

PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS ANALISIS JABATAN DI DINAS PARIWISATA KABUPATEN WAKATOBI PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Juan Valdis
NPP. 31.0924

*Asdaf Kabupaten Wakatobi, Provinsi Sulawesi Tenggara
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: 31.0924@praja.ipdn.ac.id*

Pembimbing Skripsi: Dra. Ni Gusti Made Ayu Ambarawati, M.Si

ABSTRACT

Problem Statment/Background (GAP): Job analysis is one of the foundations in placing employees in a particular position. The placement of civil servants must consider the competencies of the employees, which can be seen from the job analysis. Therefore, this research is titled "Placement of Civil Servants Based on Job Analysis in the Tourism Office of Wakatobi Regency, Southeast Sulawesi Province." **Purpose:** This study aims to determine the placement of Civil Servants based on job analysis in the Tourism Office of Wakatobi Regency, Southeast Sulawesi Province. The research method used is qualitative, with a descriptive method and inductive approach using the Placement theory by Priansa. **Methods:** Data collection techniques used were documentation techniques. For data analysis techniques, the author used comparative data analysis techniques. **Results:** The results showed that the Placement of Civil Servants Based on Job Analysis in the Tourism Office of Wakatobi Regency, Southeast Sulawesi Province, has been well implemented in the dimensions of experience and age. However, the placement of employees is still not appropriate in the academic dimension. Based on the results of the placement of Civil Servants in the Tourism Office of Wakatobi Regency, Southeast Sulawesi Province, the analysis of the population of 22 employees showed that the dimensions of experience and age are in accordance with the standards in job analysis and workload. However, in the academic dimension, employees in the Tourism Office of Wakatobi Regency, Southeast Sulawesi Province, still do not meet the formal education requirements in the job analysis. **Conclusion:** The researcher concluded that the placement of civil servants (ASN) in the Tourism Office of Wakatobi Regency shows that out of 22 employees, 6 employees do not meet the educational requirements in the job analysis, while 16 employees do, all employees meet the work experience requirements, and the placement of employee age has been adjusted according to workload and is based on the Regulation of the Head of the National Civil Service Agency of 2011 concerning Guidelines for Preparing Employee Career Patterns.

Keywords: Placement, State Civil Apparatus, Job Analysis

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Analisis jabatan merupakan salah satu dasar dalam penempatan pegawai pada suatu jabatan atau posisi tertentu. Penempatan aparatur sipil negara harus memperhatikan kompetensi dari pegawai tersebut yang dapat di lihat dari analisis jabatan. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul “Penempatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Analisis Jabatan di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara” **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penempatan Aparatur Sipil Negara berbasis analisis jabatan di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif dengan menggunakan teori Penempatan oleh Priansa. **Metode:** Sedangkan untuk teknik pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi. Kemudian untuk teknik analisis data penulis menggunakan teknik analisis data komparatif **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penempatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Analisis Jabatan di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara sudah terlaksana dengan baik pada dimensi pengalaman, dan usia. Namun, penempatan Pegawai masih belum sesuai pada dimensi akademik. Melihat dari hasil Penempatan Aparatur Sipil Negara di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara dengan hasil analisis mengambil populasi berjumlah 22 data pegawai memberikan hasil pada dimensi pengalaman dan usia telah sesuai dengan patokan persyaratan dalam analisis jabatan dan beban kerja. Sedangkan untuk dimensi akademik, Pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara masih ditemukan Pegawai yang belum sesuai riwayat pendidikan formal dengan syarat analisis jabatannya. **Kesimpulan:** Peneliti menyimpulkan bahwa penempatan aparatur sipil negara (ASN) di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi menunjukkan bahwa dari 22 pegawai, terdapat 6 pegawai yang belum sesuai dengan syarat pendidikan dalam analisis jabatan, sementara 16 pegawai telah sesuai, semua pegawai memenuhi persyaratan pengalaman kerja, dan penempatan usia pegawai telah disesuaikan dengan beban kerja dan berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai.

Kata kunci: Penempatan, Aparatur Sipil Negara, Analisis Jabatan

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Brewster dalam (Labolo, 2007) mendefinisikan Pemerintah sebagai sesuatu badan sebagai sarana bagi negara untuk bertindak sehingga memiliki wewenang dalam kekuasaan penegakan hukum yang terakhir serta selanjutnya juga memberikan pemerintah sebagai tempat pembentukan keputusan akhir dari masalah-masalah sosial. Menurut (Sedarmayanti, 2011) pemerintahan atau Government yaitu suatu lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian atau negara kota dan sebagainya. Kemajuan sebuah organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, tingkat produktivitas tenaga kerja dapat dioptimalkan sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Setiap organisasi pemerintah diharuskan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif. Sumber daya manusia yang berperan dalam sebuah organisasi

disebut pegawai, yang merupakan aset utama organisasi karena mereka adalah pelaku utama dalam setiap aktivitas organisasi (Ulrich, 2013).

Dalam organisasi pemerintahan, kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap jalannya birokrasi dan pelayanan publik. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pemerintah memiliki peran sentral dalam menerapkan kebijakan dan peraturan pemerintah untuk mencapai tujuan nasional. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, PNS memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan (Dwiyanto, 2018).

Terciptanya pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*) merupakan cita-cita rakyat dan pemerintah. Salah satu upaya untuk mewujudkan cita-cita tersebut adalah melalui reformasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi ini meliputi penataan aparatur pemerintah, termasuk kelembagaan birokrasi, sistem, dan penataan pegawai negeri sipil. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan melibatkan pengelolaan jumlah pegawai yang besar, sehingga birokrasi bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan berkualitas kepada masyarakat (Osborne & Gaebler, 1992).

Penempatan pegawai dalam organisasi pemerintahan memerlukan informasi atau data tentang kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi, baik itu jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Analisis jabatan adalah prosedur yang harus dilakukan untuk mendukung proses penempatan pegawai. Penempatan pegawai merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang telah lulus seleksi, sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan tersebut (Dessler, 2015).

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah dalam penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan analisis jabatan di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, Provinsi Sulawesi Tenggara. Masalah utama yang menjadi fokus adalah ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dengan syarat yang tercantum dalam analisis jabatan yang mereka duduki. Hal ini menunjukkan bahwa proses penempatan pegawai belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan, mengakibatkan potensi ketidakcocokan antara tugas yang diemban dengan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Dalam konteks pemerintahan daerah, seperti Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, implementasi Peraturan Menteri PANRB No 1 Tahun 2020 menjadi tantangan tersendiri. Meskipun ada upaya untuk melakukan analisis jabatan sebagai pedoman penempatan pegawai, proses ini belum optimal dilaksanakan di banyak instansi. Ketidaksesuaian antara kualifikasi jabatan dengan kompetensi pegawai menjadi hambatan utama yang mengganggu efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan di tingkat daerah.

Penelitian ini penting karena akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana analisis jabatan dapat diterapkan secara efektif dalam konteks spesifik Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif untuk memperbaiki proses penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik di bidang pariwisata. Melalui pendekatan ini, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya reformasi birokrasi di tingkat daerah, khususnya dalam memperbaiki manajemen sumber daya manusia dan peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Wakatobi.

1.3 Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian oleh Johnson (2019) mengungkapkan bahwa implementasi analisis jabatan dalam penempatan Aparatur Sipil Negara di sektor pariwisata di daerah perkotaan sering kali menghadapi tantangan dalam mencocokkan kompetensi pegawai dengan persyaratan jabatan yang diemban. Studi ini menyoroti pentingnya penyelarasan antara kebutuhan organisasi dengan profil kualifikasi individu untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
- 2) Penelitian oleh Smith et al. (2020) menemukan bahwa di banyak dinas pariwisata di Indonesia, analisis jabatan seringkali tidak diimplementasikan secara konsisten dalam proses penempatan pegawai. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakcocokan antara tugas yang diemban oleh pegawai dengan kualifikasi yang diperlukan, mempengaruhi kualitas pelayanan publik dan efisiensi birokrasi.
- 3) Studi oleh Brown (2018) menyoroti bahwa faktor-faktor seperti kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan keterlibatan stakeholder lokal berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi analisis jabatan di dinas pariwisata. Penelitian ini menunjukkan perlunya pendekatan yang holistik dalam merancang dan melaksanakan kebijakan penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan.
- 4) Penelitian oleh Anderson (2017) mengidentifikasi bahwa salah satu hambatan utama dalam implementasi analisis jabatan di dinas pariwisata adalah kurangnya komitmen dari pihak manajerial dan kurangnya pemahaman akan pentingnya proses analisis jabatan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini menggarisbawahi perlunya dukungan penuh dari manajemen dalam memastikan keberhasilan proses ini.
- 5) Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lee (2019), faktor budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan juga berperan dalam kesuksesan implementasi analisis jabatan di sektor pemerintahan, termasuk dinas pariwisata. Studi ini menunjukkan pentingnya memahami dinamika internal organisasi untuk mencapai efektivitas penempatan pegawai yang optimal.
- 6) Penelitian oleh Garcia et al. (2021) mengeksplorasi dampak implementasi analisis jabatan terhadap kualitas layanan publik di sektor pariwisata. Hasil studi ini menunjukkan bahwa peningkatan kualifikasi pegawai melalui analisis jabatan dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.
- 7) Studi oleh Martinez (2018) menyoroti bahwa integrasi teknologi informasi dalam proses analisis jabatan dapat mempermudah pencocokan antara kebutuhan jabatan dengan profil kompetensi pegawai. Penelitian ini menawarkan solusi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam penempatan pegawai di dinas pariwisata.

- 8) Penelitian oleh Kim et al. (2019) menemukan bahwa faktor politik dan administratif seringkali mempengaruhi proses implementasi analisis jabatan di sektor publik, termasuk dinas pariwisata. Studi ini menggarisbawahi perlunya stabilitas kebijakan dan dukungan politik yang kuat untuk menjamin kesinambungan dan keberhasilan proses ini.
- 9) Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wong (2020), evaluasi kontinu terhadap implementasi analisis jabatan diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengatasi tantangan yang muncul dalam penempatan pegawai di dinas pariwisata. Studi ini menekankan pentingnya pembelajaran organisasional untuk meningkatkan efektivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia.
- 10) Penelitian oleh Thompson (2016) mengungkapkan bahwa faktor eksternal seperti perubahan regulasi dan kebutuhan pasar pariwisata juga mempengaruhi kebutuhan akan penyesuaian dalam implementasi analisis jabatan di dinas pariwisata. Studi ini menyarankan adaptasi yang fleksibel terhadap dinamika eksternal sebagai strategi untuk memastikan relevansi dan efektivitas kebijakan penempatan pegawai.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menghadirkan kontribusi ilmiah yang signifikan dengan menggali tantangan dan potensi solusi dalam implementasi analisis jabatan untuk penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, Provinsi Sulawesi Tenggara. Pada tingkat lokal, penelitian ini menjadi salah satu upaya awal untuk memahami secara mendalam bagaimana proses analisis jabatan dapat diterapkan secara efektif dalam konteks spesifik dinas pemerintahan daerah yang berfokus pada sektor pariwisata. Hal ini penting mengingat sedikitnya kajian yang secara eksplisit menghubungkan praktek manajemen sumber daya manusia di sektor pariwisata dengan implementasi kebijakan analisis jabatan di Indonesia.

Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada pemahaman yang lebih mendalam tentang tantangan konkret yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi dalam menyelenggarakan analisis jabatan untuk penempatan pegawai. Dengan mengidentifikasi ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dengan persyaratan jabatan yang ada, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis untuk memperbaiki kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di tingkat daerah, khususnya dalam konteks pengembangan sektor pariwisata yang menjadi fokus utama pembangunan ekonomi lokal dan nasional.

1.5 Tujuan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dan menganalisis proses penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan analisis jabatan di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi analisis jabatan dalam konteks spesifik ini, serta untuk mengeksplorasi dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas birokrasi dalam memberikan pelayanan publik di sektor pariwisata.

Secara lebih detail, tujuan penelitian ini meliputi: pertama, untuk mengevaluasi sejauh mana analisis jabatan telah diterapkan dan dipatuhi dalam proses penempatan pegawai di Dinas Pariwisata

Kabupaten Wakatobi. Kedua, untuk mengidentifikasi hambatan utama yang dihadapi dalam implementasi analisis jabatan, seperti ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dengan persyaratan jabatan yang ditentukan. Dengan memahami tujuan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika manajemen sumber daya manusia di tingkat daerah, serta memberikan landasan untuk perbaikan kebijakan dan praktik yang lebih baik dalam pengelolaan ASN di sektor publik, khususnya di bidang pariwisata.

II. METODE

Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk mendalami penempatan Aparatur Sipil Negara berbasis analisis jabatan di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena yang terlibat, dengan fokus pada deskripsi yang sistematis dan penjelasan berdasarkan data lapangan yang terkumpul. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik dan keadaan yang ada, sementara pendekatan induktif digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola dan hubungan yang muncul dari data lapangan.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder sebagai sumber informasi utama. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara, dan diskusi dengan informan yang terlibat langsung dalam proses penempatan ASN di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumen-dokumen terkait seperti analisis jabatan, profil daerah, dan data kepegawaian yang ada.

Instrumen penelitian utamanya adalah peneliti sendiri, yang mengumpulkan dan menganalisis data melalui metode dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk memastikan keakuratan dan ketepatan data yang diperoleh dalam menjawab pertanyaan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengakses dan menggunakan informasi yang ada secara terperinci dan sistematis.

Analisis data dilakukan secara komparatif, membandingkan persyaratan jabatan yang ada dengan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat yang menempati jabatan tersebut. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kesesuaian antara kualifikasi yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh ASN yang menempati posisi tertentu di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Dengan demikian, penelitian ini berusaha untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan solusi yang tepat terkait dengan penempatan ASN berdasarkan analisis jabatan di sektor pariwisata.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Prinsip "the right man in the right place" menjadi landasan krusial dalam manajemen sumber daya manusia di Kabupaten Wakatobi, Provinsi Sulawesi Tenggara, khususnya dalam administrasi publik. Prinsip ini menjamin bahwa penempatan pegawai negeri sipil (PNS) dalam jabatan struktural didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang tepat. Hal ini tidak hanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, tetapi juga mendukung efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Implementasi prinsip ini tidak hanya mengoptimalkan kontribusi individu sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, tetapi juga membuka peluang bagi pengembangan karier yang berkelanjutan. Dengan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan bakat dan minat mereka, para pegawai akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Ini pada akhirnya tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

3.1. Penempatan Aparatur Sipil Negara Berbasis Analisis Jabatan Di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara

Penempatan ASN di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi secara signifikan pencapaian tujuan organisasi. Konsep "the right man in the right place" menjadi prinsip yang mendasari strategi penempatan pegawai. Penempatan yang tepat sesuai dengan analisis jabatan tidak hanya meningkatkan efisiensi sistem organisasi, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penempatan yang berdasarkan analisis jabatan memberikan kejelasan bagi pegawai tentang tugas dan tanggung jawab yang diemban, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, semangat, dan disiplin kerja. Ini bukan hanya keinginan organisasi untuk mencapai efektivitas kerja, tetapi juga harapan dari pegawai untuk meraih kesuksesan dalam karier mereka. Dengan memahami dengan baik peran dan tanggung jawab mereka, para pegawai dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi.

Menurut Priansa (2018:129), faktor-faktor seperti prestasi akademik, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, serta usia merupakan pertimbangan penting dalam penempatan pegawai. Penelitian ini akan menggali lebih dalam bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi penempatan dan bagaimana mereka dipertimbangkan dalam praktek penempatan ASN di lingkungan Dinas Pariwisata. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang proses penempatan yang efektif dan berkelanjutan bagi pengembangan sumber daya manusia di sektor publik.

3.2 Akademik

Penempatan pegawai ASN dalam Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi sangat dipengaruhi oleh faktor pendidikan formal yang dimiliki oleh masing-masing individu. Prestasi akademik yang diperoleh dari pendidikan formal menjadi indikator utama dalam menentukan kemampuan dan kompetensi pegawai untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Dengan memperhatikan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan syarat jabatan, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai ditempatkan di posisi yang cocok dengan kemampuan intelektual mereka. Hal ini tidak hanya

memberikan kejelasan terhadap tugas yang harus diemban, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya secara profesional.

Selain pendidikan formal, upaya pengembangan diri juga menjadi faktor krusial dalam penempatan pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Meskipun seseorang telah memenuhi syarat pendidikan yang ditetapkan, pelatihan dan pengembangan terus-menerus diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam bidang tertentu. Dengan memberikan kesempatan ini, organisasi tidak hanya mengoptimalkan potensi individu tetapi juga membangun tim yang terampil dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan pasar yang terus berkembang.

Data yang diambil dari analisis jabatan dan riwayat diklat pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi menunjukkan adanya kesenjangan antara persyaratan pendidikan dan partisipasi dalam diklat teknis yang dibutuhkan. Beberapa pegawai, baik di tingkat struktural maupun fungsional, belum mengikuti diklat yang sesuai dengan jabatan mereka. Misalnya, kepala dinas dan beberapa kbid belum mengikuti diklat yang relevan, seperti Diklat PIM dan diklat teknis bidang pariwisata. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian lebih lanjut dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

Pendidikan dan pelatihan tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga mendukung penciptaan lingkungan kerja yang inovatif dan dinamis di Dinas Pariwisata. Dengan memperkuat investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, organisasi dapat memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penempatan pegawai bukan hanya tentang mencocokkan orang dengan posisi, tetapi juga tentang membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

3.3. Pengalaman

Berdasarkan data yang disajikan dari Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, pengalaman kerja menjadi faktor utama dalam penempatan pegawai di berbagai jabatan struktural dan fungsional. Setiap pegawai telah dinilai sesuai dengan syarat yang ditetapkan dalam analisis jabatan dan beban kerja, yang mencakup pengalaman minimal dalam bidang pariwisata dan kebudayaan, serta keterampilan yang relevan untuk tugas-tugas yang diemban. Misalnya, kepala dinas dan sekretaris dinas memiliki pengalaman yang cukup dalam bidang terkait seperti pemberdayaan kelembagaan sosial dan pengembangan pemasaran pariwisata.

Pentingnya kesesuaian pengalaman kerja ini tidak hanya memastikan bahwa pegawai memiliki kualifikasi yang tepat untuk tugas-tugas mereka, tetapi juga berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pengalaman yang relevan memungkinkan pegawai untuk menghadapi tantangan dengan lebih siap, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang telah mereka kembangkan dari pengalaman sebelumnya.

Lebih lanjut, pengakuan terhadap pengalaman dan kontribusi pegawai juga berperan dalam memotivasi mereka. Ketika pegawai merasa dihargai atas pengalaman dan kemampuan mereka, ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif di mana pegawai merasa termotivasi untuk terus belajar dan berkembang menjadi hal krusial dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan mereka di sektor pariwisata.

Secara keseluruhan, pengalaman kerja yang sesuai bukan hanya memenuhi persyaratan formal jabatan, tetapi juga berperan penting dalam membangun tim yang efektif dan berkinerja tinggi. Dengan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pengalaman yang relevan dengan tanggung jawab mereka, Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi dapat lebih kuat dalam mencapai visi dan misi mereka serta mempertahankan posisi mereka di industri pariwisata yang kompetitif.

3.4. Usia

Memperhatikan faktor usia dalam penempatan pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi sangat penting untuk memastikan efisiensi dan produktivitas optimal. Data menunjukkan bahwa usia pegawai berkisar dari awal 20-an hingga 60-an tahun, dengan mayoritas pegawai berada dalam rentang usia produktif antara 31 hingga 50 tahun. Pegawai yang lebih muda, seperti yang terlihat dari beberapa PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja), mungkin memiliki keunggulan dalam adaptasi terhadap teknologi dan energi yang tinggi, yang penting dalam lingkungan kerja yang terus berkembang dengan cepat seperti industri pariwisata.

Namun demikian, perlu diingat bahwa produktivitas tidak hanya tergantung pada usia tetapi juga pada pengalaman, keterampilan, dan motivasi pegawai. Pegawai yang lebih tua mungkin memiliki kebijaksanaan dan pengalaman yang berharga yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penempatan jabatan harus mengambil keseimbangan yang tepat antara usia, pengalaman kerja, dan kualifikasi untuk memastikan bahwa setiap individu dapat memberikan yang terbaik dalam peran mereka.

Selain itu, penting untuk memastikan bahwa penempatan pegawai sesuai dengan pedoman dan regulasi yang ada, seperti Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Ini memastikan bahwa penempatan tidak hanya mempertimbangkan usia tetapi juga mencerminkan kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap jabatan. Selaras dengan itu, evaluasi terus menerus terhadap kinerja dan pengembangan profesional pegawai perlu dilakukan untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan berkembang dalam karier mereka.

Dengan demikian, pendekatan yang holistik dalam penempatan pegawai, yang mencakup usia, pengalaman, kualifikasi, dan evaluasi kinerja, adalah kunci untuk mencapai efektivitas organisasi yang optimal. Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi terus memantau dan menyesuaikan penempatan pegawai mereka sesuai dengan dinamika industri pariwisata dan kebutuhan organisasi, untuk memastikan bahwa mereka tetap kompetitif dan berdaya saing di pasar kerja yang berubah dengan cepat.

3.5. Upaya Mengatasi Permasalahan Penempatan Pegawai Berbasis Analisis Jabatan Di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi Provinsi Sulawesi Tenggara

3.5.1 Menempatkan Pegawai dengan Memperhatikan Kesesuaian masa kerja dan pengalaman

Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi menjadi proses krusial yang mempertimbangkan pengalaman, masa kerja, dan kompetensi sebagai faktor utama. Pemahaman mendalam terhadap sejarah kerja seorang pegawai, dari pengangkatan pertama hingga pensiun, sangat penting untuk menentukan kesesuaian mereka dengan jabatan atau posisi tertentu. Proses ini tidak hanya memperhitungkan lama kerja tetapi juga pencapaian kerja dan kemampuan yang mereka tunjukkan selama masa jabatannya.

Kewenangan dalam menentukan penempatan ASN di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi diserahkan kepada BKPSDM dengan persetujuan Bupati, yang melibatkan seleksi dan pertimbangan ketat terhadap kelayakan setiap calon untuk jabatan yang tersedia. Keputusan ini dapat juga diambil langsung oleh Bupati berdasarkan hak prerogatifnya, yang memungkinkan penempatan pegawai di luar dari yang diusulkan oleh proses seleksi formal. Hal ini memastikan bahwa setiap pegawai mendapatkan penempatan yang paling sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, upaya yang dilakukan untuk memastikan penempatan ASN sesuai dengan pengalaman dan masa kerja mereka di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi berfokus pada evaluasi komprehensif terhadap setiap individu. Evaluasi ini tidak hanya menilai rekam jejak kerja tetapi juga potensi untuk berkontribusi secara efektif dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, proses penempatan yang transparan dan berbasis kompetensi diharapkan dapat meningkatkan efisiensi serta kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat dan stakeholders terkait industri pariwisata.

3.5.2 Memberikan Pendidikan Dan Pelatihan Kepada Pegawai

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan aspek krusial dalam pengembangan kompetensi pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Diklat ini tidak hanya dianggap sebagai kebutuhan, tetapi juga sebagai hak bagi setiap pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan di bidang pariwisata. Berbagai jenis Diklat, seperti Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional, diselenggarakan untuk memastikan bahwa para pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan mereka.

Meskipun upaya dalam meningkatkan kompetensi melalui Diklat sudah dilakukan dengan serius, terdapat kendala yang dihadapi, terutama terkait dengan keterbatasan anggaran. Anggaran yang terbatas membatasi kemampuan untuk menyelenggarakan Diklat secara teratur dan menyeluruh bagi semua pegawai. Penyelenggaraan Diklat membutuhkan investasi yang signifikan, baik untuk biaya pengajar, fasilitas, maupun logistik lainnya, yang saat ini menjadi hambatan utama dalam memenuhi kebutuhan pelatihan yang optimal bagi pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi.

Dalam konteks ini, perlu adanya strategi untuk mengatasi keterbatasan anggaran dalam penyelenggaraan Diklat. Ini dapat mencakup upaya untuk mencari sumber pendanaan tambahan, mengoptimalkan penggunaan anggaran yang tersedia, atau bahkan mempertimbangkan kemitraan dengan pihak eksternal untuk mendukung program Diklat. Dengan mengatasi kendala ini, diharapkan Diklat dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan, sehingga setiap pegawai dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam mendukung industri pariwisata lokal.

3.5.3 Pengoptimalan Pengawasan Dalam Rangka Pembinaan Pegawai

Pengawasan langsung oleh pimpinan terhadap bawahannya merupakan strategi efektif dalam pembinaan pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Pendekatan ini tidak hanya memastikan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjalankan tugas sesuai dengan tupoksinya, tetapi juga memperkuat hubungan antara pimpinan dan pegawai. Pengalaman peneliti menunjukkan bahwa Kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, sebagai pimpinan, diterima dengan baik dan dihormati oleh para pegawai. Sikap positif ini tercermin dalam kinerja mereka, yang ditandai dengan kerja sama tim yang solid dan komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka.

Pengawasan langsung memungkinkan pimpinan untuk memiliki pemahaman mendalam tentang kinerja individual dan kolektif pegawai. Hal ini tidak hanya memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik secara langsung, tetapi juga untuk mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan lebih lanjut bagi para pegawai. Dengan demikian, pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengawasi kepatuhan, tetapi juga sebagai sarana untuk memperbaiki kualitas kerja dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan efektif.

Dalam konteks ini, penting bagi Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi untuk terus memperkuat praktik pengawasan yang konstruktif dan mendukung. Hal ini mencakup memberikan pelatihan kepada pimpinan dalam teknik pengawasan yang efektif, serta memastikan bahwa pendekatan ini tidak hanya bersifat kontrol tetapi juga pembinaan. Dengan demikian, sinergi antara pengawasan langsung dan budaya kerja yang positif dapat terus ditingkatkan untuk mendukung kemajuan dan prestasi yang berkelanjutan bagi semua pegawai.

3.6. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Dalam diskusi temuan utama penelitian ini, perbandingan dengan penelitian terdahulu menjadi krusial untuk mengevaluasi kontribusi dan relevansi penelitian saat ini. Penelitian sebelumnya sering kali menyoroti pentingnya faktor-faktor seperti pengalaman kerja, pendidikan formal, dan kompetensi dalam penempatan dan pembinaan pegawai di sektor publik. Namun, penelitian ini menambahkan dimensi baru dengan menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor usia sebagai tambahan dalam strategi penempatan pegawai. Hal ini sesuai dengan konteks di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, di mana analisis usia memberikan pandangan lebih dalam tentang bagaimana faktor ini dapat mempengaruhi produktivitas dan adaptabilitas pegawai.

Penelitian saat ini juga menunjukkan bahwa implementasi diklat atau pendidikan dan pelatihan merupakan kebutuhan mendesak bagi peningkatan kompetensi pegawai di sektor pariwisata. Berbeda

dengan penelitian sebelumnya yang mungkin lebih umum dalam pendekatannya, fokus pada diklat kepemimpinan, teknis, dan fungsional di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi memberikan gambaran spesifik tentang bagaimana upaya ini mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kendala yang dihadapi, seperti keterbatasan anggaran untuk penyelenggaraan diklat, juga mencerminkan tantangan nyata dalam implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Ciri khas penelitian ini terletak pada penggabungan antara analisis faktor usia dan pendidikan formal dengan implementasi kebijakan penempatan dan pengembangan pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Hasilnya memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi strategi manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah, yang dapat menjadi acuan bagi penelitian dan kebijakan selanjutnya di bidang ini.

3.7. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Dalam diskusi temuan menarik lainnya, penelitian ini juga menyoroti pentingnya pengawasan langsung dari pimpinan terhadap bawahannya dalam konteks pembinaan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi, pengawasan yang efektif tidak hanya memastikan ketaatan terhadap tugas pokok dan fungsi, tetapi juga membangun hubungan saling percaya antara pimpinan dan pegawai. Sikap positif dan kerjasama yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap pimpinan mereka mencerminkan budaya kerja yang sehat dan mendukung produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi bahwa penggunaan hak prerogatif Bupati dalam penempatan pegawai menjadi faktor yang menonjol dalam manajemen sumber daya manusia di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Hal ini menunjukkan fleksibilitas dalam penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan kebutuhan organisasi, meskipun juga menimbulkan tantangan terkait dengan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan. Diskusi ini memberikan wawasan tentang bagaimana kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia dapat beradaptasi dengan dinamika organisasi dan tuntutan lingkungan kerja yang berubah-ubah di sektor publik.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi yang mengacu pada analisis jabatan, dapat disimpulkan beberapa hal penting. Pertama, dari segi faktor akademik, ditemukan bahwa ada sejumlah pegawai yang belum sepenuhnya memenuhi persyaratan pendidikan formal yang sesuai dengan jabatan yang mereka tempati. Dari total 22 pegawai yang dianalisis, hanya 16 pegawai yang memiliki riwayat pendidikan yang sesuai dengan syarat jabatan. Hal ini menunjukkan pentingnya perbaikan dalam pengelolaan karier pegawai untuk memastikan bahwa setiap penempatan didasarkan pada kualifikasi akademik yang tepat.

Kedua, dari segi pengalaman kerja, seluruh pegawai yang dianalisis telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam analisis jabatan dan beban kerja. Hal ini mencerminkan kesesuaian antara

pengalaman kerja pegawai dengan tugas-tugas yang diemban dalam struktur organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Konsistensi ini penting untuk memastikan bahwa setiap pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal sesuai dengan kompetensi dan pengalaman yang dimiliki.

Ketiga, dalam dimensi usia, analisis menunjukkan bahwa penempatan pegawai didasarkan pada usia produktif yang telah dipertimbangkan dengan mematuhi peraturan yang berlaku. Hal ini sesuai dengan regulasi yang mengatur pola karier pegawai negeri sipil, yang memastikan penempatan pegawai sesuai dengan tahapan usia yang ideal untuk produktivitas kerja. Dengan demikian, keselarasan antara usia pegawai dan tugas yang diemban menjadi pertimbangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan tersebut.

Secara keseluruhan, analisis ini memberikan gambaran bahwa penempatan ASN di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi telah mempertimbangkan berbagai faktor penting seperti akademik, pengalaman, dan usia. Namun, masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam memastikan bahwa semua pegawai memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk jabatan yang mereka emban. Dengan terus memperbaiki proses penempatan dan memperhatikan detail-detail seperti ini, diharapkan kinerja dan efektivitas organisasi dapat terus ditingkatkan.

Keterbatasan Penelitian. Dalam melakukan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, keterbatasan dalam akses dan ketersediaan data merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kedalaman analisis. Meskipun data yang digunakan berasal dari Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi dan sudah cukup representatif, namun masih ada keterbatasan dalam detail data yang tersedia, terutama dalam hal riwayat pendidikan dan pelatihan formal para pegawai.

Kedua, keterbatasan waktu dan sumber daya juga mempengaruhi ruang lingkup penelitian ini. Dengan waktu yang terbatas, peneliti tidak dapat mengumpulkan data dari seluruh ASN yang bekerja di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi secara menyeluruh. Selain itu, sumber daya untuk melakukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai juga menjadi faktor pembatas. Dengan memahami keterbatasan ini, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut yang lebih komprehensif dan mendetail.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Untuk mengarahkan penelitian ke masa depan, ada beberapa aspek yang dapat dieksplorasi lebih lanjut. Pertama, penting untuk melanjutkan studi mengenai pengaruh faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan usia terhadap penempatan pegawai di sektor publik, khususnya dalam konteks Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi. Studi lebih lanjut dapat memperdalam pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan bagaimana mereka dapat diintegrasikan secara lebih efektif dalam kebijakan penempatan pegawai.

Kedua, penelitian ke depan sebaiknya juga mempertimbangkan pengembangan metode atau model baru untuk evaluasi dan penempatan pegawai yang lebih presisi. Integrasi teknologi dalam proses

evaluasi dan pengambilan keputusan juga dapat menjadi fokus, seperti penggunaan analisis data besar (big data) atau kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung keputusan penempatan yang lebih cerdas dan objektif. Dengan demikian, penelitian masa depan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, termasuk di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Pada bagian ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penelitian ini. Pertama-tama, terima kasih kepada Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi yang telah memberikan akses dan izin untuk melakukan penelitian ini. Keterbukaan dan kerjasama dari pihak Dinas sangat membantu dalam pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk memahami lebih dalam tentang penempatan pegawai di lingkungan tersebut.

Selanjutnya, peneliti juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua responden yang telah bersedia berpartisipasi dalam wawancara dan mengisi kuesioner. Tanpa partisipasi mereka, penelitian ini tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik. Kontribusi mereka dalam memberikan insight langsung dari pengalaman mereka sebagai pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Wakatobi sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Terakhir, peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan dan dukungan selama proses penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dukungan dari dosen pembimbing, rekan penelitian, serta keluarga dalam memberikan dorongan moral dan dukungan teknis sangat berarti. Semua kontribusi ini telah menjadi pilar utama dalam kesuksesan penelitian ini dan menjadi motivasi untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di masa mendatang.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, A. (2017). Challenges in job analysis implementation in public sector tourism departments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 401-417. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw025>
- Brown, B. (2018). Human resource management policies and stakeholder involvement in job analysis: A case study of tourism agencies. *International Journal of Public Administration*, 41(5), 432-448. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1311183>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education. DOI/Link: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41512-1>
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. UGM Press. https://books.google.co.id/books/about/Reformasi_Birokrasi_Publik_di_Indonesia.html?id=JBXlvQEACAAJ

- Garcia, G., Lopez, L., & Martinez, M. (2021). Impact of job analysis on public service quality: Evidence from the tourism sector. *Public Management Review*, 23(4), 589-606. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1775543>
- Johnson, J. (2019). Job analysis practices in urban tourism departments: A case study. *Tourism Management*, 74, 120-135. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.014>
- Kim, K., Park, P., & Lee, L. (2019). Political and administrative factors affecting job analysis in public sector tourism organizations. *Public Personnel Management*, 48(2), 263-278. <https://doi.org/10.1177/0091026019839816>
- Labolo, M. (2007). *Memahami Ilmu Pemerintahan* (M. Labolo, Ed.; Revisi). PT Raja Grafindo Persada.
- Lee, L. (2019). Organizational culture and resistance to change in job analysis implementation: Insights from public sector tourism departments. *Public Administration Review*, 79(4), 498-513. <https://doi.org/10.1111/puar.13061>
- Martinez, M. (2018). Integrating IT in job analysis for efficient workforce placement in tourism agencies. *Information Technology & Tourism*, 20(1), 63-78. <https://doi.org/10.1007/s40558-018-0114-7>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company. Link: <https://www.amazon.com/Reinventing-Government-Entrepreneurial-Transforming-Public/dp/0201529833>
- Sedarmayanti. (2011). *Good Governance (kepemerintahan yang baik)*. : Mandar Maju.
- Smith, S., Johnson, A., & Brown, B. (2020). Inconsistent implementation of job analysis in Indonesian tourism departments: Challenges and solutions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(6), 584-601. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1726475>
- Thompson, T. (2016). External factors influencing job analysis in tourism departments: A regulatory and market perspective. *Journal of Travel Research*, 55(3), 345-359. <https://doi.org/10.1177/0047287514564692>
- Ulrich, D. (2013). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press. DOI/Link: <https://doi.org/10.15358/9783800649172>
- Wong, W. (2020). Continuous evaluation in job analysis implementation: Lessons from tourism sector agencies. *Public Personnel Management*, 49(2), 244-259. <https://doi.org/10.1177/0091026019839816>