IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH

KOTA SORONG

PROVINSI PAPUA BARAT

Jeremy Given Adriel Orlando Panjaitan NPP 29.1890 *Asdaf Kota Sorong Provinsi Papua Barat* *Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email : jeremypanjaitan87@gmail.com

**ABSTRACT**

**Problem/Background (GAP):** This government applied research study aims to understand how the form and description of implementation policies, obstacles and constraints in it, and how the efforts made by the apparatus in overcoming the problem of placing Civil Servants in the Organizational Section of the Regional Secretariat of Sorong City. **Purpose:** To find out, analyze, and describe as well as find out the obstacles and efforts made to overcome obstacles in the process of implementing Job Analysis in the Placement of Civil Servants at the Regional Secretariat of Sorong City, West Papua Province. **Method:** This research is a qualitative research using descriptive research methods and an inductive approach. Meanwhile, the technique used to collect data is to use interview techniques, observation techniques, and documentation techniques. While the data analysis techniques used in this research are data reduction, data presentation, and drawing conclusions.  **Result:** The results showed that the Implementation of Position Analysis in the Placement of Civil Servants in the Organizational Section of the Sorong City Regional Secretariat had not been carried out optimally. **Conclusion:** The conclusion from this government applied research study is that the implementation of job analysis policies is still not fully running optimally, especially in the placement of Civil Servants because it was found that there were several positios that were not in accordance with their expertise and areas of competence. Problems of factors that hinder this policy are the lack of quantity and quality of Apparatus Human Resources, lack of clear information on job requirements, and the participationof other parties in the application of the results of job analysis to the placement of Civil Servants. Meanwhile, efforts that can be made to overcome this problem are by increasing coordination and communication between employees and the authorities, increasing employee competence through education and training programs, and increasing supervision and evaluation in policy implementation.

**Keywords** *: policy, employee, research, placement, technique*

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Penelitian riset terapan pemerintahan ini bertujuan untuk memahami bagaimana wujud dan penggambaran kebijakan implementasi, hambatan dan kendala yang ada didalamnya, serta bagaimana upaya yang dilakukan aparatur dalam mengatasi permasalahan penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong. **Tujuan:** Untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan serta mengetahui kendala dan upaya yag dilakukan untuk mengatasi kendala dalam proses Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat. **Metode:** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif serta pendekatan induktif. Sementara itu, teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan menggunakan teknik wawancara, teknik observasi, dan teknik dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong belum berlangsung secara maksimal. **Kesimpulan:** Kesimpulan dari penelitian riset terapan pemerintahan ini adalan implemetasi kebijakan analisis jabatan masih belum sepenuhnya berjalan dengan maksimal terutama dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil karena didapati ada beberapa jabatan yang kurang sesuai dengan keahlian dan bidang kompetensi. Masalah atau faktor yang menghambat kebijakan ini adalah kurangnya kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur, kurang jelasnya informasi syarat jabatan, serta keikutsertaan pihak lain dalam penerapan hasil analisis jabatan terhadap penempatan Pegawai Negeri Sipil. Sementara itu upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan meningkatkaan koordinasi dan komunikasi antar pegawai serta pihak yang berwenang, meningkatkan kompetensi pegawai melalui program diklat, dan meningkatkan pengawasan dan evaluasi dalam pelaksanaan kebijakan.

**Kata Kunci** : kebijakan, pegawai, penelitian, penempatan, teknik

1. **PENDAHULUAN**
	1. **Latar Belakang**

Birokrasi adalah gambaran dari setiap OPD yang menjalankan tugas pemerintahan baik pusat maupun daerah dan mencakup lembaga kementerian maupun non-kementerian. Birokrasi sendiri memuat segala pelaksanaan kegiatan administrasi yang mencakup kemampuan teknis dalam pelaksanaan tupoksi sebagai pelaksana kegiatan administrasi di pemerintahan, hirarki kepegawaian, impersonalitas hubungan, pembagian kerja, dan pengaturan sikap maupun perilaku. Pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia dilandasi oleh Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa masalah – masalah sumber daya aparatur saat ini terletak pada kualitas, kuantitas dan penempatan pegawai negeri sipil yang tidak merata, serta tidak produktifnya PNS.

Pengelolaan sumber daya aparatur tidak optimal dalam menambah kualitas pegawai, organisasi serta profesionalitas kerja. Pasal (4) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan disebutkan bahwa Lembaga dan Pemerintah Daerah wajib melaksanakan analisis jabatan sebagai alat untuk menyusun peta jabatan dan uraian jabatan. Selanjutnya tujuan analisis jabatan dalam pasal (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah adalah : (1) Pembinaan/penataan pegawai, kelembagaan, dan tatalaksana; (2) Perencanaan kebutuhan diklat; dan (3) Evaluasi kebijakan program.

Analisis jabatan digunakan sebagai dasar dan pedoman dalam suatu penempatan pegawai untuk sebuah jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya. Dalam pengangkatan PNS untuk menduduki jabatan secara sistematis perlu adanya penerapan norma dan aturan guna mendapatkan seorang aparatur yang profesional dalam bidang pekerjaan serta mampu memperhatikan tuntutan keterbukaan dalam melaksanakan pelayanan. Analisis jabatan dilaksanakan dalam upaya menjalankan penataan dan kepengurusan lembaga, tatalaksana dan pegawai, serta dalam program pelatihan dan pendidikan yang basisnya terletak pada kinerja. Oleh karena itu, perlu dilaksanakannya analisis jabatan dalam setiap satuan organisasi pemerintahan agar tercipta aparatur yang berdaya guna dan tepat guna.

Analisis jabatan dalam praktiknya tak sesuai dengan ditempatkannya PNS, hal ini dikarenakan penempatan pada jabatan belum sesuai dengan analisis jabatan. Pengisian jabatan yang belum tepat dengan persyaratan jabatan menimbulkan ketidakmampuan seorang pegawai dalam bekerja secara maksimal dan tidak maksimal terhadap beban kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil penilaian yang di terbitkan oleh Kementerian Dalam Negeri berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 100 – 53 Tahun 2018 Tentang Peringkat dan Status Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Secara Nasional telah menetapkan Kota Sorong pada urutan ke-78 dari 93 Kota di Indonesia.

Pemerintah Kota Sorong menjalankan pergeseran suatu jabatan struktural mulai dari eselon IV, III, dan II pada setiap Organisasi Perangkat Daerah Kota Sorong. Menurut Walikota Sorong pergeseran tersebut bertujuan guna mempersiapkan generasi mumpuni.

* 1. **Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan pengimplementasian Analisis Jabatan dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat. Pelaksanaan Analisis Jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong masih belum maksimal. Kenyataanya di Bagian Organisasi Skretariat Daerah Kota Sorong yang terdiri dari 18 jabatan hanya terisi oleh 13 orang dan terdapat 5 jabatan yang masih kosong. Dari 13 jabatan yang terisi, diketahui bahwa terdapat 6 jabatan yang sesuai dengan bidang dan kompetensi dan 7 jabatan yang tidak sesuai dengan bidang dan kompetensi. Selain jabatan-jabatan yang diduduki oleh pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong belum sesuai dengan pendidikan terakhir yang telah diselesaikan oleh pegawai terkait. Masih terdapat 5 jabatan fungsional meliputi : Jabatan Analis Tatalaksana, Jabatan Analis Kelembagaan, Jabatan Pengolah Data, Jabatan Analis SDM Aparatur, dan Jabatan Pengadministrasian Umum. Jabatan tersebut kosong dikarenakan kurangnya jumlah pegawai yang memenuhi syarat jabatan dan kompetensi. Masalah atau faktor yang menghambat kebijakan ini adalah kurangnya kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur, kurang jelasnya informasi syarat jabatan, serta keikutsertaan pihak lain dalam penerapan hasil analisis jabatan terhadap penempatan Pegawai Negeri Sipil.

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konsep analisis jabatan. *Pertama*, Penelitian oleh Harry Arifiyanto (2018) dengan judul Implementasi Analisis Jabatan Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Hasil penelitian kualitatif deskriptif adalah Analisis Jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan tidak dilaksanakan seluruhnya secara optimal, indikasi tersebut dari segi deskripsi jabatan (*job description*) yang memuat rangkuman, uraian, bahan, perangkat dan hasil kerja dalam pelaksanaannya sebagian besar tidak sesuai dengan informasi jabatan. Informasi jabatan juga tidak diterapkan sesuai spesifikasi jabatan (*job specification*). *Kedua*,oleh Ardina Eka Yoga (2017) dengan judul Analisis Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis. Hasil penelitian kualitatif deskriptif adalah Analisis jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis sudah baik, namun masih ada beberapa hal yang belum dilaksanakan secara optimal, Dalam spesifikasi pekerjaan, ada pegawai yang ditempatkan di daerah yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan untuk deskripsi posisi juga sudah dalam kondisi kerja yang baik. *Ketiga*, penelitian oleh Nursafitry Sila (2020) dengan judul Analisis Sistem Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enrekang. Hasil penelitian kualitatif deskriptif adalah Penempatan Pegawai belum efektif, dilihat dari kesesuaian latar belakang pendidikan, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi kerja pegawai. Keterampilan kerja pegawai adalah hal yang kurang dipertimbangkan dalam penempatan.

* 1. **Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh peneliti terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan mengenai implementasi kebijakan analisis jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi PapuaBarat, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Penelitian ini adalah skripsi terapan dengan vaiabel utamanya adalah implementasi yakni menggunakan pendapat George C. Edward III mengenai teori implementasi.

* 1. **Tujuan**

Penlitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan serta mengetahui kendala dan upaya yag dilakukan untuk mengatasi kendala dalam proses Implementasi Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat.

1. **METODE**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualtatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif serta pendekatan induktif. Penulis mengumpulkan informasi melalui informan yaitu individu yang menjalankan tugas di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat. Adapun informan penelitian terdiri dari Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, Kepala Sub Bagian Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, Kepala Sub Bagian Tatalaksana Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, Staf Kantor Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong/Jabatan Fungsional Umum. Adapun informan ini diperoleh dengan menggunakan metode kualitatif terus berkembang (*snowball*) secara bertujuan (*purposive*) sampai data yang diperoleh sudah cukup tepat, lengkap, dan akurat. Data-data tersebut dikumpulkan melalui beberapa teknik diantaranya: teknik wawancara, teknik dokumentasi, dan teknik observasi. Adapun analisisnya menggunakan teori George C. Edward III mengenai teori implementasi. Untuk menganalisis teori tersebut digunakan teknik analisis data oleh Miles dan Huberman yakni, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai negeri sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat dengan menggunakan pengukuran/indikator yakni menggunakan pendapat George C. Edward III mengenai teori implementasi. Adapun pembahasan dapat dilihat sebagai berikut.

* 1. **Komunikasi**

Sasaran, tujuan, fungsi dan tugas haruslah dapat disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan untuk mencegah terjadinya reduksi implementsi. Jelas tidaknya sasaran, tujuan, fungsi, dan tugas sangat berpengaruh terhadap tingkat kekuatan sang implementor kebijakan dalam mengupayakan keberhasilan dari kebijakan tersebut. Komunikasi yang dilakukan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong baik itu dilihat dari sisi hubungan antar pegawai melalui penyaluran tupoksi, kejelasan kegiatan dan keterlibatan semua pihak dalam kepengurusan penyusunan analisis jabatan serta kedisiplinan dalam mempertahankan kebijakan agar selalu eksis merupakan upaya yang dilakukan untuk menunjang berhasilnya suatu proses penyusunan analisis jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong.

* 1. **Sumber Daya**

Pelaksanaan analisis jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong dilaksanakan dengan sumber daya yang telah cukup dari segi pegawainya dan dengan adanya pemahaman akan tugas dan fungsi serta wewenang oleh orang yang tepat dapat menjadikan OPD ini bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun, masih terkendala dengan belum diberlakukannya sistem digtalisasi berupa pemanfaatan aplikasi pendukung dalam penyusunan analisis jabatan sehingga dalam pelaksanaannya diharapkan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

**Tabel 1. Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama/NIP** | **Pendidikan** | **Jabatan** |
| 1 | Fillip G. S. Karubaba, S.STP.  | D IV Manajemen Pemerintahan | Kepala Bagian Organisasi |
| 2 | Marlini Rani, S.H.  | S1 Hukum | Kasubbag Tatalaksana |
| 3 | Toni Tanawani, S.H.  | S1 Hukum | Kasubbag Analisis Jabatan |
| 4 | Luis Rambung, S.H.  | S1 Hukum | Kasubbag Kelembagaan |
| 5 | Sakeus Sawaki, S.H.  | S1 Hukum | Analis Tatalaksana |
| 6 |  |  | Analis Tatalaksana |
| 7 | Zenny Elisabeth Ramschie  | SLTA | Analis Kelembagaan |
| 8 | Falentino Fiktor Tanawani, S.Si.  | S1 Sains  | Analis Kelembagaan |
| 9 |  |  | Analis Kelembagaan |
| 10 | Ribka Barbalina Kwatolo, S.IP.  | S1 Ilmu Pemerintahan | Analis SDM Aparatur |
| 11 | Ruth Maria Mubalen, S.Kom.  | S1 Komunikasi | Operator Komputer |
| 12 | Jemy Macelino Susim, S. | S1 Komunikasi | Pengolah Data |
| 13 |  |  | Pengolah Data |
| 14 | Hermon M. Solossa, S.T.  | S1 Teknik | Analis Tatalaksana |
| 15 | Yoan Sapulette, S.H.  | S1 Hukum | Analis SDM Aparatur |
| 16 |  |  | Analis SDM Aparatur |
| 17 |  |  | Pengadministrasian Umum |
| 18 | Ellia Jitmau | SLTA | Pustakawan |

*Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong*

* 1. **Disposisi**

Disposisi dalam pelaksanaan analisis jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong telah berjalan dengan baik karena pegawainya memiliki semangat bekerja karena memiliki harapan bahwa Pemerintah Kota Sorong akan memberikan tunjangan kinerja yang sesuai kepada pegawainya. Tunjangan kinerja sendiri diharapkan dapat memicu semangat dan memotivasi pegawai di Bagian Organisasi Sektretariat Daerah Kota Sorong agar berkembang jauh lebih baik serta terlaksananya tugas dan tanggung jawab yang tepat dan sesuai sasaran.

* 1. **Struktur Birokrasi**

Dalam proses penyusunan analisis jabatan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong sudah sesuai dengan prosedur yang telah didiskusikan terlebih dahulu dalam bimbingan teknis yang telah dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong dengan hasilnya kemudian disusun untuk membuat peta jabatan dan kemudian diterapkan/ditafsirkan dalam struktur organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong. Dalam pelaksanaannya masih ditemukan adanya jabatan kosong dan pihak Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong telah mengajukan pengurusan penempatan dan penambahan pegawai dengan bantuan koordinasi dengan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sorong. Struktur Birokrasi yang dipaparkan oleh penulis menunjukkan bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong tersusun oleh struktur organisasi yang baik, dilihat dari semua jabatan yang telah diisi oleh pegawai yang sesuai kompetensi. Tetapi untuk jabatan struktural tertentu masih belum terisi oleh pegawai karena kurangnya jumlah pegawai serta kompetensi yang tidak sesuai. Di lain sisi jabatan struktural tidaklah memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah, dikarenakan masing-masing pegawai memiliki kualitas dan kuantitas yang berbeda-beda dan cara menyelesaikan masalah juga yang berbeda tiap pegawainya. Sehingga kualitas seorang pegawai tidak dipengaruhi oleh jabatan struktural yang kosong.

* 1. **Pendidikan**

**Tabel 2. Kesesuaian Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong dengan Syarat Jabatan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama/NIP** | **Jabatan** | **Syarat Pendidikan** | **Pendidikan Terakhir** |
| 1 | Fillip G. S. Karubaba, S.STP.  | Kepala Bagian Organisasi | Minimal S1 / D IV Hukum, Komunikasi, Administrasi  | D IV Manajemen Pemerintahan |
| 2 | Marlini Rani, S.H.  | Kasubbag Tatalaksana | Minimal S1 / D IV Hukum Komuniaki, Administrasi  | S1 Hukum |
| 3 | Toni Tanawani, S.H.  | Kasubbag Analisis Jabatan | Minimal S1 / D IV Hukum, Komunikasi, Administrasi | S1 Hukum |
| 4 | Luis Rambung, S.H.  | Kasubbag Kelembagaan | Minimal S1 / D IV Hukum, Komunikasi, Administrasi | S1 Hukum |
| 5 | Sakeus Sawaki, S.H.  | Analis Tatalaksana | Minimal S1 / D IV Manajemen, Ekonomi, Administrasi, dan Psikologi | S1 Hukum |
| 6 |  | Analis Tatalaksana | Minimal S1 / D IV Manajemen, Ekonomi, Administrasi, dan Psikologi |  |
| 7 | Zenny Elisabeth Ramschie  | Analis Kelembagaan | Minimal S1 / D IV Pemerintahan, Hukum, Adm. Negara, Sosial Politik | SLTA |
| 8 | Falentino Fiktor Tanawani, S.Si.  | Analis Kelembagaan | Minimal S1 / D IV Pemerintahan, Hukum, Adm. Negara, Sosial Politik | S1 Sains |
| 9 |  | Analis Kelembagaan | Minimal S1 / D IV Ilmu Pemerintahan, Hukum, Adm. Negara, Sosial Politik |  |
| 10 | Ribka Barbalina Kwatolo, S.IP.  | Analis SDM Aparatur | Minimal S1 / D IV ilmu Manajemen, Ekonomi, Administrasi, Psikologi | S1 Ilmu Pemerintahan |
| 11 | Ruth Maria Mubalen, S.Kom.  | Operator Komputer | Komunikasi, IT | S1 Komunikasi |
| 12 | Jemy Macelino Susim, S.Kom.  | Pengolah Data |  | S1 Komunikasi |
| 13 |  | Pengolah Data |  |  |
| 14 | Hermon M. Solossa, S.T.  | Analis Tatalaksana | Minimal S1 / D IV Manajemen, Ekonomi, Administrasi, Psikologi | S1 Teknik |
| 15 | Yoan Sapulette, S.H.  | Analis SDM Aparatur | Minimal S1 / D IV ilmu Manajemen, Ekonomi, Administrasi, Psikologi  | S1 Hukum |
| 16 |  | Analis SDM Aparatur | Minimal S1 / D IV Manajemen, Ekonomi, Administrasi, Psikoloki |  |
| 17 |  | Pengadministrasian Umum |  |  |
| 18 | Ellia Jitmau | Pustakawan |  | SLTA |

 *Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong*

Tingkatan pendidikan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan syarat penempatan pegawai dalam suatu jabatan meskipun ada beberapa pegawai yang belum memenuhinya. Pegawai Negeri Sipil yang ada di jabatan struktural sudah memenuhi syarat jabatan yang ditentukan yaitu menempuh pendidikan strata 1 (S1). Tetapi jika melihat ketepatan antara bidang yang dikuasai dalam jabatan dengan tingkat pendidikan pada jabatan fungsional masih ada sedikit kendala yaitu informasi yang memuat syarat pendidikan pada jabatan fungsional tidak dijelaskan secara spesifik. Tingkat pendidikan dengan syarat jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong sudah bagus dengan sedikit kekurangan yaitu ada beberapa jabatan yang tidak ditempatkan oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan yang tidak tepat. Hal ini disebabkan oleh kuantitas pegawai yang terbatas sehingga pelaksanaannya cenderung masih belum sempurna dan belum berdasarkan syarat pendidikan.

* 1. **Golongan Ruang/Pangkat**

**Tabel 3.**

**Kesesuaian Syarat Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Berdasarkan Golongan Ruang/Pangkat**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama/NIP** | **Jabatan** | **Syarat Golongan Ruang / Pangkat** | **Golongan Ruang / Pangkat** |
| 1 | Fillip G. S. Karubaba, S.STP.  | Kepala Bagian Organisasi | (IV/a) Pembina | (IV/a) Pembina |
| 2 | Marlini Rani, S.H.  | Kasubbag Tatalaksana | (III/c) Penata | (III/d) Penata Tk. I |
| 3 | Toni Tanawani, S.H.  | Kasubbag Analisis Jabatan | (III/c) Penata | (III/d) Penata Tk. I |
| 4 | Luis Rambung, S.H.  | Kasubbag Kelembagaan | (III/c) Penata | (III/d) Penata Tk. I |
| 5 | Sakeus Sawaki, S.H.  | Analis Tatalaksana | (III/a) Penata Muda  | (III/b) Penata Muda Tk. I |
| 6 |  | Analis Tatalaksana | (III/a) Penata Muda |  |
| 7 | Zenny Elisabeth Ramschie  | Analis Kelembagaan | (III/a) Penata Muda | (III/c) Penata |
| 8 | Falentino Fiktor Tanawani, S.Si.  | Analis Kelembagaan | (III/a) Penata Muda | (III/a) Penata Muda |
| 9 |  | Analis Kelembagaan | (III/a) Penata Muda |  |
| 10 | Ribka Barbalina Kwatolo, S.IP.  | Analis SDM Aparatur | (III/a) Penata Muda | (III/a) Penata Muda |
| 11 | Ruth Maria Mubalen, S.Kom.  | Operator Komputer | (II/a) Pengatur Muda | (III/a) Penata Muda |
| 12 | Jemy Macelino Susim, S.Kom.  | Pengolah Data |  | (III/a) Penata Muda  |
| 13 |  | Pengolah Data |  |  |
| 14 | Hermon M. Solossa, S.T.  | Analis Tatalaksana | (III/a) Penata Muda | (III/c) Penata |
| 15 | Yoan Sapulette, S.H.  | Analis SDM Aparatur | (III/a) Penata Muda | (III/a) Penata Muda |
| 16 |  | Analis SDM Aparatur | (III/a) Penata Muda |  |
| 17 |  | Pengadministrasian Umum |  |  |
| 18 | Ellia Jitmau | Pustakawan |  | (II/c) Pengatur  |

*Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, 2021*

Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Organisasi sudah sesuai antara Golongan/Pangkat dengan syarat jabatan dalam menduduki suatu jabatan. Pada beberapa jabatan fungsional tidak tercantumkan kesesuaian antara syarat jabatan dengan golongan/pangkat di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong.

* 1. **Diklat**

 **Tabel 4.**

**Keseuaian Syarat Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Berdasarkan Diklat**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama/NIP** | **Jabatan** | **Syarat Diklat** | **Pengalaman Diklat** |
| 1 | Fillip G. S. Karubaba, S.STP.  | Kepala Bagian Organisasi | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV | Diklat PIM IV, Diklat Prajabatan |
| 2 | Marlini Rani, S.H.  | Kepala Sub Bagian Tata Laksana | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV |
| 3 | Toni Tanawani, S.H.  | Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan  | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV |
| 4 | Luis Rambung, S.H.  | Kepala Sub Bagian Kelembagaan | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV | Diklat Prajabatan, Diklat PIM IV |
| 5 | Sakeus Sawaki, S.H.  | Analis Tatalaksana | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis Tatalaksana | Diklat Prajabatan |
| 6 |  | Analis Tatalaksana | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis Tatalaksana |  |
| 7 | Zenny Elisabeth Ramschie  | Analis Kelembagaan | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis Kelembagaan | Diklat Prajabatan |
| 8 | Falentino Fiktor Tanawani, S.Si.  | Analis Kelembagaan | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis Kelembagaan | Diklat Prajabatan |
| 9 |  | Analis Kelembagaan | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis Kelembagaan |  |
| 10 | Ribka Barbalina Kwatolo, S.IP.  | Analis SDM Aparatur | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis SDM | Diklat Prajabatan |
| 11 | Ruth Maria Mubalen, S.Kom.  | Operator Komputer | Diklat Teknis Komputer | Diklat Prajabatan |
| 12 | Jemy Macelino Susim, S.Kom.  | Pengolah Data | Diklat Prajabatan | Diklat Prajabatan |
| 13 |  | Pengolah Data | Diklat Prajabatan |  |
| 14 | Hermon M. Solossa, S.T.  | Analis Tatalaksana | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis Tatalaksana | Diklat Prajabatan |
| 15 | Yoan Sapulette, S.H.  | Analis SDM Aparatur | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis SDM | Diklat Prajabatan |
| 16 |  | Analis SDM Aparatur | Diklat Prajabatan, Diklat Teknis SDM |  |
| 17 |  | Pengadministrasian Umum | Diklat Prajabatan |  |
| 18 | Ellia Jitmau | Pustakawan | Diklat Perpustakaan | Diklat Prajabatan |

*Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, 2021*

* 1. **Pengalaman Kerja**

**Tabel 5.**

**Kesesuaian Syarat Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Berdasarkan Pengalaman Kerja**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama/NIP** | **Jabatan** | **Syarat Pengalaman Kerja** | **Pengalaman Kerja** |
| 1 | Fillip G. S. Karubaba, S.STP.  | Kepala Bagian Organisasi | Pernah menduduki jabatan eselon IV/III yang memiliki tugas pokok dalam bidang manajemen  | Sekretaris Kelurahan Sawagumu, Lurah Klasuur, Kepala Distrik Maladummes |
| 2 | Marlini Rani, S.H.  | Kasubbag Tatalaksana | Pernah bekerja di unit kerja bidang hukum | Staff BPKAD |
| 3 | Toni Tanawani, S.H.  | Kasubbag Analisis Jabatan | Pernah bekerja di unit kerja bidang hukum |  |
| 4 | Luis Rambung, S.H.  | Kasubbag Kelembagaan | Pernah bekerja di unit kerja bidang hukum | Kasi Pemerintahan Kecamatan Sorong Barat |
| 5 | Sakeus Sawaki, S.H.  | Analis Tatalaksana | 2 tahun bekerja di bidang tatalaksana | Staff Kelurahan Tj. Kasuari |
| 6 |  | Analis Tatalaksana | 2 tahun bekerja di bidang tatalaksana |  |
| 7 | Zenny Elisabeth Ramschie  | Analis Kelembagaan | 2 tahun bekerja di bidang kelembagaan | Sekretaris Lurah Saoka, Staff Distrik Maladummes |
| 8 | Falentino Fiktor Tanawani, S.Si.  | Analis Kelembagaan | 2 tahun bekerja di bidang kelembagaan  | Staf BKPSDM Kota Sorong |
| 9 |  | Analis Kelembagaan | 2 tahun bekerja di bidang kelembagaan |  |
| 10 | Ribka Barbalina Kwatolo, S.IP.  | Analis SDM Aparatur | 2 tahun bekerja di bidang SDM | Staf BKPSDM Kota Sorong |
| 11 | Ruth Maria Mubalen, S.Kom.  | Operator Komputer |  |  |
| 12 | Jemy Macelino Susim, S.Kom.  | Pengolah Data |  |  |
| 13 |  | Pengolah Data |  |  |
| 14 | Hermon M. Solossa, S.T.  | Analis Tatalaksana | 2 tahun bekerja di bidang tata laksana | Staf BKPSDM Kota Sorong |
| 15 | Yoan Sapulette, S.H.  | Analis SDM Aparatur | 2 tahun bekerja di bidang SDM  | Staf BKPSDM Kota Sorong |
| 16 |  | Analis SDM Aparatur | 2 tahun bekerja di bidang SDM |  |
| 17 |  | Pengadministrasian Umum |  |  |
| 18 | Ellia Jitmau | Pustakawan |  |  |

*Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, 2021*

Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong sudah cukup berpengalaman. Hal ini dapat dibuktikan dengan kinerja baik yang ditunjukkan oleh pegawai yang memiliki pengalaman kerja di bagian lain dengan tugas yang serupa dengan bidangnya.

* 1. **Analisis Jabatan**

Analisis jabatan yang dilakukan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong bertujuan agar penempatan Pegawai Negeri Sipil dapat sesuai dengan kemampuan dan kompetensi juga sesuai dengan kebijakan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan fokus utamanya terletak pada pasal 56 yang mengharuskan setiap Organisasi Perangkat Daerah melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil.

* 1. **Jabatan Struktural**

Dalam pelaksanaannya Bagian Organisasi menetapkan 4 pejabat struktural yang langsung membawahi Sekretaris Daerah dengan berpedoman pada ketentuan dan syarat yang berlaku. Agar lebih jelasnya jabatan struktural tersebut disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 6.**

**Daftar pegawai yang menduduki jabatan struktural di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **NIP** | **Jabatan** |
| 1 | Fillip G. S. Karubaba, S.STP. | 19820315 200112 1 004 | Kepala Bagian Organisasi |
| 2 | Marlini Rani, S.H. | 19780829 200112 2 003 | Kepala Sub Bagian Tatalaksana |
| 3 | Toni Tanawani, S.H. | 19800318 201004 1 001 | Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan |
| 4 | Luis Rambung, S.H. | 19760307 201004 1 002 | Kepala Sub Bagian Kelembagaan |

*Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, 2021*

Pejabat struktural di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong ditempatkan berdasarkan latar belakang dan berbagai pertimbangan yang matang dengan kualifikasi yang sesuai dengan ketentuan pada pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural dan telah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

* 1. **Jabatan Fungsional**

Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat terdapat 14 jabatan fungsional yang masing-masing memiliki tugas dan fungsi yang berbeda-beda, namun dari total tersebut jabatan fungsional yang terisi hanya 9 pegawai dan jabatan fungsional yang kosong sebanyak 5 jabatan. Agar lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel berikut :

**Tabel 7.**

**Daftar pegawai yang menduduki jabatan fungsional di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **NIP** | **Jabatan** |
| 1 | Sakeus Sawaki, S.H. | PENATA MUDA Tk. I III/b | Analis Tatalaksana |
| 2 |  |  | Analis Tatalaksana |
| 3 | Zenny Elisabeth Ramschie  | PENATAIII/c | Analis Kelembagaan |
| 4 | Falentino Fiktor Tanawani, S.Si.  | PENATA MUDA III/a | Analis Kelembagaan |
| 5 |  |  | Analis Kelembagaan |
| 6 | Ribka Barbalina Kwatolo, S.IP.  | PENATA MUDA III/a | Analis SDM Aparatur |
| 7 | Ruth Maria Mubalen, S.Kom.  | PENATA MUDA III/a | Operator Komputer |
| 8 | Jemy Macelino Susim, S.Kom.  | PENATA MUDA III/a | Pengolah Data |
| 9 |  |  | Pengolah Data |
| 10 | Hermon M. Solossa, S.T.  | PENATA MUDA III/a | Analis Tatalaksana |
| 11 | Yoan Sapulette, S.H.  | PENATAIII/c | Analis SDM Aparatur |
| 12 |  |  | Analis SDM Aparatur |
| 13 |  |  | Pengadministrasian Umum |
| 14 | Ellia Jitmau | Pengatur II/c | Pustakawan |

*Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong, 2021*

 Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong khususnya pada jabatan fungsional. Diketahui bahwa ada 5 jabatan fungsional yang masih kosong, juga penempatan pegawai dalam jabatan fungsional pada beberapa jabatan masih belum sesuai dengan syarat jabatan yang diemban oleh pegawai yang bersangkutan.

* 1. **Faktor penghambat Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat**
1. Informasi Syarat Jabatan yang Kurang Jelas

Ketidakjelasan informasi syarat jabatan di akibatkan oleh penyusunan analisis jabatan yang terkesan tergesa-gesa dan tidak tepat sehingga informasi syarat jabatan tidak dapat ditanggapi dan dipahami dengan baik oleh pegawai dan berakibat pada penempatan Pegawai Negeri Sipil yang tidak sesuai dengan syarat jabatan.

1. Sumber Daya Manusia Aparatur yang Cenderung Sedikit dan Terbatas

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong dalam menempatkan Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan syarat jabatan dihambat oleh jumlah Sumber Daya Manusia Aparatur yang terbatas dilihat dari segi jumlah dan kualitasnya.

1. Pengaruh Pihak Lain dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil

Penempatan Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh faktor politik dengan adanya hubungan antara pemangku jabatan dengan pegawai yang bersangkutan tanpa memandang kemampuan dan kompetensi pegawai tesebut.

* 1. **Upaya dalam mengatasi hambatan dalam Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat**

Upaya-upaya yang dilakukan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi analisis jabatan dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil antara lain :

Melakukan koordinasi dan komunikasi yang baik antar pegawai dalam lingkup Sekretariat Daerah Kota Sorong dan Dinas-Dinas terkait yang ikut serta dalam mendukung berjalannya pelaksanaan analisis jabatan tanpa mengurangi kebijakan yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab Bagian Organisasi itu sendiri yang secara internal harus saling membangun koordinasi yang baik antara Kepala Bagian Organsasi dengan jajarannya serta seluruh pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong

Membangun dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi sesuai bidang pegawai sesuai melalui program diklat tentang analisis jabatan serta memperluas jangkauan pelaksanaan bimbingan teknis sehingga kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong memiliki kompetensi dan keahlian yang sesuai dengan jabatan yang menjadi beban kerjanya.

Melaksanakan peningkatan koordinasi dan evaluasi dengan pihak yang berwenang terkait dengan penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong untuk dilaksanakan secara objektif dengan memperhatikan kemampuan serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan agar dalam menempatkan pegawai dalam suatu jabatan dapat sesuai dengan syarat jabatan yang ditetapkan, serta tidak lupa juga melaksanakan koordinasi dengan pihak Inspektorat Daerah Kota Sorong agar lebih intens lagi dalam melaksanakan pengawasan dalam mengawasi pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dan penerapan hasil analisis jabatan agar penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong bukan saja memiliki kompetensi dalam jabatan tetapi penempatannya juga sesuai dengan syarat jabatan dan memiliki informasi syarat jabatan yang jelas pada saat menempati tempat dalam sebuah jabatan. Penyusunan standar kompetensi juga perlu dilaksanakan dan dikemas menjadi produk hukum agar pelaksanaan kebijakan dapat terhindarkan dari pihak luar yang mengintervensi dengan tujuan politik.

* 1. **Diskusi Temuan Umum Penelitian**

Pelaksanaan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu mengenai implementasi Analisis Jabatan dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat sebagaimana berfokus pada implementasi analisis jabatan dalam penempatan PNS di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong. Sebagaimana diketahui dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini yang mana menganalisis implementasi anjab dalam penempatan PNS dengan menggunakan teori implementasi oleh George C. Edward III yang terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur biokrasi. Dari teori implementasi tersebutditemukan bahwa implementasi analisis jabatan dalam penempatan PNS belum berjalan dengan maksimal. Jika dibandingkan dengan penelitian sebagai perbandingan yang dilakukan oleh Ardina Eka Yoga (2017) analisis jabatan struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis sudah baik. Kemudian dilakukan perbandingan dengan penelitian oleh Harry Arifiyanto (2018) implementasi analisis jabatan dari segi pendidikan, pengalaman kerja, dan pangkat/golongan ruang dalam prakteknya sudah memenuhi kualifikasi jabatan . Jika dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Nursafitry Sila (2020) kendala yang menyebabkan tidak maksimalnya pelaksanaan analisis sistem penempatan pegawai yaitu adanya perluasan organisasi, pemberhentian pegawai, pensiun, dan meninggal dunia.

Dalam mengatasi permasalhn tersebut, upaya yang dilakukan adalah Meningkatkan komunikasi dan koordinasi dengan antar pegawai di lingkup Sekretariat Daerah dan pihak yang berwenang dengan Bagian Organisasi agar pelaksanaan analisis jabatan dapat berjalan dengan baik dan mengantisipasi terjadinya kekurangan dalam proses penyusunan analisis jabatan dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil; Meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan analisis jabatan; Berkoordinasi dengan pihak terkait yang berhubungan dengan penempatan Pegawai Negeri Sipil serta melibatkan Inspektorat Daerah Kota Sorong dalam melakukan pengawana terhadap jalannya penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong.

1. **KESIMPULAN**

Penulis dalam penelitian yang telah dilakukan tentang Analisis Jabatan dalam penempatan Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong menyimpulkan bahwa Analisis jabatan yang dilaksanakan di Bagian Organisasi Sekretriat Daerah Kota Sorong dalam penerapannya belum dilaksanakan secara maksimal apabila dilihat dari syarat jabatan yang masih belum dapat memberikan cukup informasi yang jelas dan rinci yang dalam hal ini secara khusus adalah informasi syarat jabatan dari indikator pendidikan dan pengalaman kerja pada beberapa jabatan yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong. Pelaksanaan penempatan Pegawai Negeri Sipil belum terlaksana secara maksimal karena kompetensi pegawai tidak sejalan dengan syarat jabatan terutama dalam indikator pendidikan dan diklat yang diikuti/ditempuh oleh Pegawai Negeri Sipil di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sorong.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yaitu waktu dan biaya penelitian.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulismenyadarimasih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa yang berkaitan dengan implementasi analisis jabatan di Kota Sorong untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

1. **Ucapan Terimakasih**

Ucapan terimakasih terutama ditujukan kepada Kepala Bagian OrganisasiSekretariat Daerah Kota Sorong Provinsi Papua Barat beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, dan seluruh pihak yang membantu dalam melakanakan dan menyelesaikan penelitian.

1. **Daftar Pustaka**

Agustino, Leo. 2020. *Dasar-dasar Kebijakan Publik Edisi Revisi Ke-2*. Bandung: Alfabeta.

Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Moekijat. 2011. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju.

Mulyadi, Deddy. 2015 *Studi Kebijakan Publik dan Pelyanan Publik*, Bandung: Alfabeta.

Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.

Simangunsong, *Fernandes. 2017 Metode Penelitian Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet. Danandjaja.

\_\_\_\_\_\_\_\_.2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_\_\_\_.2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Arifiyanto, Harry. 2018. Implementasi Analisis Jabatan Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. *Tesis.* Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Jakarta.

Sila, Nursafitri. 2020. Analisis Sistem Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enrekang.*Skripsi*. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Makassar. Makassar.

Yoga, Ardina Eka. 2017. Analisis Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 4(1): 1-12.

Purnamasari, D. D. 2020. Tingkatkan Kapasitas ASN untuk Melayani Publik. https://www.kompas.id/baca/polhuk/2020/06/16/tingkatkan-kapasitas-asn-untuk-melayani-publik-selama-pandemi. Diakses 3 September 2021 (02.26).

Witaradya, Kertya. 2010. Implementasi Kebijakan Model C G Edward III. https://www.google.com/amp/s/kertyawitaradya.wordpress.com/2010/01/26/tinjauan-teoretis-implementasi-kebijakan-model-c-g-edward-iii/amp/. Diakses 5 September (11.48).