Jabatan/Level<br>Jabatan | Acuan Level | Persentase Job Person Match |               |                |
|----------------------------------|-------------|-----------------------------|---------------|----------------|
|                                  |             | Optimal                     | Cukup Optimal | Kurang Optimal |
| Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama  | 4           |                             | 100%          |                |
| Jabatan Administrator            | 3           |                             |               | 100%           |
| Jabatan Pengawas                 | 2           |                             |               |                |
| Jabatan Pelaksana                | 1           | 92%                         |               |                |
| JF Utama                         | 4           |                             |               |                |
| JF Madya                         | 4           | 100%                        |               |                |
| JF Muda                          | 3           | 38%                         |               | 63%            |
| JF Pertama                       | 2           | 60%                         | 40%           |                |
| JF Keterampilan                  | 1           |                             |               |                |

**Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat 2025**

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa dari hasil penilaian kompetensi pada pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, Persentase *Job Person Match* bagi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan sebagian kecil Jabatan JF Pertama dinyatakan Cukup Optimal. Pada Jabatan Administrator seluruh pejabat yang ada dinyatakan Kurang Optimal begitu pula dengan sebagian besar Pejabat JF Muda. Bagi seluruh Jabatan JF Madya, Sebagian besar JF Pertama dan Pelaksana sudah masuk persentase yang optimal sehingga perlu dipertahankan dalam kompetensi yang dimilikinya. Untuk Jabatan yang masih dinyatakan Cukup Optimal dan Kurang Optimal perlu segera dikembangkan pada level jenjang masing-masing jabatan.

Selain itu Kompetensi Teknis pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat apabila mengacu kepada penilaian kompetensi teknis yang diterapkan merupakan sertifikat pengadaan Barang dan Jasa, berdasarkan data yang di peroleh peneliti yang dibuat dari kusioner dari jumlah Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat 43 Pegawai yang mengisi Kuisisioner berjumlah 39 Pegawai sebagaimana data yang disebar dan diolah sebagai berikut:

**Sertifikat Pengadaan Barang dan Jasa Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah  
Provinsi Jawa Barat**

| No. | Level Jabatan      | Sertifikat Pengadaan Barang dan Jasa |                | Jumlah |
|-----|--------------------|--------------------------------------|----------------|--------|
|     |                    | Memiliki                             | Tidak Memiliki |        |
| 1   | Jabatan Struktural | 2                                    | 0              | 2      |
| 2   | Jabatan Fungsional | 4                                    | 10             | 14     |
| 3   | Jabatan Pelaksana  | 3                                    | 20             | 23     |

**Sumber: Data Kuisioner 2025**

Berdasarkan data bahwa pegawai Biro organisasi yang memiliki sertifikasi pengadaan barang dan jasa berjumlah 9 dan tidak memiliki sertifikat Barang dan Jasa berjumlah 30 Artinya kompetensi teknis berdasarkan sertifikasi pengadaan barang dan jasa pegawai biro organisasi belum semuanya dan perlu ditingkatkan untuk memenuhi kompetensi teknis tersebut.

Selain itu, Peneliti mengidentifikasi pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang memiliki sertifikasi kompetensi pada jabatan saat ini, dimana sertifikasi kompetensi sangat diperlukan untuk pegawai tersebut setelah di uji kompetensi oleh Kementerian teknis untuk mendapatkan sertifikat dan diakui bahwa pegawai tersebut telah kompeten di bidangnya.

Berdasarkan data yang telah disebar dan data bahwa Pada masa kerja di bawah 5 tahun bahwa pegawai yang sudah mempunyai sertifikasi kompetensi sebanyak 3 Pegawai sedangkan terdapat 20 Pegawai yang tidak mempunyai sertifikasi kompetensi, selain itu, Pada masa kerja 5-10 tahun bahwa pegawai yang sudah mempunyai sertifikasi kompetensi sebanyak tidak ada Pegawai sedangkan terdapat 5 Pegawai yang tidak mempunyai sertifikasi kompetensi, sedangkan Pada masa kerja di atas 10 tahun bahwa pegawai yang sudah mempunyai sertifikasi kompetensi sebanyak 3 Pegawai sedangkan terdapat 8 Pegawai yang tidak mempunyai sertifikasi kompetensi.

Dari penjelasan tersebut peneliti membuat Kesimpulan bahwa total yang telah mempunyai sertifikasi kompetensi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sebanyak 6 pegawai dan belum mempunyai sertifikasi kompetensi sebanyak 33 pegawai artinya bahwa pegawai biro organisasi yang benar benar sangat kompeten masih jauh dari jumlah yang belum mempunyai sertifikasi kompetensi. Oleh Karena itu, perlu ada perbaikan dalam pengelolaan kompetensi pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dan mendorong pegawai untuk mengembangkan kompetensinya agar dalam penempatan pegawai berbasis kompetensi dapat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

## **Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

Penilaian kinerja di Pemerintah Provinsi Jawa Barat sesuai ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dilakukan dalam rangka mencapai sasaran organisasi melalui peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai, penguatan peran pimpinan, dan kolaborasi antara pimpinan, pegawai, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam penilaian kinerja pegawai Pejabat Penilai Kinerja melakukan evaluasi kinerja Pegawai, penilaian kinerja di pemerintah provinsi jawa barat menggunakan Sistem informasi

Evaluasi kinerja pegawai dilakukan berdasarkan hasil kerja pegawai/ Sasaran Kinerja pegawai dan perilaku kerja yang dilakukan evaluasi setiap jangka waktu periodik dan kinerja tahunan pegawai. Penilaian Kinerja Pegawai diberlakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Sasaran Kinerja Pegawai sebesar 60% (enam puluh persen), dengan unsur penilaian:
  - 1) Pelaporan aktivitas harian dengan target 360 (tiga ratus enam puluh) menit perhari dikalikan dengan jumlah hari kerja efektif yang berlaku setiap bulannya secara akumulatif;
  - 2) Pelaporan Indikator Kinerja Individu berupa keluaran atau hasil kerja Pegawai secara periodik diberikan penilaian langsung dari Pejabat Penilai Kinerja dan/atau Pejabat lain yang diberikan kewenangan, dengan mempertimbangkan aspek kesesuaian pelaporan kinerja Pegawai, ketajaman substansi pelaporan kinerja Pegawai, sistematika pelaporan kinerja Pegawai, aspek lain yang mendukung dalam capaian kinerja Pegawai
- b) Perilaku Kerja sebesar 40% (empat puluh persen) dengan unsur penilaian:

Metode Penilaian Perilaku 360 meliputi atasan, rekan sejawat, bawahan dan penilaian diri sendiri. Review 360 mempengaruhi nilai perilaku para pegawai untuk menjadi nilai akhir kinerja dan pegawai yang tidak mengisi review 360 dikenakan aktifitas negatif yang mengurangi nilai akhir kinerja pegawai. Selain itu, Review 360 digunakan untuk mendapatkan penilaian perilaku masing-masing pegawai dalam satu lingkup pekerjaan. Adapun bobot penilaian perilaku berdasarkan review 360 sebagai berikut:

### Bobot Penilaian Review 360 Derajat

| No. | Level Jabatan            | Bobot  |       |              |         |
|-----|--------------------------|--------|-------|--------------|---------|
|     |                          | Atasan | Rekan | Diri sendiri | Bawahan |
| 1.  | Struktural               | 40%    | 30%   | 5%           | 25%     |
| 2.  | Fungsional dan Pelaksana | 50%    | 45%   | 5%           | -       |

**Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat**

- 1) Metode penilaian perilaku berbasis bukti (eviden);
- 2) Metode penilaian perilaku berbasis kehadiran yang dinyatakan melalui presensi daring.

Komponen penilaian kinerja Pegawai disesuaikan dengan jumlah kehadiran dan status pegawai selama periode penilaian kinerja, yang dilaporkan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dengan menyertakan bukti dan data inaktif pegawai.

### Penilaian kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

| Bulan | Nilai Kinerja | TAHUN |    |    |    |      |    |    |    |
|-------|---------------|-------|----|----|----|------|----|----|----|
|       |               | 2023  |    |    |    | 2024 |    |    |    |
|       |               | S     | F  | P  | JP | S    | F  | P  | JP |
| 1     | Nilai <90     | 0     | 1  | 2  | 3  | 0    | 0  | 1  | 1  |
|       | Nilai >90     | 2     | 11 | 32 | 45 | 2    | 15 | 25 | 42 |
| 2     | Nilai <90     | 0     | 1  | 1  | 2  | 0    | 0  | 0  | 0  |
|       | Nilai >90     | 2     | 11 | 33 | 46 | 2    | 15 | 26 | 43 |
| 3     | Nilai <90     | 0     | 1  | 1  | 2  | 0    | 0  | 1  | 1  |
|       | Nilai >90     | 2     | 11 | 33 | 46 | 2    | 15 | 25 | 42 |
| 4     | Nilai <90     | 0     | 1  | 1  | 2  | 0    | 0  | 0  | 0  |
|       | Nilai >90     | 2     | 11 | 33 | 46 | 2    | 15 | 26 | 43 |
| 5     | Nilai <90     | 0     | 0  | 0  | 0  | 0    | 0  | 0  | 0  |
|       | Nilai >90     | 2     | 12 | 34 | 48 | 2    | 15 | 26 | 43 |
| 6     | Nilai <90     | 0     | 0  | 1  | 1  | 0    | 0  | 2  | 2  |
|       | Nilai >90     | 2     | 12 | 33 | 47 | 2    | 15 | 24 | 41 |
| 7     | Nilai <90     | 0     | 0  | 0  | 0  | 0    | 0  | 0  | 0  |
|       | Nilai >90     | 2     | 12 | 34 | 48 | 2    | 15 | 26 | 43 |

|    |           |   |    |    |    |   |    |    |    |
|----|-----------|---|----|----|----|---|----|----|----|
| 8  | Nilai <90 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 1  | 1  |
|    | Nilai >90 | 2 | 12 | 34 | 48 | 2 | 15 | 25 | 42 |
| 9  | Nilai <90 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 1  | 0  | 1  |
|    | Nilai >90 | 2 | 12 | 34 | 48 | 2 | 25 | 25 | 42 |
| 10 | Nilai <90 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  |
|    | Nilai >90 | 2 | 12 | 34 | 48 | 2 | 15 | 26 | 43 |
| 11 | Nilai <90 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 1  | 1  |
|    | Nilai >90 | 2 | 12 | 34 | 48 | 2 | 25 | 25 | 42 |
| 12 | Nilai <90 | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  |
|    | Nilai >90 | 2 | 12 | 34 | 48 | 2 | 15 | 26 | 43 |

Berdasarkan tabel 4.8 kinerja pegawai Biro Organisasi Secretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pada Tahun 2023 dengan jumlah pegawai 48 data tersebut berbeda pada tahun ini dikarenakan adanya pegawai yang mutasi terdapat nilai kinerja dibawah 90 secara total terdapat 10 Orang terdiri dari pada bulan januari terdapat 3 pegawai, bulan Februari 2 pegawai, bulan Maret 2 pegawai, bulan April 2 pegawai serta pada bulan Juni 1 pegawai, sedangkan pada tahun 2024 dengan total jumlah pegawai 43 nilai kinerja dibawah 90 terdapat 7 pegawai terdiri dari pada bulan januari terdapat 1 pegawai, bulan Maret 1 pegawai, bulan juni 2 pegawai, bulan Agustus 1 pegawai, Bulan September 1 serta pada bulan November 1 pegawai.

Berdasarkan data tersebut Peneliti dapat menyimpulkan bahwa dari penilaian kinerja pegawai pegawai Biro Organisasi Secretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang terdiri dari nilai Sasaran Kinerja Pegawai dan Nilai Perilaku secara mayoritas nilai kinerja bulanan sudah berada diatas 90, namun masih terdapat pegawai nilai kinerja bulanan yang mendapatkan nilai dibawah 90. hal ini perlu adanya perbaikan nilai dari masing masing pegawai dengan dialog kinerja antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi agar target kinerja organisais dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur pada Bidang Kinerja dan Penghargaan dalam memperbaiki penilaian kinerja pegawai beliau menyatakan:

“untuk memperbaiki nilai kinerja pegawai, pegawai itu sendiri perlu melakukan dialog kinerja dengan atasan dari aspek mana pegawai tersebut yang perlu di perbaikan apakah pada nilai sasaran kinerja pegawai atau nilai perilaku kerja. Apabila terdapat kekurangan nilai pada aspek sasaran kinerja pegawai maka di perlukan

dialog kinerja terkait tugas atau kinerja bulanan yang belum mencapai target yang mana agar diperbaiki dan meminta arahan untuk langkah perbaikannya. Selain itu, apabila kekurangan nilai dari aspek perilaku kerja maka pegawai harus memenuhi kriteria pelaporan dari aspek perilaku kerja mulai dari apel, pelaporan kinerja, Review 360 baik dari atasan, sejawat dan bawahan, penilai perilaku kerja secara bulanan akan dinamis karena dipengaruhi oleh penilaian review 360”

Hal yang sama peneliti mewawancarai dengan Kepala Bagian Tata Usaha Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat beliau menyatakan:

“Dalam penilaian kinerja pegawai Biro Organisasi sejauh ini sangat bagus tiap bulannya namun tetapi tidak dipungkiri adanya pegawai masih mendapat nilai kinerja belum mencapai di range 90-100, hal ini dikarenakan system penilaian kinerja pegawai bukan hanya dari individu pegawai tetapi ada peran atasan, bawahan maupun rekan kerja yang saling menilai, hal ini akan berdampak pada nilai kinerja baik itu pada nilai sasaran kinerja pegawai maupun nilai perilaku kerja, selain itu, Dalam memperbaiki penilaian kinerja pegawai tersebut terkadang pegawai melakukan banding kinerja untuk memperbaiki nilai kinerjanya, namun keobjektifan dalam penilaian terkadang pegawai enggan melakukan banding kinerja dikarenakan yang memvalidasi banding kinerja dinilai oleh atasan langsung dan di verifikasi oleh Badan Kepegawaian Daerah”

### **Permasalahan/Kendala dalam Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi**

Permasalahan yang dihadapi dalam penempatan pegawai berbasis kompetensi terdapat beberapa indikator diantaranya:

#### **a) Pembobotan Nilai**

| <b>No</b> | <b>Level Jabatan</b> | <b>Kompetensi</b>        | <b>Bobot Nilai</b> |
|-----------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| 1         | Jabatan Struktural   | Kompetensi Manajerial    | 30                 |
|           |                      | Kompetensi Sosiokultural | 5                  |
|           |                      | Kompetensi Teknis        | 5                  |
| 2         | Jabatan Fungsional   | Kompetensi Manajerial    | 30                 |
|           |                      | Kompetensi Sosiokultural | 5                  |

|   |                   |                          |    |
|---|-------------------|--------------------------|----|
|   |                   | Kompetensi Teknis        | 5  |
| 3 | Jabatan Pelaksana | Kompetensi Manajerial    | 30 |
|   |                   | Kompetensi Sosiokultural | 5  |
|   |                   | Kompetensi Teknis        | 5  |

Berdasarkan data tersebut bobot penilaian di setiap level jabatan disetiap kompetensi hampir seluruh jabatan diberikan bobot yang sama yaitu 30 poin Kompetensi Manajerial, 5 poin Kompetensi Sosiokultural serta 5 poin Kompetensi Teknis, sedangkan apabila dilihat dari kebutuhan disetiap level jabatan akan berbeda antar kompetensi. Pada Jabatan Struktural mungkin berdasarkan data tersebut masih relevan dikarenakan kompetensi yang dimiliki mayoritas kepada kompetensi manajerial dan Sosiokultural sedangkan untuk kompetensi teknis cukup untuk jabatan tersebut. Pada jabatan fungsional pembobotan kompetensi yang dimiliki seharusnya lebih cenderung kepada kompetensi Teknis yang dominan hal ini dikarenakan Jabatan fungsional dituntut kepada keilmuan yang dimiliki atau profesional dalam bidang ilmunya untuk jabatan fungsional kompetensi manajerial dan sosiokultural sebaiknya secara poin dikurangi pembobotanya. Pada jabatan pelaksana sama halnya dengan jabatan fungsional yang dituntut secara teknis dan administratif yang dibutuhkan untuk kompetensi pada jabatan tersebut

b) Data Profil Pegawai

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat belum mengidentifikasi Profil Pegawai baik dari identifikasi kompetensi maupun kinerja meskipun data berada di masing – masing pegawai serta adanya di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat seharusnya data tersebut dapat diolah menjadi profil pegawai agar menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya.

c) Pelatihan Pegawai

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat saat ini bersifat usulan dari masing – masing perangkat daerah untuk dijadikan mata Diklat oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Namun pada dasarnya implementasi pelaksanaan diklat bagi pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat tidak semua pegawai mendapatkan Diklat untuk menunjang kompetensinya, berdasarkan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang

Manajemen ASN bahwa setiap PNS perlu mendapatkan minimal 20 JP (jam pelajaran) dalam 1 (satu) tahun untuk pengembangan kompetensinya

| Level<br>Jabatan | Masa Kerja |       |        |            |       |        |           |       |        |
|------------------|------------|-------|--------|------------|-------|--------|-----------|-------|--------|
|                  | <5 Tahun   |       |        | 5-10 Tahun |       |        | >10 Tahun |       |        |
|                  | Diklat     |       |        | Diklat     |       |        | Diklat    |       |        |
|                  | Ya         | Tidak | Jumlah | Ya         | Tidak | Jumlah | Ya        | Tidak | Jumlah |
| Struktural       | 2          | 0     | 2      | 0          | 0     | 0      | 0         | 0     | 0      |
| Fungsional       | 6          | 0     | 6      | 2          | 0     | 2      | 6         | 1     | 7      |
| Pelaksana        | 6          | 9     | 15     | 1          | 2     | 3      | 3         | 1     | 4      |
| Total            | 14         | 9     | 23     | 3          | 2     | 5      | 9         | 2     | 11     |

Berdasarkan data tersebut peneliti menganalisa bahwa pegawai Biro Organisasi Secretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam kesesuaian jabatan dengan kebutuhan Pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan sudah sesuai dengan total pegawai sebanyak 26 sudah relevan antara jabatan saat ini dengan kebutuhan Pendidikan dan pelatihan namun terdapat 13 pegawai belum pernah mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan jabatan saat ini, maka diperlukan pengembangan kompetensi dalam Pendidikan dan pelatihan untuk pegawai dengan kebutuhan Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan jabatan saat ini

d) **Keterbatasan Sumber Daya Manusia dalam Pengukuran Kompetensi Teknis**

kondisi saat ini sumber daya manusia untuk kebutuhan penilaian kompetensi masih terdapat kekurangan Pegawai pada Jenjang Keahlian Muda sebanyak 5 Pegawai, Keahlian Madya 5 Pegawai serta Keahlian Utama sebanyak 1 Pegawai dan terdapat kelebihan pegawai pada jenjang keahlian pertama sebanyak 1 pegawai, hal ini menjadi salah satu pertimbangan untuk menambahkan sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah untuk mendukung pelaksana peningkatan kompetensi pada seluruh pegawai.

Selain itu, hambatan pada Sumber daya manusia pada kemampuan Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur dalam mengidentifikasi instrument Kompetensi Teknis dalam melaksanakan Uji Kompetensi Teknis

## **Strategi Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada biro Organisasi Sekretariat Daerah**

Strategi Penempatan Pegawai berbasis kompetensi yang terjadi pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat saat ini, dinilai perlu dilakukan beberapa perubahan ke arah yang lebih baik lagi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, Peneliti mengidentifikasi strategi atau langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dalam menempatkan pegawai berbasis kompetensi sebagaimana gambar di bawah ini:

### **1. Analisis Kebutuhan Posisi**

- a) Analisis Jabatan: Merupakan proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan, pada pendekatan ini diperlukan identifikasi Struktur Organisasi dan Tugas Pokok dan Fungsi dari Unit Organisasi tersebut lalu selanjutnya di Analisa berdasarkan hasil analisis pekerjaan masing masing jabatan untuk diidentifikasi baik kebutuhan Pendidikan persyaratan jabatan serta nama jabatan yang diperlukan, hal ini ditujukan untuk mendalami suatu jabatan terhadap pekerjaan nanti yang diemban oleh masing-masing pegawai. Adapun langkah ini tidak terlepas dengan metode wawancara, pengamatan langsung serta kuisioner kepada pegawai.
- b) Analisis beban kerja: Merupakan perhitungan matematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja, pada langkah ini diperlukan wawancara kepada responden atau pegawai untuk mengidentifikasi pekerjaan yang dihasilkan pada setiap tugas pokok dan fungsi pada satu tahun untuk dihitung secara rata-rata berapa waktu dan beban kerja yang dihasilkan sehingga menghasilkan suatu kebutuhan jabatan.
- c) Peta Peta Jabatan: Susunan nama dan Tingkat jabatan yang tergambar struktur organisasi dari Tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi diantaranya mulai dari Jabatan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator jabatan pengawas, jabatan fungsional dan jabatan pelaksana, peta jabatan memberikan informasi kondisi eksiting pegawai dan kebutuhan jabatan sehingga dapat terlihat jabatan yang membutuhkan pegawai serta kelebihan pegawai. Selain itu.
- d) Proyeksi Kebutuhan Pegawai: Merupakan peramalan jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan pada waktu yang akan datang berdasarkan beban kerja, formasi dan arah kebijakan suatu organisasi, proyeksi ini untuk memetakan kebutuhan pegawai untuk jangka waktu 5 Tahun kedepan sesuai dengan visi dan misi organisasi dengan

pertimbangan jumlah pegawai yang akan memasuki batas usia pensiun. Dalam hal ini peran Organisasi dapat mengambil Keputusan dalam menentukan penempatan pegawai, rekrutmen pegawai serta distribusi pegawai

## **2. Identifikasi Kompetensi Manajerial, Sosio Kultural dan Teknis**

Pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosio Kultural dan Kompetensi Teknis telah disusun dan ditetapkan. Sebagai dasar penilaian kompetensi pegawai, instrument penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosio Kultural mengacu pada regulasi atau Keputusan Gubernur yang telah ditetapkan sedangkan Kompetensi Teknis berdasarkan pada kepemilikan sertifikat pengadaan barang dan jasa. Namun jika dilihat berdasarkan regulasi atau kebijakan tentang standar kompetensi jabatan Pegawai Negeri Sipil aspek kompetensi teknis yang sudah diimplementasikan ini tidak sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

identifikasi kompetensi yang telah dipetakan dapat dijadikan referensi sebagai instrumen yang dinilai pada setiap jabatan yang ada di Lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat oleh Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Sehingga antara tugas jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang menduduki jabatannya dapat optimal

## **3. Assesment Pegawai/ Uji Kompetensi**

Pemenuhan kompetensi Manajerial dan Sosio Kultural bagi setiap pegawai di Lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat telah dilakukan oleh Assessor SDM Aparatur melalui metode Assessment Centre atau Uji Kompetensi, metode ini merupakan sarana untuk menilai kesesuaian antara kemampuan masing-masing pegawai dengan tuntutan jabatan secara menyeluruh

Namun, jika dilihat penilaian yang dilakukan baru dilakukan untuk Manajerial dan Sosio Kultural hal ini terjadi karena adanya keterbatasan kemampuan atau keahlian bagi para Sumber Daya Manusia yang menilai dalam hal ini Assessor SDM Aparatur yang ada. Berdasarkan hal tersebut, Peneliti berpendapat perlu ada perbaikan dari segi pembobotan penilaian kompetensi dan Sumber Daya Manusia sebagai penilai kompetensi

### **a) Usulan perbaikan Pembobotan penilaian kompetensi**

| No | Level Jabatan | Kompetensi | Bobot Nilai (%) |
|----|---------------|------------|-----------------|
|----|---------------|------------|-----------------|

|    |                    |                          |    |
|----|--------------------|--------------------------|----|
| 1. | Jabatan Struktural | Kompetensi Manajerial    | 30 |
|    |                    | Kompetensi Sosiokultural | 5  |
|    |                    | Kompetensi Teknis        | 5  |
| 2. | Jabatan Fungsional | Kompetensi Manajerial    | 5  |
|    |                    | Kompetensi Sosiokultural | 5  |
|    |                    | Kompetensi Teknis        | 25 |
| 3. | Jabatan Pelaksana  | Kompetensi Manajerial    | 5  |
|    |                    | Kompetensi Sosiokultural | 10 |
|    |                    | Kompetensi Teknis        | 25 |

Dalam penjelasan tabel tersebut diidentifikasi bahwa setiap level jabatan memiliki Tingkat level kompetensi yang berbeda diantaranya:

- a) Jabatan struktural diperlukan Kompetensi Manajerial yang lebih tinggi dikarenakan semakin tinggi jabatan semakin tinggi kemampuan untuk mengelola Sumber Daya Manusia dan suatu organisasi baik dari aspe
- b) Jabatan Fungsional diperlukan Kompetensi teknis yang lebih tinggi dikarenakan dituntut dalam profesionalisme jabatan tersebut terhadap substansi keilmuan yang dimilikinya
- c) Jabatan pelaksana diperlukan Kompetensi teknis lebih tinggi serta kompetensi sosiokultural dengan memerlukan pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan tugasnya juga harus mampu membangun hubungan kerja sesama pegawai yang bersifat majemuk

**b) Usulan perbaikan Sumber daya Manusia Assesor SDM di bidang tugasnya**

Kondisi saat ini di Pemerintah provinsi Jawa Barat untuk penilaian kompetensi teknis belum terlaksana secara optimal. Hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan Assesor SDM Aparatur untuk menilai kompetensi teknis masing-masing jabatan setiap pegawai, serta belum adanya Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan keahliannya untuk menilai kompetensi teknis setiap jabatan.

Peneliti berpendapat strategi yang dapat dilakukan dalam aspek ini yaitu, setiap dilakukannya kegiatan Uji Kompetensi Teknis di Pemerintah Provinsi Jawa Barat dapat dibantu oleh pegawai yang telah memiliki sertifikasi kompetensi di masing-masing bidang keahliannya untuk membantu para Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur dalam menguji Kompetensi Teknis yang akan diujikan.

Selain itu, apabila masih terdapat keterbatasan pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dapat dilakukan kerjasama dengan Lembaga atau Kementerian terkait sesuai dengan bidangnya dalam membantu penilaian kompetensi teknis yang akan diujikan

#### **4. Analisis Kesenjangan dan Kelebihan Kompetensi Pegawai**

Pelaksanaan Uji Kompetensi atau penilaian kompetensi pegawai tidak terlepas pada hasil yang dimiliki pegawai, hasil penilaian kompetensi dapat diketahui baik untuk pegawai maupun organisasi guna mengetahui hasil yang telah diujikan. Dimana hasil kompetensi tersebut akan menghasilkan kesenjangan Kompetensi dan Kelebihan Kompetensi, kesenjangan Kompetensi tersebut merupakan Selisih antara kompetensi yang dimiliki pegawai saat ini dengan kompetensi yang dipersyaratkan untuk menjalankan tugas jabatan tersebut sedangkan Kelebihan Kompetensi Kondisi dimana pegawai memiliki kompetensi yang melebihi standar minimal yang dibutuhkan pada jabatan atau posisi saat ini.

Dengan penilaian kompetensi yang dilaksanakan di pemerintah daerah provinsi Jawa Barat yang terdiri dari aspek kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosiokultural dan kompetensi teknis, maka data terkait Analisis Kesenjangan dan Kelebihan Kompetensi Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat dapat berperan aktif dengan badan kepegawaian daerah provinsi Jawa Barat dalam membantu pengambilan Keputusan untuk mengetahui kesenjangan dan kelebihan pegawai, baik pegawai yang direkomendasikan nantinya direkomendasikan untuk dikembangkan melalui pelatihan seperti On the Job Training, Coaching dan Mentoring.

#### **5. Melibatkan Pegawai dalam Proses Penempatan**

Mekanisme dalam proses penempatan melibatkan pegawai dengan beberapa cara yaitu wawancara penempatan, pengisian formulir atau kuisioner dalam preferensi jabatan untuk didiskusikan langsung dengan atasan, serta keterlibatan dialog terbuka untuk mendeteksi potensi retensi pegawai. Dengan demikian, proses penempatan pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat akan mendapatkan Gambaran menyeluruh tentang potensi dan aspirasi setiap individu. Hal ini pula dapat menimbulkan

budaya organisasi yang baik dalam kinerja organisasi sehingga muncul kepercayaan antar pegawai dengan adanya Transparansi, netralitas dan objektivitas terhadap penempatan pegawai berbasis Kompetensi.

## **6. Pelatihan dan Pengembangan**

- a) Pelatihan Teknis dan Sertifikasi Kompetensi
- b) Coaching dan Mentoring
- c) *On The Job The Training*
- d) *Job Enrichment*

## **7. Penempatan Pegawai Berdasarkan Kompetensi**

Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi merupakan inti dari strategi Sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja. Pada tahapan penempatan pegawai ini peneliti berpendapat bahwa Penempatan pegawai merupakan langkah terakhir dalam menentukan sumber daya manusia setelah diikuti dalam Pelatihan dan Pengembangan agar mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. pada tahapan ini juga suatu Organisasi menempatkan pegawai kedalam jabatan tertentu dengan mempertimbangkan kesesuaian jabatan dan kompetensi yang dimiliki pegawai bukan berdasarkan pertimbangan subjektif, tetapi dilihat berdasarkan data yang terukur dan tervalidasi. Maka dalam penempatan pegawai tersebut akan terlihat pegawai yang merasa cocok dengan peran yang diemban cenderung lebih termotivasi serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan mampu mencapai target kinerja secara optimal berbanding terbalik apabila tidak sesuai antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diemban mungkin akan lebih butuh waktu belajar untuk mencoba memahami suatu pekerja dan dampaknya pada kinerja organisasi yang lambat.

## **8. Evaluasi dan Monitoring**

Evaluasi dan monitoring merupakan tahapan penting dari penempatan pegawai dimana untuk memastikan bahwa penempatan yang dilakukan sudah berjalan efektif dan benar-benar memberikan dampak positif bagi organisasi maupun individu pegawai. Setelah penempatan pegawai tersebut perlu adanya fungsi pengawasan dan penilaian secara sistematis dengan tujuan menilai sejauh mana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab di jabatan barunya, mengukur dampak penempatan kepada kinerja organisasi, identifikasi kendala yang dihadapi pegawai pasca penempatan serta menjadikan bahan pengambilan Keputusan lebih lanjut apakah pegawai tersebut mendapatkan promosi, reposisi atau penguatan kapasitas

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **Kesimpulan**

#### **Kebijakan Penempatan Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

Kebijakan Penempatan Pegawai Berbasis kompetensi di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dalam hal ini pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat belum sepenuhnya berbasis kompetensi, kebijakan penempatan internal Biro Organisasi masih didasarkan pada hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja salah satu aspek dilihat berdasarkan kualifikasi Pendidikan dan kebutuhan jabatan, masa kerja, dan hasil wawancara internal. Pengambilan Keputusan terkait penempatan juga belum didasari dengan data kompetensi yang komprehensif karena data tersebut berada pada masing-masing pegawai dan pengelolaannya ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

#### **Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

Kinerja pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat secara mayoritas sudah baik, namun masih terdapat pegawai yang belum mendapatkan nilai kinerja yang baik, perlu adanya dialog kinerja antara atasan dan pegawai dalam menentukan kinerja, pelaporan kinerja agar baik kinerja individu maupun kinerja organisasi mendapatkan nilai yang baik. Mekanisme budaya kerja dalam hal dialog kinerja perlu difokuskan untuk ketercapaian kinerja organisasi.

#### **Kendala dalam Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi**

Pelaksanaan Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat masih menghadapi berbagai kendala yang berdampak pada efektifitas kebijakan tersebut. Permasalahan utama terletak pada belum optimalnya data kompetensi pegawai, terutama pada kompetensi teknis yang belum sepenuhnya diukur melalui uji kompetensi yang sesuai dengan Standar Kompetensi. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara profil pegawai dengan tuntutan jabatan yang diampu.

Selain itu, pembobotan nilai kompetensi yang kurang ideal secara persentase di setiap level jabatan sehingga untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kompetensi masih belum optimal serta masih terdapat keterbatasan data antara Biro Organisasi Sekretariat Daerah provinsi Jawa Barat dan badan kepegawaian dalam membagi peran dalam sinkronisasi data kompetensi. Perlu

adanya koordinasi antar unit kerja dalam pemenuhan data kompetensi dan dilibatkan seluruh perangkat daerah sehingga dalam pengambilan Keputusan dalam memetakan pegawai kebutuhan internal organisasi dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Dalam pelaksanaannya juga kendala yang dihadapi terkait Sumber daya manusia yang memerlukan Assesor Sumber Daya Manusia Aparatur lebih kepada bidang teknisnya.

### **Strategi Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada biro Organisasi Sekretariat Daerah**

Strategi penempatan yang disusun, perlu adanya peran dari berbagai Stakeholder diantaranya peran Biro organisasi, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta pegawai itu sendiri dalam menerapkan strategi penempatan berbasis kompetensi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Strategi itu sendiri terdiri dari analisis kebutuhan posisi dimana dalam hal ini menentukan posisi jabatan mana yang akan diisi lalu dengan diidentifikasi kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosiokultural dan Kompetensi teknis yang diharapkan dapat memetakan kompetensi jabatan tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Dalam pelaksanaan uji kompetensi untuk mendapatkan SDM yang sesuai kompetensi maka perbaikan pada Pembobotan Nilai Kompetensi serta keterbatasan Sumber daya manusia pada Assesor SDM Apartur dapat ditingkatkan atau diarahkan kepada bidang teknis atau berbagi peran oleh Jabatan Fungsional lain yang mempunyai sertifikasi kompetensi. Setelah pada uji kompetensi tersebut data kompetensi pegawai dapat di Analisa kesenjangan antara kompetensi dan jabatan yang saat ini sedang diduduki dengan hasil akhirnya pegawai tersebut dapat diberikan pelatihan dan pengembangan baik dengan menggunakan metode pelatihan teknis, diusukan sertifikasi kompetensi, *Coaching*, *mentoring*, *On The Job Tranning* serta *Job Enrichment*.

### **Rekomendasi**

#### **Kebijakan Penempatan Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

Rekomendasi berdasarkan Kebijakan Penempatan Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah:

- 1) Kebijakan penempatan bisa dilihat dari aspek kompetensi maka data hasil uji kompetensi pegawai harus dapat dimiliki bagi seluruh unit organisasi sebagai perbandingan antara kinerja dan kompetensi sejalan
- 2) Indikator penilaian kompetensi teknis berbasis Sertifikat pengadaan barang dan jasa harus dihilangkan disesuaikan berdasarkan regulasi yang menetapkan Standar Kompetensi Jabatan, baik itu kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosisokultural dan Kompetensi Teknis.

### **Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**

Rekomendasi berdasarkan Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat adalah:

Perlu adanya dialog kinerja antara Atasan dan Pegawai agar terjalin suatu kesinambungan dalam menentukan target kinerja, pelaporan kinerja, serta pembinaan terhadap penilaian perilaku kerja dengan cara diberikan kegiatan One on One atasan dan bawahan untuk mendiskusikan kinerja atasan dan bawahan dan kesepakatan kerja untuk menunjang kinerja individu dan organisasi.

### **Kendala dalam Penempatan Pegawai Berbasis Kompetensi**

- 1) Pembobotan penilaian kompetensi baik kompetensi Manajerial, kompetensi sosisokultural dan kompetensi teknis disesuaikan berdasarkan level dan tingkatan jabatannya;
- 2) Sinkronisasi Profil Pegawai baik dari aspek kompetensi maupun kinerja harus dapat diolah dan di Analisa oleh biro organisasi sekretariat daerah provinsi jawa barat untuk dijadikan profil pegawai
- 3) Pemenuhan diklat pegawai untuk dipastikan setiap pegawai mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan jabatannya serta pemenuhan 20 Jam Pelajaran dalam 1 (satu) Tahun terpenuhi.
- 4) Pemenuhan Sumber daya Manusia pada Assesor SDM Aparatur perlu di tambah serta dilibatkan pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi dibidangnya untuk membantu Assesor SDM Aparatur dalam menguji kompetensi teknis

### **Strategi Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada biro Organisasi Sekretariat Daerah**

Rekomendasi berdasarkan Strategi Penempatan Pegawai berbasis kompetensi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah adalah pengintegrasian antara implemantasi Manajemen Talenta saat ini dengan implemantasi penerapan kebutuhan kompetensi pegawai agar mendapatkan pegawai yang benar benar sesuai

baik berdasarkan kebutuhan manajemen talenta maupun kompetensi dari pegawai itu sendiri dalam Upaya meningkatkan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad dan Mahlia Muis. (2022). *Teori Manajemen*. Pekalongan: NEM.
- Antaiwan, dkk. (2021). *Kinerja Karyawan Teori Pengukuran dan Implikasi*. Bandung: CV Feniks Muda Sejahtera
- Arifin, Noor. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Studi Kasus dan Solusi*. Jepara: UNISNU Press.
- Budiyanto, Cepi, dkk. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Dr Silverius., Redjo Tripomo (2021) *Soft Competencies Industry 4.0 – Strategi menyiapkan SDM Unggul di Era Disrupsi* penerbit : LAUTAN PUSTAKA, Yogyakarta
- Sopiah, Etta (2024). *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Fachrurazi, dkk. (2024). *Pengantar Manajemen*. Batam: Cendekia Mulia Mandiri.
- Faiz Irsyad Prasetyo, (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Kasus dari Sudut Pandang Individu dan Organisasi), Pekalongan : PT Nasya Expanding Management)
- Hasriadi. (2022). *Strategi Pembelajaran*. Bantul: Mata Kata Inspirasi.
- Novitasari Erna, (2020). *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen*. Yogyakarta: Unicorn.
- Novia, dkk. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Manusia, Data dan Analisis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Ronal, Dewi (2020). *Create The Leader in You*. Gorontalo : Ideas Publishing
- Susiana, dkk (2024). *Meningkatkan Kinerja Keuangan Dengan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen*. Sumatra Barat: CV.Azka Pustaka
- Sampe, Ferdinandus, dkk. (2023) *Manajemen Strategis (Teori dan Implementasi)*. Banten: Sada Kurnia Pustaka
- Sugiono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Terry, George. R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zahari, dkk (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Organisasi Bisnis Modern*. Lombok Barat Nusa Tenggara Barat: Seval Literindo Kreasi (Penerbit SEVAL)
- Zahera, (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dasar dan Teori*. Jakarta: UNJ Press

## Dokumen :

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 244. Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 5587. Sekretariat Negara.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 6897. Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Lembaran Negara RI Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 5887. Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Lembaran Negara RI Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 6037. Sekretariat Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan. Berita Negara RI Tahun 2017 Nomor 1907.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi