

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Rivai (2015.p,156) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerjaan barunya. Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Menurut Trisnawati (2019) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Menurut Hakim (2019) bahwa penempatan kerja pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Menurut siagian (2016. P,168) Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Nugraha dkk (2017) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. menurut

Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan penempatan merupakan kebijakan akhir dari suatu proses seleksi karyawan baru untuk menempatkan posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2.1.1 Pelaksanaan Penempatan SDM

Sedarmayanti (2017, p.63) Dengan penempatan SDM yang tepat tidak saja menguntungkan organisasi/perusahaan, tetapi juga menguntungkan SDM

itu sendiri. Keuntungan bagi organisasi/perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat.:

1. Perusahaan dapat mengisi lowongan pekerjaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja.
3. Perusahaan memperoleh ide baru dalam mengembangkan perusahaan.
4. Terdapat suasana kerja harmonis karena orang bekerja sesuai bidangnya.

Keuntungan bagi SDM dengan penempatan yang tepat.

1. Adanya kepastian memulai kerja.
2. Kesempatan mengembangkan tenaga dan pikiran untuk kepentingan perusahaan.
3. Meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri.
4. Meningkatkan dengan disiplin, loyalitas, dan percaya diri serata tanggung jawab atas pekerjaan sesuai kemampuan.

2.1.2. Masalah Dalam Penempatan

Rivai (2015. p,157). Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu efektivitas, tuntutan hukum, dan prevensi phk

- a. Efektivitas. Penempatan yang harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan
- b. Tuntutan hukum. Hubungan kerja yang tidak baik didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir.
- c. Pencegahan separasi salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi.

2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Cahyati (2018) sebagai berikut:

1. Pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosial-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.
2. Reorganisasi. Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan karyawan.
3. Kecenderungan ekonomi umum. Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.
4. Atrisi. Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (*rasionalisasi*).

Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

2.1.1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur, antara

lain mengenai dimensi/fungsi fungsi dan indikator pekerjaan; pendidikan dan kompetensi tenaga yang diperlukan; teknologi/peralatan yang diperlukan; prosedur operasi melaksanakan pekerjaan; hasil pekerjaan; kompensasi tenaga pelaksana; teknik menilai kinerja (Wirawan 2015).

Menurut (Nawawi 2011) pengertian analisis jabatan dirumuskan dalam redaksional yang berbeda-beda, meskipun secara umum maksud dan maknanya tidaklah berbeda satu dengan yang lain, malah justru saling melengkapi. Pengertian analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

Analisis jabatan adalah bisa diartikan proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. Pengertian analisis jabatan yang ketiga adalah kegiatan menghimpun dan menyusun informasi berkenaan dengan tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus.

Sebelum membahas lebih lanjut pengertian analisis jabatan ada sejumlah istilah yang perlu dipahami (Wirawan 2015) yaitu :

1. Tugas (*Task*). Unit yang terkecil dari aktivitas pekerjaan yang dianalisis, apa saja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu pekerjaan sering terdiri dari atas sejumlah tugas.
2. Jabatan/posisi (*Position*). Sekelompok tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh satu orang pegawai. Misalnya, sekretaris, manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur jendral, menteri.
3. Kewajiban (*duty*). Bidang pekerjaan yang didefinisikan secara longgar yang berisi sejumlah tugas-tugas yang berbeda yang dilaksanakan oleh seorang pegawai.
4. Pekerjaan (*Job*). Sejumlah posisi, semuanya dengan tugas dasar yang sama dan sejumlah pegawai yang melaksanakannya.
5. Okupasi (*Occupation*). Sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama, misal manajerial, teknisi, pembina, penata, juru.
6. Uraian jabatan (*Job Description*). Ringkasan sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.

7. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*). Ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
8. Desain pekerjaan (*job design*). Isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.

2.2. Manfaat Analisis Jabatan

Uraian jabatan dan persyaratan jabatan adalah output dari analisis jabatan, yang dapat digunakan oleh organisasi untuk berbagai macam tujuan dan aktivitas organisasi. Uraian jabatan dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk beberapa sebagai berikut (Flipppo 2013).

1. Mendapatkan pegawai yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya, yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Persyaratan jabatan merupakan standar untuk mengukur pelamar pegawai. Isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk melakukan seleksi.
2. Pelatihan adalah uraian kewajiban dan alat yang digunakan merupakan modal penting untuk mengembangkan program pelatihan sumber daya manusia.
3. Evaluasi jabatan adalah uraian jabatan dan persyaratan jabatan dilakukan evaluasi berdasarkan nilainya dalam suatu organisasi. Tujuan akhirnya adalah menentukan nilai rupiah.
4. Penilaian pelaksanaan jabatan. Penilaian pelaksanaan jabatan dilakukan berdasarkan sasaran jabatan yang telah ditentukan. Uraian jabatan sangat berguna untuk merumuskan bidang yang menjadi sasaran jabatan. Sehingga proses penilaian yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan tepat.
5. Promosi dan Mutasi. Informasi jabatan membantu dalam proses perencanaan promosi dan untuk menunjukkan batasan proses mutasi.
6. Organisasi. Proses analisis merupakan sebuah jenis pemeriksaan organisasi.
7. Informasi jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan sering mengungkapkan hal-hal yang tidak baik dipandang dari faktor-faktor yang mempengaruhi pola jabatan.
8. Perkenalan. Bagi seorang peserta pelatihan yang baru, uraian jabatan adalah paling bermanfaat untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan yang dihasilkan

dari analisis jabatan, sangat membantu untuk memperjelas pengertian tentang jabatan dan organisasi.

9. Penyuluhan. Informasi jabatan sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Penyuluhan jabatan juga diadakan, apabila ada pegawai yang tampaknya tidak sesuai dengan posisinya yang sekarang.
10. Hubungan ketenagakerjaan. Uraian jabatan merupakan standar fungsi.
11. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban-kewajiban yang terdapat di dalamnya, berarti tidak mentaati standar.
12. Perencanaan kembali jabatan. Analisis jabatan memberikan informasi yang akan memudahkan perubahan jabatan-jabatan untuk memungkinkan jabatan tersebut diisi oleh orang-orang yang mempunyai cirri-ciri khusus.

2.2.1. Jenis-Jenis Analisis Jabatan

1. Analisis jabatan dibuat beberapa kali karena banyaknya macam kegiatan. Dalam setiap analisis jabatan dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun dalam sudut pandang. Ada empat jenis analisis jabatan sebagai berikut (Moekijat 2011).
2. Analisis jabatan untuk persyaratan pegawai. Penentuan ciri-ciri utama (badaniah, rohaniah, pendidikan, dan sebagainya) yang wajib dimiliki oleh seseorang calon pegawai, untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Ini merupakan jenis analisis jabatan yang terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja.
3. Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan. Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seorang pegawai baru.
4. Analisis jabatan untuk menentukan tarif. Analisis jabatan ini biasanya disebut evaluasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menentukan tarif atau susunan tariff untuk berbagai macam jabatan, dilihat dari sudut syarat-syarat dan permintaan-permintaan masing-masing.
5. Analisis jabatan untuk perbaikan metode. Jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik, terutama studi gerak dan waktu, guna

menyederhanakan tata ruang kerja, menghapuskan gerak-gerak yang tidak perlu, dan menjadikan jabatan suatu tugas lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

2.2.2. Sistem Manajemen Aparatur Sipil Negara

Terminologi manajemen telah dibahas oleh banyak ahli dalam banyak literature yang disimpulkan oleh penulis sebagai segala kegiatan yang terorganisasi secara sistematis dengan mempergunakan sumber daya organisasi dan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kemudian pemahaman awal tentang ASN berdasarkan pembahasan di atas, ASN merupakan profesi kepegawaian, baik sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bertanggung jawab mengelola urusan pemerintahan. Maka, esensi MASN adalah pengelolaan pegawai ASN secara sistematis untuk menghasilkan pegawai ASN yang professional, bersih dan berkualitas.

Untuk memperoleh definisi manajemen ASN secara komprehensif, baiknya kita membandingkan kembali teori-teori tentang manajemen kepegawaian maupun manajemen sumber daya manusia dari berbagai literatur, sehingga secara filosofis dapat kita menarik makna dan merumuskan definisi manajemen ASN tersebut berdasarkan cara pandang kita masing-masing. Handouts Kursus Internasional Personel Management yang dikutip Mokhmad (2011) *personnel management* atau manajemen kepegawaian adalah suatu tanggung jawab dari mereka yang mengelola pegawai, yang juga berarti merupakan suatu deskripsi pekerjaan dari mereka yang ditugasi sebagai spesialis-spesialis kepegawaian. Manajemen personalia adalah bagian dari manajemen yang berhubungan dengan pegawai di dalam bekerja dan dengan hubungannya di dalam perusahaan tersebut. Manajemen personalia tidak hanya berhubungan dengan sektor industri atau perdagangan, tetapi juga seluruh bidang ketenagakerjaan.

Pendapat tersebut tidak memberikan porsi berbeda antara manajemen kepegawaian dengan manajemen personalia. Keduanya memiliki objek yang

sama yaitu berhubungan dengan pegawai. Personalia adalah kegiatan yang berkaitan dengan personalia, pegawai, atau tenaga kerja, sedangkan kepegawaian adalah ihkwal yang berkaitan dengan kedudukan, kewajiban, hak, dan pembinaan pegawai negeri. Dengan demikian maka istilah kepegawaian lebih lazim dipergunakan dalam kalangan pemerintah, sedangkan istilah personalia lebih dikenal dalam kalangan swasta.

Handari Nawawi menghimpun berbagai pengertian manajemen sumberdaya manusia yang kemungkinan besar hasil analysis dari banyak sumber, yaitu:

- a. Manajemen SDM adalah proses pendayagunaan bantuan orang lain secara manusiawi, agar memberikan kontribusi terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi (publik).
- b. Manajemen SDM adalah kemampuan mendayagunakan dan memperlakukan orang lain secara manusiawi, agar terintegrasi dengan sumberdaya lainnya, dalam mewujudkan organisasi nonprofit yang sehat/baik dan mampu mengembangkan eksistensinya sesuai kondisi lingkungan yang terus berubah.
- c. Manajemen SDM adalah usaha mewujudkan organisasi publik yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja pelaksananya secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

Ketiga pengertian manajemen sumber daya manusia di atas menunjukkan bahwa konsep utamanya adalah pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki organisasi publik, agar memberikan kontribusi yang terbaik bagi perwujudan eksistensinya melalui peningkatan keterampilan/ keahliannya dalam melaksanakan tugas pemberian pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, dapat ditarik simpulan bahwa Manajemen ASN adalah kegiatan untuk memperoleh sumber daya ASN

yang berkualitas, professional dan bersih dalam mewujudkan penyelenggaraan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pelaksanaan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan kesimpulan tersebut ASN merupakan kunci utama reformasi birokrasi agar dapat menampilkan kemampuan pelayanan yang optimal dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Namun sampai dengan saat ini potret buram PNS masih saja melekat pada benak masyarakat Indonesia, bahwa PNS di Indonesia memiliki tingkat profesionalisme yang rendah, kemampuan pelayanan yang belum optimal, tingginya penyalahgunaan wewenang (korupsi), tingkat kesejahteraan yang rendah dan tidak terkait dengan tingkat pendidikan, prestasi, produktivitas dan disiplin pegawai⁸. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja PNS dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam melayani masyarakat.

Sejarah mencatat bahwa peran yang dimainkan oleh negara telah bergeser seiring dengan perkembangan waktu. Pada awalnya, kehadiran negara adalah untuk melindungi warganya dari “*homo homini lupus, bellum omnium contra omnes*”, yakni mencegah manusia agar tidak berubah menjadi serigala yang menerkam manusia lainnya, serta mencegah berlakunya hukum “yang kuat menguasai yang lemah”. Pada tahap berikutnya, kehadiran negara adalah untuk “*keeping law and order*” sehingga masyarakat merasa aman dan nyaman. Selanjutnya peran negara meluas dengan tambahan peran untuk meningkatkan kesejahteraan warga (*welfare state*).

Dengan demikian, di negara-negara yang menganut *welfare state*, negaraharus melayani masyarakatnya dengan memberikan pelayanan publik seperti pendidikan, kesehatan, perumahan dan pelayanan sosial lainnya. Sisa-sisa gagasan *welfare state* sampai sekarang masih banyak dipertahankan dan ada kecenderungan di negara-negara Barat memperkuat peranannya dalam memberikan pelayanan publik tersebut. anggaran yang disediakan oleh negara untuk mensejahterakan masyarakatnya semakin ditingkatkan. Orang memiliki akses untuk pendidikan dengan gratis, pelayanan kesehatan disediakan oleh negara dengan kualitas yang sangat bagus. Transportasi publik yang nyaman dan terjangkau oleh masyarakat juga menjadi perhatian serius oleh pemerintah.

Sehingga dapat mencapai tujuan negara meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2.2.3. Konsep Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara

Sumarsono (2009) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor. 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan, teori-teori yang berkaitan dengan pekerjaan dan keterampilan seorang Pegawai Negeri Sipil agar tujuan pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal.

2.2.4. Kompetensi Kepemimpinan

Spencer and Spencer dalam Sudarmanto, (2009) mengatakan, kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Dengan kata lain, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Menurut Siagian (2014), kepemimpinan administrasi/manajerial adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja atau mempengaruhi perilaku orang lain (bawahannya) untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan tujuan organisasi.

John Millett (dalam Sunindhia dan Widiyanti, 2009) menyebutkan esensi kompetensi kepemimpinan meliputi : (1) kemampuan melihat dalam hal keseluruhannya ; (2) kemampuan untuk mengambil keputusan; (3) kemampuan

untuk berani memberikan hak kepercayaan kepada bawahan; dan (4) kemampuan untuk memaksakan kesetiaan.

2.2.5. Pendidikan dan Latihan (DIKLAT)

Setiap organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan, ketrampilan, dan kecakapan para pegawai sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien. Maka dari itu setiap organisasi harus memberikan salah satu sarana yang paling efektif yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para pegawai untuk memperlancar aktivitas organisasi. Untuk mengetahui dan memperbaiki kemampuan para pegawai, dapat dilakukan dengan cara memberikan latihan dan pendidikan kepada mereka yang berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan operasional di dalam menjalankan suatu tugas pekerjaan.

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara, pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. (Ambar Teguh Sulitayani & Rosidah, 2003:175).

Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974 dalam Wursanto (2003), "latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Latihan dapat membantu pegawai dalam melakukan semua aktivitas pekerjaan suatu organisasi, juga dapat membantu bawahan memanfaatkan pekerjaan tersebut sebagai pengalaman, pembelajaran, maupun bimbingan. Pelatihan memberikan keuntungan secara langsung terhadap organisasi, tepatnya memberikan sejumlah keuntungan dalam bentuk praktek kerja, baik

bagi atasan maupun bawahan.

Praktek seperti ini dapat meningkatkan kerja sama, mengembangkan kreativitas, dan memiliki kesadaran bahwa suatu pekerjaan tidak hanya dapat dilakukan dengan satu cara, tetapi dapat menggunakan beberapa alternatif yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, misalnya dengan adanya komunikasi yang baik serta didukung oleh manajemen yang dikelola dengan baik. Disamping itu, banyak juga pemimpin yang beranggapan bahwa pelatihan adalah pemborosan.

Dari keterangan-keterangan tersebut, jelas bahwa pendidikan dan Latihan dapat mendorong para pegawai untuk dapat meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, kecakapan serta keahliannya dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan digunakan untuk menambah kecakapan pegawai dalam melakukan tugas pekerjaan, sehingga terciptalah sasaran dan tujuan yang efektif dan efisien yang diharapkan oleh suatu organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, ada 2 jenis Diklat yaitu :

1. Diklat Prajabatan.

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat Prajabatan terdiri dari; (1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I; (2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II; dan (3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Diklat dalam Jabatan. Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari: (1) Diklat Kepemimpinan; (2) Diklat Fungsional; dan (3) Diklat Teknis.

2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, tujuan Diklat adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut As'ad (2004: 105), adapun yang menjadi tujuan dari pendidikan dan pelatihan : adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja. Latihan dapat meningkatkan performance kerja pada posisi jabatannya yang sekarang. Jika level of performance nya naik, maka akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.
- b. Meningkatkan mutu kerja. Ini berarti baik secara kualitas maupun kuantitas, pegawai yang memiliki pengetahuan, jelas akan lebih baik dan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.
- c. Meningkatkan ketepatan dalam *human resource planning*. Latihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.
- d. Meningkatkan moral kerja. Apabila perusahaan menyelenggarakan program latihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral dan semangat kerja juga akan meningkat.
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja. Suatu latihan yang tepat dapat membantu menghindarkan dari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain dari pada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

- f. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*). Latihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan bagi kedua pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program latihan, akan lebih mematangkan diri dalam bidang kepribadian, intelektual, dan ketrampilannya.

Agar tujuan pendidikan dan pelatihan dapat berjalan dengan efektif, sebaiknya penyelenggaraan diklat harus benar-benar dilaksanakan dengan baik agar tujuan yang ingin dicapai dapat terencana dengan baik. Menurut Handoko (2011 :103), yang menjadi tujuan diadakannya pendidikan dan pelatihan adalah untuk menutup *Gap* (jurang pemisah) antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah meningkatkan keahlian kerja, produktivitas kerja, kecakapan kerja, pemeliharaan alat-alat kerja serta adanya rasa tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini untuk mengetahui analisis sistem penempatan pegawai pada Balai Pelaksanaan Jalan Nasional (BPJN) Bengkulu tahun 2023. Adapun hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut dianggap relevan dengan judul penelitian yang peneliti akan lakukan dalam penelitian ini. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Pengarang (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Suparman (2018)	Analisis Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota	Penempatan tanpa mempertimbangkan kompetensi menyebabkan

		Padang	penurunan kinerja. Penempatan berbasis kualifikasi meningkatkan produktivitas.
2	Nurfadilah (2020)	Pengaruh Penempatan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah	Penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompetensi dan kesesuaian jabatan menjadi faktor dominan.
3	Fauzi & Haryanto (2019)	Evaluasi Sistem Penempatan Pegawai Berdasarkan Sistem Merit di Lingkungan ASN	Sistem merit belum optimal karena intervensi eksternal dan keterbatasan data kompetensi.
4	Yuliani (2017)	Implementasi Analisis Jabatan dalam Proses Penempatan Pegawai di Kantor Kementerian PUPR	Analisis jabatan belum jadi dasar utama. Penempatan masih bersifat administratif.
5	Andika, R. (2021)	Pengaruh Sistem Penempatan dan Rotasi Pegawai terhadap Efektivitas Kerja di BPJN Sumatera Barat	Penempatan dan rotasi yang tidak sistematis menurunkan efisiensi. Perlu sistem SDM berbasis kompetensi.

2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis dan tinjauan pustaka yang sudah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, berikut ini dikemukakan kerangka yang berfungsi sebagai penuntun, sekaligus mencerminkan alur pikir dan merupakan dasar

analisis pada penelitian ini. Bahwa analisis penempatan pegawai di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional (BPJN) Bengkulu adalah suatu kebutuhan dan keharusan yang harus dikerjakan oleh seluruh *stakeholder* terkait. Kinerja para pegawai berdampak besar kepada kualitas organisasi atau instansi pemerintahan dalam rangka untuk mencapai sasaran organisasi yang telah dibuat.

Kinerja para pegawai dalam bekerja berdampak besar terhadap kemajuan Balai Pelaksanaan Jalan Nasional (BPJN) Bengkulu. Namun ada masalah-masalah tertentu dalam kelembagaan yang penting menjadi perhatian utama. Namun untuk membedah segala persoalan tersebut maka diperlukan konsep analisis sistem penempatan pegawai. Agar terang benderang masalah yang sebenarnya terjadi dan upaya penyelesaian dalam bentuk solusi yang semestinya dilakukan.

Ada dua aspek penting dalam penelitian ini yang akan menjadi alur utama dalam penelitian ini. Adapun aspek tersebut yaitu pertama, bagaimana sistem penempatan pegawai dan aspek yang kedua adalah bagaimana sistem kerja pegawai di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional (BPJN) Bengkulu.

Aspek pertama bertujuan untuk melihat sistem yang dilakukan selama ini di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional (BPJN) Bengkulu dalam menempatkan para pegawainya. Hal ini didasari atas hasil pra-observasi yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang mendapat temuan-temuan di lapangan, salah satunya berkaitan dengan masalah posisi jabatan seorang pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan atau keahlian serta belum memiliki persyaratan kediklatan yang dimilikinya.

Aspek kedua untuk melihat hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional (BPJN) Bengkulu untuk menggambarkan kinerjanya. Bahwa ada tujuan dan target-target organisasi yang telah dibuat sebelumnya yang akan menjadi barometer kinerja para pegawai dalam bekerja. Untuk lebih memudahkan maka berikut disajikan gambar kerangka konsep dalam penelitian ini.

Gambar 2.1. Kerangka Konse