

Keefektifan Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara

Dicky Meidyanto¹, Romi Saputra², Agung Nurrahman*³

¹Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara

^{2,3} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Corresponding Author: agung_nurrahman@ipdn.ac.id

ABSTRAK

Permasalahan penelitian yaitu masih terdapat penempatan pegawai yang cenderung belum sesuai dengan prinsip “*the right man on the right place and the right job*”, masih terjadi kekosongan jabatan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah yang seharusnya diisi oleh jabatan fungsional tertentu pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan. Tujuan penelitian: untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara. Metode penelitian kualitatif dan teknik pengumpulan data melalui wawancara kepada 11 orang informan, observasi dan dokumentasi. Temuan penelitian terdapat masih adanya kekosongan jabatan dan masih ditemukannya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu, kualitas kinerja pegawai setelah analisis jabatan selesai juga masih kurang memuaskan, dikarenakan masih adanya pegawai yang harus memulai pekerjaannya dari nol alias tidak memiliki pengalaman sesuai bidang yang ditempatinya. Serta belum memenuhi Diklat jabatan yang disyaratkan dalam syarat jabatan. Serta pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat pemangkasan pegawai dan harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan dan keahliannya. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dinas pada tahun 2020 ada beberapa bidang yang tidak mencapai target yaitu pengelolaan perpustakaan (29,41%) dan pengelolaan arsip dan dokumen negara (37,50%). Kesimpulan dari penelitian ini adalah keefektifan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan secara keseluruhan masih belum efektif.

Kata Kunci: *Keefektifan, Analisis Jabatan, Penempatan Pegawai*

ABSTRACT

The problem of this research is that there are still employee placements that tend to be not in accordance with the principle of "the right man on the right place and the right job", there are still vacancies in the Regional Library and Archives Service which should be filled by certain functional positions at the Library and Archives Service. Tarakan City area. The purpose of the study: to determine the effectiveness of the implementation of job analysis in the placement of employees at the Regional Library and Archives Service of Tarakan City, North Kalimantan Province. Qualitative research methods and data collection techniques through interviews with 11 informants, observation and documentation. The results of this study indicate that there are still vacancies and there are still employees who are placed not according to their educational background. In addition, the quality of employee performance after the job analysis is completed is also still unsatisfactory, because there are still employees who have to start their work from scratch or do not have experience according to the field they occupy. And have not fulfilled the

*Corresponding author

Agung Nurrahman
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
agung_nurrahman@ipdn.ac.id

Received: October 29, 2021

Revised: November 25, 2021

Accepted: December 2, 2021

Available Online: December 10, 2021

job training required in the job requirements. And employees feel their workload is getting heavier due to staff cuts and have to do work beyond their abilities and expertise. In addition, based on the results of the department's performance evaluation in 2020, there were several areas that did not reach the target, namely library management (29.41%) and state archives and document management (37.50%). The conclusion of this study is the effectiveness of job analysis in the placement of employees at the Regional Library and Archives Service of Tarakan City as a whole is still not effective.

Keywords: *Effectiveness, Job Analysis, Employee Placement*

PENDAHULUAN

Permasalahan yang dihadapi negara berkembang, salah satunya adalah pembangunan sumber daya manusia. Dimana persoalan mengenai rendahnya sumber daya manusia selalu menjadi perbincangan. Hal tersebut diperkirakan terjadi karena penempatan kerja atau tugas yang diberikan tidak sejalan pada kemampuan dan minat yang dimiliki (Kharie, Sendow, and Dotulong 2019). Salah satu langkah untuk memperbaiki rendahnya kualitas sumber daya manusia dengan kuantitas dan kualitas yang sesuai adalah dengan meningkatkan keefektifan kerja agar organisasi tidak mengalami kerugian akibat ketidakefisienan anggaran dan akan berdampak pada pelayanan yang diberikan (Juntak 2013). Steers menunjukkan bahwa keefektifan merupakan hasil penggunaan satu atau lebih faktor produksi dalam setiap proses produksi (Juntak 2013). Artinya, keefektifan kerja berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia. Hal tersebut dikarenakan kualitas sumber daya manusia merupakan perwujudan dari proses produksi.

Sejak diberlakukannya undang-undang Nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara pada tahun 2014, pemerintah telah bekerja keras untuk meningkatkan sumber daya aparatur. Hal itu diharapkan mampu menciptakan aparatur yang berintegritas dan profesional. Hal ini sejalan oleh pemikiran Kaho bahwa aparatur yang handal dapat mendorong peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat, terkhusus masyarakat di daerah (Kaho 2005). Namun dalam realisasinya, penempatan yang terjadi belum sepenuhnya memenuhi harapan dan kualifikasi pegawai. Indikasi ini terlihat pada rendahnya hasil pengelolaan dokumen arsip yang capaiannya hanya 0% atau kategori sangat rendah. Hal ini terjadi karena 7 (tujuh) tenaga arsiparis dan pustakawan yang ditargetkan sampai dengan akhir tahun renstra tidak ada yang terealisasi. Artinya, tidak ada kandidat untuk mengisi jabatan fungsional dan beberapa calon arsiparis tidak mampu menyusun dupak sehingga tidak dapat diangkat menjadi pejabat fungsional.

Berkaitan dengan hal tersebut, penempatan pegawai berperan dalam menerapkan prinsip “*The Right Man on The Right Place and The Right Job*”. Namun kenyataan menunjukkan bahwa selama ini tingkat produktivitas dan kinerja Pegawai Negeri Sipil selama ini masih rendah. Hal ini memberi efek pada kinerja organisasi menjadi rendah juga. Salah satu penyebab yang diduga

sebagai faktor penghambat menurut Hasibuan yaitu pelaksanaan analisis jabatan baik *job description* maupun *job specification* yang belum maksimal (Hasibuan 2014). Fenomena di lapangan saat ini juga mencerminkan adanya pegawai masih belum efektif dalam melaksanakan tugas akibat dari pada pelaksanaan analisis jabatan aspek penempatan pegawai belum dilaksanakan dengan baik.

Hal tersebut membuat pegawai tidak paham dan mengetahui pasti mengenai pekerjaan yang harus ia lakukan dalam organisasi tersebut. Seperti dikutip dari pernyataan Kepala Seksi Pengelolaan Arsip Daerah, Dokumentasi dan Sistem Informasi kepada media online *cerahnews.com* yang ditulis oleh Prayudo (2019), bahwa: “Jika terdapat tenaga arsiparis ahli, tentu mereka sudah tahu tugas mereka, sehingga tidak perlu khawatir lagi dalam pengelolaan arsip-arsip yang dititipkan di kami. Saat ini pegawai yang bertugas di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan bidang kearsipan hanya sembilan orang. Pegawai tersebut belum memiliki keahlian pengelolaan arsip dikarenakan bukan keahlian mereka” (Prayudo 2019). Hal ini semakin dipertegas dari hasil wawancara yang dilakukan pada hari selasa, tanggal 29 September 2020 oleh Bapak Hery Purwono S.STP selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan bahwa memang benar Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah sedang kekurangan sumber daya manusia. Hal ini juga diperkuat dengan data yang terdapat dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan bahwa:

Tabel 1. Faktor Internal dan Eksternal pada Kinerja Pegawai Berdasarkan LAKIP

No.	Faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai	
	Internal	Eksternal
1.	Belum seluruhnya pegawai dapat mengerjakan tuntutan tugasnya dan masih terdapat pegawai yang belum sesuai pada beban kerja	Kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya minat dan budaya baca yang seharusnya sudah ditanamkan sejak dini
2.	Tidak maksimalnya hasil koordinasi dikarenakan lemahnya pemahaman tugas pegawai	Masih banyak instansi pemerintah/swasta dan masyarakat yang belum sadar arsip sehingga sering menganggap arsip itu tidak penting.
3.	Orientasi pola pembinaan pegawai belum berdasarkan kinerja yang ditingkatkan	-
4.	Tiap unit kerja belum menata sistem terpadu terkait mekanisme dan pola kerja pegawai.	-

Sumber: Diolah Penulis melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan 2019

Adapun data yang diambil dari Daftar Urut Kepangkatan dan Peta Jabatan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan per September 2020, sebagai berikut:

Tabel 2. Pejabat Struktural di DPKD Kota Tarakan Berdasarkan Persyaratan Jabatan

Jabatan	Latar belakang pendidikan	Pangkat golongan	Latihan jabatan	keterangan	
				Sesuai	Tidak sesuai
Kepala Bidang Kearsipan	S1	IV/a	Diklat PIM III	√	
Kepala Bidang Perpustakaan	S1	IV/a	Diklat PIM III	√	
Kasubbag Umum dan Kepegawaian	S1	III/d	Diklat PIM IV	√	
Kasi Pengelolaan Perpustakaan Daerah	S2	III/c	-		√
Kasubbag Perencanaan dan Keuangan	S1	III/d	-		√
Kasi Perlindungan dan Penyelamatan Arsip Daerah	S1	III/c	-		√
Kasi Pengelolaan Arsip Daerah, Dokumentasi, dan Sistem Informasi	D3	III/b	-		√
Kasi Pembinaan Perpustakaan dan Pelestarian Koleksi Daerah	-	-	-	-	-

Sumber: DUK Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan

Merujuk pada tabel 2. dapat dilihat adanya ketidaksesuaian mengenai syarat jabatan pada jabatan struktural apabila merujuk pada syarat jabatan pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan berupa adanya pegawai yang belum melaksanakan latihan jabatan serta adanya kekosongan pada jabatan struktural di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sudiro dalam Pakpahan (2014), yaitu program pendidikan dan pelatihan secara terencana dan sistematis dapat menjadi upaya dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Tabel 3. Peta Jabatan Fungsional di DPKD Kota Tarakan

Jabatan Fungsional		
Jenis Jabatan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang dibutuhkan
Arsiparis Pelaksana	0	2
Arsiparis Pelaksana Lanjutan	0	2
Arsiparis Penyelia	0	2

Arsiparis Pertama	0	2
Arsiparis Muda	0	2
Pustakawan Pelaksana	0	2
Pustakawan Pelaksana Lanjutan	0	2
Pustakawan Penyelia	0	2
Pustakawan Pertama	0	2
Pustakawan Muda	0	2

Sumber: Peta Jabatan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan

Sementara pada tabel 3. dapat dimaknai bahwa jabatan fungsional arsiparis dan pustakawan tidak ada yang mengisi artinya jabatan tersebut saat ini kosong. Sehingga, segala sesuatu mengenai pengelolaan arsip dan perpustakaan tidak ada yang mengelola. Hal ini menyebabkan sasaran kinerja dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan tidak tercapai pada tahun 2019.

Penelitian dengan objek yang sama tentu pernah dilakukan. Analisis jabatan yang dilakukan pada suatu organisasi berpengaruh signifikan dengan rekrutmen pegawai. Maknanya, analisis jabatan memiliki peran yang cukup besar dalam efektifitas peningkatan rekrutmen pegawai (Irvianti and Adi 2010). Analisis jabatan juga dinilai memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai (Arismunandar and Khair 2020). Merujuk pada kedua hasil penelitian tersebut, analisis jabatan pegawai memang perlu dan penting untuk dilakukan. Tujuannya, agar instansi atau organisasi dapat memperoleh gambaran dari spesifikasi atau deskripsi jabatan yang nantinya dapat dimanfaatkan dalam penentuan calon pegawai (Preistia, Mustam, and Lestari 2015). Analisis jabatan juga bisa digunakan sebagai dasar dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan bahkan untuk bahan evaluasi kinerja serta pemberian kompensasi bagi pegawai, bermanfaat bagi kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai (Muafi 2018). Dalam suatu organisasi, sebelum tercapainya penyeragaman pemahaman dan kemauan atas suatu pekerjaan, perlu dilakukan analisis. Mengingat, dalam menentukan masa jabatan seorang pegawai, perlu disesuaikan dengan kondisi dari pekerjaan atau jabatan tersebut (Christianty, Abdillah, and Nasution 2013). Analisis jabatan berhubungan dengan penempatan pegawai. Hasil penelitian sebelumnya yang meneliti tentang implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai mengungkapkan hasil penghitungan variabel penempatan pegawai masih rendah (Astuti 2018).

Merujuk pada uraian di atas, diperoleh informasi bahwa penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dimana penelitian ini memfokuskan analisis menggunakan ukuran keefektifan. Penulis mengukur keefektifan analisis jabatan dengan mempedomani 3 (tiga) ukuran keefektifan yang disampaikan Campbell dalam Steers (1977), yaitu: 1) kuantitas, menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat menjawab tuntutan lingkungan dalam menciptakan barang dan jasa; 2) mutu atau

kualitas, ialah mengedepankan kinerja produk dan jasa yang diukur dari pemenuhan harapan pelanggan yang dapat menghasilkan penilaian mutu; 3) kepuasan merujuk pada perasaan dan manfaat yang dirasakan oleh masyarakat, pelanggan dan partisipan. Penelitian ini memfokuskan pada identifikasi permasalahan yaitu belum optimalnya analisis jabatan sehingga penempatan pegawai belum sesuai jabatan, beban kerja, dan kemampuannya, penempatan pegawai yang cenderung belum sesuai dengan prinsip "*the right man on the right place and the right job*" yang berarti dalam penempatan pegawai belum tepat pada tempatnya serta tepat pada jabatan yang sesuai dan adanya kekosongan jabatan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah yang seharusnya diisi oleh jabatan fungsional tertentu.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Fraenkel dan Wallen dalam Creswell (2013), mengatakan bahwa fokus penelitian kualitatif adalah hasil. Metode kualitatif biasanya dilakukan apabila seorang penulis belum mengetahui dengan jelas mengenai situasi permasalahan. Dalam kegiatan penelitian, penulis melakukan wawancara dan melakukan komunikasi tatap muka dengan beberapa informan untuk memperoleh keakuratan data, kejelasan dan kelengkapan informasi. Informan yang diwawancarai oleh penulis adalah berjumlah 11 orang, yaitu Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah, Kepala Bidang Kearsipan, Kepala Bidang Perpustakaan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan dan Staf di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah sejumlah 6 orang. Teknik analisis data merujuk pada Miles dan Huberman dalam Silalahi (2012) yaitu: reduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keefektifan Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai

Dalam analisis ini penulis menggunakan beberapa kajian teoretis yang berhubungan dengan fokus yang diamati. Dalam keefektifan analisis jabatan ini penulis menggunakan ukuran keefektifan yang disampaikan Campbell dalam Steers (Steers 1977) dimana keefektifan terdiri dari 3 (tiga) ukuran, antara lain: 1) kuantitas, menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat menjawab tuntutan lingkungan dalam menciptakan barang dan jasa; 2) mutu atau kualitas, ialah mengedepankan kinerja produk dan jasa yang diukur dari pemenuhan harapan pelanggan yang dapat menghasilkan penilaian mutu; 3) kepuasan merujuk pada perasaan dan manfaat yang dirasakan oleh masyarakat, pelanggan dan partisipan.

a) Kuantitas

Menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat menjawab tuntutan lingkungan dalam menciptakan barang dan jasa. Untuk mengetahui keefektifan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Kota Tarakan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, penulis menggunakan beberapa indikator untuk melihat tingkat kuantitas, yaitu: penempatan jumlah dan komposisi pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah.

Penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya akan memudahkan suatu Organisasi Perangkat Daerah dalam melayani permintaan dari masyarakat. Hal tersebut dikarenakan seorang pegawai sudah memahami dan mengetahui dengan betul apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Penempatan pegawai sesuai kemampuannya akan membantu dalam meniti karir ke depannya yaitu mencari jabatan yang lebih tinggi dengan prestasi kerja yang dimiliki. Apabila prestasi kerja yang dimiliki tinggi, maka akan berkesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan yang diajukan oleh atasan. Namun hal ini tidaklah mudah untuk mendapatkan promosi jabatan, harus ada beberapa tahapan yang dilewati dan memerlukan waktu yang cukup lama apabila ingin mendapatkan jabatan tinggi dengan prestasi kerja yang dimiliki. Analisis jabatan akan membantu suatu Organisasi Perangkat Daerah untuk memperoleh pegawai yang sesuai dan dapat diandalkan dalam bekerja. Penggunaan analisis jabatan akan terlihat seberapa kemampuan pegawai pada saat menyelesaikan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik.

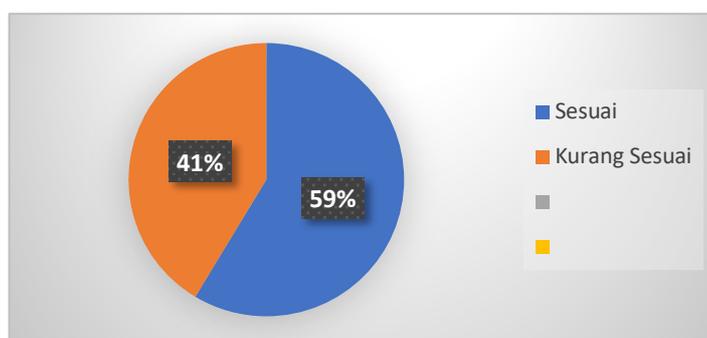
Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Henni Handayani, S.H. selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah pada hari Senin tanggal 1 Februari 2021 di kantor DPKD beliau mengatakan, bahwa:

“Analisis jabatan adalah program untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian bidangnya. Penempatan pegawai didasarkan pada pendidikan dan ditempatkan pada posisi sesuai kemampuannya kemudian akan dinilai kinerjanya dalam beberapa waktu kedepannya. Apabila kinerjanya baik maka pegawai itu akan mendapat promosi jabatan, dan sebaliknya apabila hasil kerjanya tidak memuaskan maka pegawai bisa dimutasi sesuai dengan keahliannya. Namun saat hasil analisis jabatan telah ditetapkan, dinas perpustakaan dan kearsipan masih kekurangan pegawai dibidang fungsional yang tentunya memberikan dampak terhadap kinerja pada dinas.”

Merujuk pada hasil wawancara dengan narasumber dapat diketahui bahwa dengan adanya analisis jabatan akan membantu Organisasi Perangkat Daerah untuk mendapatkan pegawai yang bekerja sesuai dengan jabatan yang sedang diduduki. Sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah menggunakan *spoil system* yang mana penempatan pegawai berdasarkan dengan sistem kedekatan atau kekerabatan, sebelum adanya analisis jabatan. Hal tersebutlah yang memicu pegawai tidak dapat bekerja dengan baik dan tidak bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Apabila *spoil system* ini masih terjadi maka kesenjangan dalam penempatan pegawai akan terjadi karena pegawai tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuannya. Fenomena *spoil system* ini menjadi tantangan bagi penyelenggaraan organisasi terutama pada era digitalisasi saat ini (Rahardi et al. 2020). *Spoil system* juga kerap terjadi pada beberapa instansi terutama dalam hal penempatan pegawai, pengangkatan pegawai, seleksi, atau kegiatan mutasi dan promosi pegawai (Lestari, Harahap, and Heriyanto 2018; Priska 2021; Yuanita 2017; Pratama, n.d.; Ulfah 2013; Sutte 2016). Namun seiring berjalannya waktu, *spoil system* telah digantikan dengan analisis jabatan, yang mana akan menguntungkan bagi Organisasi Perangkat Daerah karena mendapatkan pegawai yang berkompeten dan sesuai dengan bidangnya. Analisis jabatan merupakan program yang memang seharusnya digunakan, dikarenakan dengan adanya analisis jabatan maka suatu Organisasi Perangkat Daerah dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Berbicara tentang kuantitas maka yang dibahas adalah hasil atau *output* yang merupakan timbal balik dari penggunaan analisis jabatan pada penempatan pegawai. Penempatan pegawai menggunakan analisis jabatan dalam suatu daerah akan tercapai dengan baik apabila didasarkan atas peta jabatan dan syarat jabatan. Penempatan pegawai berdasarkan atas latar belakang pendidikan yang dimiliki serta kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Diagram 1.
Persentase Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan dengan Syarat Jabatan Pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2021

Berdasarkan hasil dari observasi di atas dapat diketahui bahwa pendidikan dari pegawai sebagian besar sudah sesuai dengan persyaratan pendidikan dari jabatan yang didudukinya. Sebesar 59% atau 17 orang pendidikannya sudah sesuai dengan syarat jabatan, tetapi masih ada sebesar 41% atau 12 orang pegawai yang pendidikannya masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang diduduki berdasarkan hasil dari analisis jabatan yang telah dilakukan. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan syarat jabatan sangatlah penting untuk diterapkan pada semua pegawai. Apabila hal itu mampu terlaksana dengan baik maka akan tercapai penempatan pegawai yang ideal dan sesuai dengan analisis jabatan. Mengingat salah satu cara yang dapat dilakukan instansi pemerintahan dalam melakukan penempatan pegawai adalah dengan memperhatikan pengalaman dan pendidikan yang dimiliki oleh calon pegawai atau pegawai tersebut (Oktaria 2013; Sastrohadiwiryono, Siswanto 2002). Penempatan pegawai yang memperhatikan kesesuaian latar belakang pendidikan, dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai tersebut (Pentana and Ardiani 2016). Dengan demikian, kinerja organisasi pun dapat meningkat.

b) Kualitas

Mengedepankan kinerja produk dan jasa yang diukur dari pemenuhan harapan pelanggan yang dapat menghasilkan penilaian mutu. Dalam hal keefektifan analisis jabatan berkaitan dengan penempatan dan pengembangan karir pegawai dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui hal tersebut penulis melakukan wawancara dengan beberapa narasumber yang berpedoman pada indikator, yaitu: Analisis Jabatan membantu untuk mendapatkan kualitas kinerja pegawai yang lebih baik berdasarkan pendidikan dan pelatihan dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan pada waktu dan keahliannya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber Ibu Henni Handayani, S.H selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada hari Senin tanggal 1 Februari 2021, bahwa:

“Dalam penempatan pegawai sudah sesuai dengan aturan analisis jabatan, yang mana penempatannya sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Adapun analisis jabatan ini sangat membantu setiap pegawai untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dan pelayanan yang sesuai dengan keahliannya. Maka dari itu, penempatan pegawai dengan analisis jabatan akan meminimalisir adanya *spoil system* dan meminimalisir adanya keluhan dalam memberikan pelayanan. Jadi secara umum analisis jabatan di dinas perpustakaan ini sudah cukup baik”

Merujuk informasi di atas, dapat dikatakan bahwa kualitas atau mutu seorang pegawai yang didasarkan pada analisis jabatan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan sudah cukup baik. Karena pegawai telah ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya serta telah meminimalisir adanya keluhan dalam pelayanan. Namun, hal ini bertolak belakang dengan hasil wawancara dengan Ibu Sutini, S.IP selaku Kepala Bidang Perpustakaan, mengatakan:

“analisis jabatan membantu organisasi dalam menentukan penempatan pegawai sesuai kemampuan dan keahlian. Namun, tetap saja dalam pelaksanaan masih belum maksimal. Contohnya, dalam pengelola perpustakaan yang ditempatkan di bagian perpustakaan justru pegawai yang sama sekali tidak pernah bekerja di bidang perpustakaan. Sehingga harus memulai dari nol dan tentunya kurang produktif”

Dari pernyataan hasil wawancara tersebut, dapat dikatakan bahwa analisis jabatan dalam penempatan pegawai belum maksimal dikarenakan adanya pejabatan Struktural yaitu Kepala Seksi Pengelolaan Perpustakaan berlatar pendidikan yang tidak ada sangkut pautnya dengan perpustakaan, yaitu Pendidikan Biologi serta belum melaksanakan pendidikan dan latihan jabatan. Hal ini dapat dibuktikan dalam Tabel 5. tentang kesesuaian syarat jabatan dengan Diklat/Bimtek yang telah diikuti guna memenuhi syarat jabatan menurut analisis jabatan.

Tabel 4. Data Diklat Yang Pernah Diikuti Pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Tahun 2020

No	Jabatan	Diklat/Bimtek yang Diikuti	Kesesuaian dengan jabatan
1.	Kepala DPKD	-Bimtek Tindak Lanjut Laporan Pertanggungjawaban APBD -Diklat PIM TK. II -Manajemen Proyek -Perencanaan Pembangunan Daerah	Sesuai
2.	Sekretaris DPKD	-Bimtek OPDP Penggerak PPRG -Teknis Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) Offline -Diklat PIM TK. III -Peneliti Bagi Ajun PKB Madya	Sesuai
3.	Kepala Bidang Perpustakaan	-Hukum Kontrak, Penyusunan dan Pelaksanaan Kontrak -Penyusunan HPS -Perencanaan dan Penganggaran Resposife Gender (PPRG) -Ahli Pengadaan Barang -Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah -Adum	Tidak Sesuai
4.	Kepala Bidang Kearsipan	-Diklat Orientasi Perpustakaan -Diklat dan Studi Banding Manajemen Otomasi Layanan Perpustakaan -Diklat PIM TK. III	Sesuai

5.	Pengelola Perpustakaan	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
6.	Pranata Kearsipan	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
7.	Kasubbag Umum dan Kepegawaian	-Implementasi Sistem E-Kinerja -Penyusunan Tata Naska Dinas Dan Pengelolaan Arsip -Implementasi Sistem Informasi Kearsipan Dinamis (SIKD) -Analisis Beban Kerja Berbasis Elektronik -Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah Tingkat Dasar -Pelaksanaan Kegiatan Pembangunan -Diklat PIM TK.IV	Sesuai
8.	Kasie Pengelolaan Perpustakaan	-Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah	Tidak Sesuai
9.	Kasie Pembinaan Perpustakaan dan Pelestarian Koleksi Daerah	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
10.	Analisis Data dan Informasi	- Diklat PIM TK.IV	Tidak Sesuai
11.	Kasubbag Perencanaan dan Keuangan	- Penyusunan Tata naskah Dinas Dan Pengelolaan Arsip - Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) SKPD - Manajemen Pusat Arsip - Penyusunan LAKIP berbasis Elektronik - Penatausahaan Keuangan Daerah - Diklat Penyusunan laporan Kinerja	Sesuai
12.	Kasie Perlindungan dan Penyelamatan Arsip	-Diklat PIM TK.IV	Sesuai
13.	Kasie Pengelolaan Arsip	-Modernisasi Kearsipan, Klafikasi & Jadwal Retensi Arsip Serta Pemeliharaan Arsip Tidak Teratur -Pengelolaan Arsip Bagi Sekretaris Desa/Kelurahan -Teknis program Arsip Vital -Pangkatangan Arsiparis Tingkat Terampil -Wisata Arsip -Manajemen Teknis Pengelolaan Kearsipan Daerah	Sesuai
14.	Pengelola Perpustakaan	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
15.	Pengelola Perpustakaan	-Diklat Pengembangan Kepribadian SDM Aparatur -Penatausahaan Keuangan Daerah -Evaluasi Jabatan	Tidak Sesuai
16.	Bendahara	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
17.	Pengadministrasi Perpustakaan	-Transformasi Perpustakaan Berbasis Inklusi Sosial -Diklat Perpustakaan -Pelatihan Analisis Kebutuhan Diklat	Sesuai
18.	Analisis Data dan Informasi	-Pengelolaan Barang Milik Daerah -Penilaian Aset/Barang -Pengelolaan/Penataan Barang/Aset Daerah -Penatausahaan, Penilaian, Akuntansi dan Pelaporan	Sesuai
19.	Pengelola Perpustakaan	-Sosialisasi dan Penyusunan Indeks Profesionalitas ASN -Implementasi Sistem E-Kinerja	Tidak Sesuai
20.	Pengelola Perpustakaan	-Mekanisme Tata Cara Penatausahaan dan Penyusunan Laporan Keuangan -Bendaharawan	Tidak Sesuai

21.	Penyusun Rencana Kebutuhan Sarana dan Prasarana	-Penatausahaan Keuangan Berbasis Akrual -Program Aplikasi SIMDA Keuangan	Sesuai
22.	Pranata Kearsipan	-Implementasi Teknis Perbendaharaan	Tidak Sesuai
23.	Pranata Restorasi Arsip	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
24.	Pranata Kearsipan	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai
25.	Pranata Restorasi Arsip	-Bimbingan Teknis dan Konsultasi Arsip Statis -Bimbingan Teknis Pengelolaan Arsip Dinamis -Peningkatan Arsiparis Tingkat Terampil	Sesuai
26.	Pengadministrasi Perpustakaan	-Orientasi Perpustakaan Pola 100 jam	Sesuai
27.	Pengadministrasi Perpustakaan	-Bimtek Peningkatan Pelayanan Publik Bagi Aparatur Sipil Negara -Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah -pembantu Bendahara Pengeluaran	Tidak Sesuai
28.	Pengadministrasi Perpustakaan	-Mekanisme Pelaksanaan Penatausahaan, Penyusunan DPA dan Penyusunan Laporan Keuangan bag Pemda dan SKPD -Penatausahaan, Perbendaharaan, Prosedur Akuntansi -Bendahara Keuangan Daerah	Tidak Sesuai
29.	Pengadministrasi Umum	-Bimbingan Teknis Penyusunan Tata Naskah Dinas dan Pengelolaan Arsip -Evaluasi Jabatan Untuk Penetapan Kelas Jabatan Bagi Aparatur Sipil Negara	Sesuai
30.	Pengadministrasi Perpustakaan	Belum ada Diklat / Bimtek yang diikuti	Tidak Sesuai

Sumber: Diolah Penulis, 2021

Melihat data dari hasil observasi penulis tentang Diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan dapat diketahui bahwa pada umumnya kesempatan pegawai dalam mengikuti pengembangan kompetensi masih sangat sedikit dan terbatas. Dari 29 orang pegawai hanya 12 pegawai saja yang sudah mengikuti Diklat Teknis yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya berdasarkan uraian jabatan dan syarat jabatan yang ada. Sisanya yaitu sebanyak 17 orang atau 41% masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang ada. Masih sedikitnya kesempatan dalam mengikuti Diklat ini juga ditandai dengan sebanyak 17 pegawai yang belum mengikuti Diklat yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Padahal Diklat bagi para pegawai khususnya yang bersifat teknis tentunya akan sangat membantu pegawai dalam meningkatkan kapasitas dan kualitas pegawai dalam bidang tertentu. Sehingga memberikan kesempatan bagi pegawai dalam mengembangkan kemampuannya untuk memberikan kualitas kinerja yang maksimal.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur pada suatu instansi adalah dengan menyelektikan Diklat yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Diklat yang diikuti pun perlu dilaksanakan secara sistematis dan terencana (Pakpahan 2014). Dengan kata lain, dibutuhkan perencanaan yang matang atau analisis kebutuhan Diklat terutama bagi pegawai atau sumber daya aparatur yang belum pernah mengikuti Diklat tetapi sudah menduduki jabatan.

Adanya Diklat yang terencana dan sistematis dilakukan oleh pegawai dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut (Dartha 2010; Wasahua 2017; Nasfi 2020; Rahmadani, Nasution, and Nasution 2013). Mengingat pentingnya Diklat terutama Diklat Teknis, maka Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah di bidang Pengelolaan Arsip dan Pengelolaan Perpustakaan dapat melakukan peningkatan kompetensi pegawai melalui kegiatan Diklat tersebut. Masih adanya pegawai yang belum sesuai antara latar belakang pendidikannya dengan jabatan yang ditempati maka diperlukan adanya pengembangan kompetensi bagi pegawai. Pengembangan kompetensi ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik dan membantu pegawai untuk memahami apa yang menjadi tugas dan pekerjaan dari masing-masing pegawai.

c) Kepuasan

Kepuasan lebih berkaitan akan perasaan masyarakat terhadap pekerjaan pegawai ASN serta peran mereka di suatu organisasi. Kepuasan pegawai dari berlakunya analisis jabatan dapat diketahui dari pendapat pegawai yang merasakan. Adapun indikator yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan wawancara adalah: Evaluasi dan pencapaian kinerja pegawai agar memberikan pelayanan yang memuaskan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan mewawancarai 6 staf pegawai yang berasal dari berbagai profesi pegawai negeri sipil pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah di bidang Pengelolaan Arsip dan Pengelolaan Perpustakaan. Dari 6 (enam) orang staf yang diwawancarai, 4 diantaranya menyatakan kurang puas dengan pelaksanaan analisis jabatan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah dan 2 diantaranya menyatakan puas. Hal ini dikarenakan pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat adanya pemangkasan pegawai sejumlah 10 orang, yang mengakibatkan pegawai harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan atau bidang yang sesuai dengan keahliannya. Hal tersebut membuat para staf yang rata-rata hanya lulusan SLTA/Sederajat dengan golongan II harus membantu mengerjakan pekerjaan jabatan fungsional tertentu yang sedang kosong, sebagai contoh salah satunya adalah staf pada bidang perpustakaan sebagai berikut:

Tabel 5. Perbandingan syarat Jabatan Pengadministrasi Perpustakaan dengan Jabatan Pustakawan Lanjutan

No.	Jabatan Pengadministrasi Perpustakaan	Jabatan Pustakawan Pelaksana Lanjutan
1.	Pangkat/Golru : Pengatur Muda (II/a)	Pangkat/Golru : Penata Muda (III/a)
2.	Diklat 1) Penjurangan: Diklat Prajabatan 2) Teknis: Diklat Perpustakaan	Diklat 1) Penjurangan : Diklat Prajabatan 2) Teknis : Pustakawan Jenjang ketrampilan

3.	Pengalaman Kerja : 1 Tahun di bidang : Perpustakaan	Pengalaman Kerja : di bidang : Perpustakaan
4.	Pengetahuan Kerja : 1) Pedoman terkait penataan bahan pustaka 2) Klasifikasi bahan pustaka	Pengetahuan Kerja : 1) Peraturan terkait perpustakaan 2) Pengelolaan Perpustakaan 3) Pelayanan Perpustakaan 4) Pengembangan Perpustakaan
5.	Keterampilan Kerja : 1) Menyimpan bahan pustaka 2) Mengkalsifikasikan bahan pustaka 3) Mencatat bahan pustaka	Keterampilan Kerja : 1) Mengumpulkan, menata koleksi bahan pustaka 2) melakukan penelusuran bahan pustaka 3) mempromosikan perpustakaan

Sumber: Diolah dari syarat jabatan analisis jabatan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan

Apabila mengacu pada tabel 5. di atas, tentu terlihat kesenjangan dan ketidaksesuaian syarat jabatan. Namun, para staf pengadministrasi perpustakaan harus membantu untuk menjalankan tugas jabatan fungsional tertentu yang sedang kosong. Hal ini dilakukan agar pelayanan bidang perpustakaan tetap dapat berjalan lancar, meskipun belum mampu memberikan penilaian kinerja yang cukup baik.

Merujuk pada hasil observasi, penulis berpendapat bahwa dampak dari penempatan pegawai yang belum sesuai dengan syarat jabatan sangatlah berpengaruh terhadap hasil kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan dengan kinerja dalam pengelolaan perpustakaan hanya terealisasi sebesar 58,82% atau hanya 29,41%. Angka ini masih jauh dari target organisasi dalam pengelolaan perpustakaan yaitu sebesar 50%. Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Ir. Eddy Suriansyah, M.Si, selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah pada hari Selasa 2 Februari 2021, penulis menganalisa bahwa kepuasan pegawai sebagai komponen yang menerima dan merasakan langsung hasil analisis jabatan ini tentu tidak puas. Hal itu terjadi karena komposisi pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan memang belum ideal dan belum mencukupi. Sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh fungsional, harus dikerjakan juga oleh staf agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Meskipun demikian, untuk mengatasi polemik ini Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah telah mengajukan kekurangan pegawai dan menyiapkan opsi bagi pegawai yang ingin melakukan perpindahan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional.

Diskusi Temuan Utama Penelitian. Analisis jabatan merupakan metode yang sangat tepat dalam upaya manajemen Pegawai Negeri Sipil terkhusus dalam penempatan pegawai. Melalui analisis jabatan yang baik maka tentunya manajemen PNS dalam suatu Organisasi

Perangkat Daerah (OPD) akan terwujud sesuai prinsip *the right man on the right place on the right job*. Dari penelitian yang penulis lakukan menemukan bahwa keefektifan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan secara keseluruhan masih belum efektif. Hal ini terlihat dari masih adanya kekosongan jabatan dan masih ditemukannya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Selain itu, kualitas kinerja pegawai setelah analisis jabatan selesai juga masih kurang memuaskan, dikarenakan masih adanya pegawai yang harus memulai pekerjaannya dari nol alias tidak memiliki pengalaman sesuai bidang yang ditempatinya. Serta belum memenuhi Diklat jabatan yang disyaratkan dalam syarat jabatan. Serta pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat pemangkasan pegawai dan harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan dan keahliannya. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi kinerja dinas pada tahun 2020 ada beberapa bidang yang tidak mencapai target yaitu pengelolaan perpustakaan (29,41%) dan pengelolaan arsip dan dokumen negara (37,50%). Belum efektifnya analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara ini layaknya juga ditemukan dalam penelitian Ramdhani (2021) yang menemukan fakta bahwa belum optimalnya analisis jabatan dikarenakan rendahnya kriteria penilaian tentang analisis jabatan dalam penempatan pegawai. Hal ini juga dijelaskan dalam penelitian Yoga dan Sujianto (2017) mengemukakan bahwa masih terdapat pengaruh partai politik pada penerimaan dan penempatan pejabat serta aspek lain yang berhubungan dengan persyaratan jabatan lainnya, yang menjadi penyebab kurang tepatnya pelaksanaan analisis jabatan struktural.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini ditemukan bahwa keefektifan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan secara keseluruhan masih belum efektif. Mengingat pada hasil penelitian ditemukan bahwa masih terdapat kekosongan jabatan dan masih ditemukannya pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya; masih adanya pegawai yang harus memulai pekerjaannya dari nol atau tidak memiliki pengalaman sesuai bidang yang ditempatinya serta belum memenuhi Diklat jabatan yang disyaratkan dalam syarat jabatan; pegawai merasa beban kerjanya semakin berat akibat pemangkasan pegawai dan harus mengerjakan pekerjaan diluar kemampuan dan keahliannya. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan agar sebaiknya penyusunan analisis jabatan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan seyogyanya berkoordinasi lebih baik dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah sehingga lebih terarah. Serta dalam penyusunan analisis jabatan

juga diharapkan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah mampu memberi pengarahan dan pelatihan agar OPD dapat menyusun analisis jabatan dengan baik sehingga apabila ada proses rekrutmen pegawai maupun distribusi pegawai akan lebih mudah menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing OPD. Upaya pengembangan kompetensi dan kualitas pegawai melalui seminar, *workshop* ataupun diklat juga perlu dilakukan terutama bagi pegawai struktural yang ingin pindah ke fungsional (*inpassing*). Hal ini diharapkan mampu menjadi salah satu solusi guna menutupi kurangnya pegawai fungsional tertentu di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arismunandar, Muhammad Fizardi, and Hazmanan Khair. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan Dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3 (2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v3i2.5129>.
- Astuti, Windry. 2018. "IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN BANDUNG." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* 2 (3): 5–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.vol2.iss3.pp178-207>.
- Christianty, Erry, Willy Abdillah, and Nasution. 2013. "STUDI PENATAAN KELEMBAGAAN BERDASARKAN ANALISIS JABATAN PADA SATKER PELAKSANA JALAN NASIONAL PROVINSI BENGKULU." *The Manager Review Jurnal Ilmiah Manajemen* 15 (2). [http://repository.unib.ac.id/7116/1/vol 15 no 2 2013 lkp.pdf](http://repository.unib.ac.id/7116/1/vol%2015%20no%202%202013%20lkp.pdf).
- Creswell. 2013. *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Dartha, I Ketut. 2010. "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Malang." *Jurnal Ekonomi Modernisasi* 6 (2): 140–60. <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/36/618>.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irvianti, Laksmi Sito Dwi, and Julius Adi. 2010. "Pengaruh Analisis Jabatan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan." *Journal the Winners* 11: 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.21512/tw.v11i1.695>.
- Juntak. 2013. "IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUTAI BARAT." *Jurnal Paradigma* 2 (1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/jp.v2i1.347>.
- Kaho, Josef Riwu. 2005. "Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi Daerah." *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.

- Kharie, Andini Ramanti, Greis M. Sendow, and Lucky O.H Dotulong. 2019. "PENGARUH ANALISIS JABATAN, DISIPLIN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG TERNATE." *Jurnal EMBA* 7 (1).
- Lestari, Miranty R, Tuti Khairani Harahap, and Meyzi Heriyanto. 2018. "Analisis Seleksi Dan Penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil: Studi Kasus Di Dinas Sosial Provinsi Riau." *Sorot* 13 (1): 29. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31258/sorot.13.1.29-36>.
- Muafi. 2018. "Pemaparan Dalam Kegiatan Focus Group Discussion ; Analisis Jabatan Dan Manfaatnya Bagi Organisasi Pemerintah." *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* 03 (01): 43–53. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/10013/8354>.
- Nasfi. 2020. "PENGARUH DIKLAT KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KOPERASI UMKM PROVINSI SUMATERA BARAT." *Al Fitrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 8 (1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31958/jaf.v8i1.2025>.
- Oktaria, Ayu. 2013. "HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA BARAT." *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* 1 (1): 26–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/bmp.v1i1.2678>.
- Pakpahan, Edi Saputra. 2014. "PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG)." *Jurnal Administrasi Publik* 2 (1). <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/347>.
- Pentana, Sopi, and Winda Ardiani. 2016. "DAMPAK LATAR BELAKANG PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENEMPATAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI." *Jurikom Jurnal Riset Komputer* 3 (5). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30865/jurikom.v3i5.67>.
- Pratama, Muhammad Aldian Rizqi. n.d. "PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN STRUKTURAL." https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Aldian-Pratama/publication/337195442_PENGANGKATAN_PEGAWAI_NEGERI_SIPIL_DALAM_JABATAN_STRUKTURAL/links/5dcac2a5299bf1a47b32ed7c/PENGANGKATAN-PEGAWAI-NEGERI-SIPIL-DALAM-JABATAN-STRUKTURAL.pdf.
- Prayudo, Rengga. 2019. "DAPD Kota Tarakan Kekurangan Arsiparis." *Cerah News*. 2019. <https://cerahnews.com/daerah/dapd-kita-butuh-arsiparis/>.
- Preistia, Preistia, Mochammad Mustam, and Hesti Lestari. 2015. "ANALISIS JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BIDANG MUTASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH." *Journal of Public Policy and Management Review* 4 (2). <https://doi.org/10.14710/jppmr.v4i2.8344>.
- Priska, Andini. 2021. "PELAKSANAAN MUTASI PEGAWAI BAGIAN UMUM DIKANTOR PEMERINTAH KOTA PRABUMULIH." UIN Raden Fatah Palembang. <http://repository.radenfatah.ac.id/9032/>.

- Rahardi, Fauzi Hafizh, Andi Bayu Daffa, Tandri Ajeng, and Maudi Yuningsih Partotaruno. 2020. "Spoil System Sebagai Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan Di Era Digitalisasi." *Prosiding Simposium Nasional "Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan Di Era Revolusi Industri 4.0"* 0 (0): 1378–1401. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/PSNIP.Vol0.No0.II|1378-1401>.
- Rahmadani, Afri, Irwan Nasution, and Thamrin Nasution. 2013. "PENGARUH PENDIDIKAN DAN LATIHAN (DIKLAT) SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KERJA PADA POLDA SUMATERA UTARA." *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area* 1 (1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31289/publika.v1i1.1414>.
- Ramdhani, Rommy Mochamad. 2021. "IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI DI BAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN SUBANG." *Jurnal Al Amar* 2 (3).
- Sastrohadiwiryono, Siswanto, B. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Refika Aditama.
- Steers, Richard M. 1977. *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Sutte, Zakir Hi Tario Daeng. 2016. "PENEMPATAN PEGAWAI PADA JABATAN STRUKTURAL ESELON II DAN III DI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH." Universitas Padjadjarani. <https://repository.unpad.ac.id/frontdoor/index/index/year/2020/docId/20384>.
- Ulfah, Fitria. 2013. "Pelaksanaan Mutasi Transfer Dan Promosi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Di Kabupaten Kapuas." *Jurnal Ilmu Politik Dan Pemerintahan Lokal* 2 (2): 276–86. <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/JIPPL/article/view/899/792>.
- Wasahua, Olos. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan, Diklat Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemaketrans RI." *Sosio E-Kons* 9 (1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/sosioekons.v9i1.1691>.
- Yoga, Ardina Eka, and Sujianto. 2017. "ANALISIS JABATAN STRUKTURAL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BENGKALIS." *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 4 (1). <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/13203/12768>.
- Yuanita, Nita. 2017. "KAJIAN POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN GARUT." UNPAS. <http://repository.unpas.ac.id/28243/>.