

**PENEMPATAN PEJABAT STRUKTURAL DI BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR KABUPATEN  
MUNA PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

**La Ode Muhammad Fauzan Nur Fadel  
28.1241**

**Asdaf Kabupaten Muna, Provinsi Sulawesi Tenggara  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur**

**E-mail : [lmfauzannurfadel24@gmail.com](mailto:lmfauzannurfadel24@gmail.com)**

**ABSTRACT**

The process of placing employees in structural positions should be in accordance with the competencies possessed by the apparatus. In its implementation, there are still many officers who are placed in positions that are not in accordance with their competencies. The study used a qualitative research design with descriptive methods through an inductive approach, then the data collection techniques used observation, interview and documentation techniques. The data analysis technique used by the author is the model used by Miles and Huberman in 1984, namely data reduction, data presentation and conclusion drawing. Based on the results of the analysis, the authors conclude that the placement of structural officials in the Human Resources and Human Resources Development Agency of Muna Regency in the indicators of administrative requirements, rank and class that officials must have, there are still officials who have not met the minimum rank and class according to Government Regulation of the Republic of Indonesia Number 11. 2017 and there are still many structural officials who have not participated in the Leadership Training according to the position they occupy. The educational background of structural officials is still different from their positions. In the aspect of experience they have, most officials still do not meet the requirements for positions in technical training. In carrying out their duties, of course, good health of structural officials is needed, the health of structural officials is in optimal condition. There are still obstacles in the development of ASN competencies, and the subjectivity factor. So that the efforts to be carried out by the Muna Regency government are to carry out correct and maximum employee management, increase the competence of the apparatus through education and training for employees who will occupy structural positions.

**Keywords: Placement, Development, Subjectivity Factors**

## **ABSTRAK**

Proses penempatan pegawai dalam jabatan struktural seharusnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh aparatur. Dalam pelaksanaannya masih banyak aparatur yang ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Penelitian menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode deskriptif melalui pendekatan induktif, kemudian teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis yaitu model yang digunakan oleh Miles dan Huberman pada tahun 1984, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil analisis, penulis menyimpulkan bahwa penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna dalam indikator persyaratan administratif, pangkat dan golongan yang harus dimiliki pejabat, masih terdapat pejabat yang belum memenuhi pangkat dan golongan minimal menurut Peraturan Pemerintah RI No. 11 Tahun 2017 serta masih banyak pejabat struktural yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan menurut jabatan yang didudukinya. Latar belakang pendidikan yang dimiliki pejabat struktural masih berbeda dengan jabatannya. Dalam aspek pengalaman yang dimiliki, sebagian besar pejabat masih belum memenuhi syarat jabatan dalam diklat teknis. Dalam menjalankan tugasnya tentu diperlukan kesehatan yang baik dari pejabat struktural, kesehatan yang dimiliki para pejabat struktural berada dalam kondisi yang optimal. Masih terdapat kendala dalam pengembangan kompetensi ASN, dan adanya faktor subyektifitas. Sehingga upaya yang akan dilaksanakan pemerintah Kabupaten Muna adalah melakukan manajemen pegawai yang benar dan maksimal, meningkatkan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang akan menempati jabatan struktural.

Kata Kunci : Penempatan, Pengembangan, Faktor Subyektifitas.

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Reformasi birokrasi merupakan rencana yang sudah lama dicanangkan dan terus berjalan, rencana ini diharapkan menjadi langkah besar dalam perubahan untuk mengembalikan eksistensi negara dan lembaganya. Setiap kali ada peralihan pemerintahan, selalu dibarengi dengan rencana peningkatan pelayanan publik melalui tata kelola pemerintahan yang baik dan rencana reformasi birokrasi (Anggraeni, 2014)

Langkah untuk melaksanakan pemerintahan yang baik berdasarkan Good Governance, pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik menjadi tolak ukur awal, ini dilakukan agar pegawai bisa lebih mengerti tugas yang diberikan dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas tersebut berdasarkan kompetensi sesuai bidang jabatan yang didudukinya. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, khususnya di pemerintah daerah, maka perlu diadakan peningkatan dalam pengelolaan dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu upaya dalam peningkatan manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melakukan seleksi dalam menempatkan seorang pegawai

untuk menempati jabatan, bertujuan untuk memperoleh seorang pegawai yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut (Setiawan, 2014).

Penempatan memberikan pengaruh yang sangat penting dalam menilai kinerja pegawai. Penempatan adalah suatu proses penugasan kepada tenaga kerja dan dikerjakan secara bersama-sama dengan penuh tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut. Latar belakang pendidikan merupakan poin yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai, untuk itu dalam bidang akademik perlu dipertimbangkan dalam penentuan penempatan posisi seorang pegawai sebelum menempati sebuah jabatan (Montoalu, Kawet, and Nelwan 2010).

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil untuk ditempatkan dalam jabatan struktural mesti berpedoman pada konsep "*The Right Man On The Right Place*". Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dapat ditinjau dari pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas jabatan secara profesional, efektif, dan efisien. Pengetahuan dapat dilihat dari latar belakang pendidikan sedangkan keterampilan dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Rizqi, 2020).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan dasar hukum untuk melaksanakan reformasi di bidang kepegawaian. Berlakunya UU ASN dalam penentuan pejabat struktural tidak lagi menggunakan sistem promosi jabatan akan tetapi menggunakan sistem lelang jabatan sehingga pejabat yang terpilih merupakan pejabat yang memenuhi kualifikasi untuk bekerja secara profesional. Tujuan diadakannya perubahan sistem dalam penentuan pejabat struktural adalah mendorong persaingan yang adil dan sehat, dan memperoleh pejabat yang berkompeten dan profesional (Atmojo, 2019).

## **1.2. Permasalahan**

Ada beberapa permasalahan yang berkaitan dengan penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten. Faktor pendidikan yang dimiliki oleh pejabat struktural tidak sesuai dengan jabatan yang diemban. Penempatan pegawai khususnya pada jabatan struktural harus memerhatikan faktor ini agar pelaksanaan tugas berjalan dengan efektif.

Pelaksanaan Diklat Kepemimpinan menjadi faktor permasalahan kedua, dimana masih banyak pegawai dan pejabat struktural yang masih belum mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang menjadi syarat dalam menduduki jabatan struktural. Sistem yang digunakan oleh Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna adalah menduduki jabatan terlebih dahulu kemudian menunggu untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan sesuai eselon pejabat.

Kurangnya pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif yang disebabkan oleh kurangnya kesadaran dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki.

## **1.3. Penelitian Sebelumnya**

Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Pejabat Struktural Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara. Penelitian ini

menunjukkan bahwa hasil dari promosi jabatan yang dilakukan sangat berguna untuk mengisi jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan. Pangkat, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengalaman para calon dijadikan sebagai pertimbangan utama dalam promosi jabatan. Selanjutnya, ada beberapa tahapan yang akan ditempuh oleh para pejabat kepegawaian, dimulai dari proses pengumuman, seleksi, dan pengumuman hasil seleksi yang dilakukan secara transparan dan terus berkoordinasi dengan unit lainnya yang terkait (Wa Ode Yusniar, 2018).

Meneliti tentang Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Pimpinan Tertinggi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe. Penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu tujuan dalam pelaksanaan system merit melalui kegiatan open bidding yaitu untuk pengembangan karir PNS yang ada dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Sangihe dan pemerintah Kabupaten Sangihe telah memberikan kesempatan pada PNS yang telah memenuhi syarat. Dengan adanya system merit ini dapat mencegah adanya praktek jual beli jabatan yang terjadi di pemerintahan Kabupaten Sangihe (Osvaldo Sihambang, 2019).

Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penataan PNS dalam lingkungan pemerintahan Kota Bogor telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi yang berdasarkan hasil perhitungan kebutuhan pegawai di daerah dan juga hasil analisis jabatan telah dilakukan tetapi belum maksimal. Ada beberapa masalah dalam beberapa tahapan pelaksanaannya, seperti kendala yang ditemui dalam analisis jabatan yaitu adanya syarat jabatan yang belum terpenuhi sehingga masih terdapat kesenjangan jabatan dan juga penempatan yang belum sesuai dengan kompetensinya, dan juga kompetensi yang dilihat dari latar belakang pendidikan tidak dapat menjamin seorang pegawai memiliki kinerja yang optimal (Irma Purnamasari, 2019).

Pengembangan Kompetensi Aparatur Di Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Kota Samarinda (Studi Evaluasi Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 43 Tahun 2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural). Penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki para pejabat struktural di Badan Perencanaan dan Pembangunan telah mumpuni hal ini berdasarkan pengetahuan yang telah didapatkan melalui pendidikan maupun pelatihan yang telah diikuti sehingga para pejabat structural di BAPPEDA mampu menjalankan tugasnya sebaik mungkin sesuai dengan bidang masing-masing dan juga mampu mengatasi hambatan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal. Dalam mengatasi permasalahan ketidakpahaman para pegawai dalam menjalankan tugasnya, BAPPEDA mengambil langkah seperti mengikutkan para pegawai dalam kursus maupun bimbingan untuk meningkatkan skill, dan untuk untuk yang telah menjadi pegawai negeri sipil diajukan agar dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai bukti bahwa para pejabat struktural di BAPPEDA telah mampu menerapkan keahliannya dalam hal penggunaan metode dalam menyelesaikan masalah (Anggraini, 2013).

Penempatan Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dasar penempatan yang belum dipertimbangkan dengan baik yaitu adanya Job Specification berupa tidak adanya

penetapan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh para pegawai secara merata, dan juga belum dipertimbangkannya Job Description, maupun analisis kebutuhan pegawai yang belum sepenuhnya dipertimbangkan dalam penempatan para pegawai (Putri, 2017).

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu dan untuk memperjelas penelitian yang telah dilakukan oleh (Wa Ode Yusniar et al., 2018) meneliti tentang Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Pejabat Struktural Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara. Penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari promosi jabatan yang dilakukan sangat berguna untuk mengisi jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan instansi terkait. Pangkat, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengalaman para calon dijadikan sebagai pertimbangan utama dalam promosi jabatan. Sedangkan penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Irma Purnamasari et., al, 2019) meneliti tentang Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penataan PNS dalam lingkungan pemerintahan Kota Bogor telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi yang berdasarkan hasil perhitungan kebutuhan pegawai di daerah dan juga hasil analisis jabatan telah dilakukan tetapi belum maksimal. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Dwi Anggraini, 2013) meneliti tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Di Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Kota Samarinda (Studi Evaluasi Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 43 Tahun 2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural). Penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki para pejabat struktural di Badan Perencanaan dan Pembangunan telah mumpuni hal ini berdasarkan pengetahuan yang telah didapatkan melalui pendidikan maupun pelatihan yang telah diikuti sehingga para pejabat structural di BAPPEDA mampu menjalankan tugasnya sebaik mungkin sesuai dengan bidang masing-masing dan juga mampu mengatasi hambatan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal. Dengan adanya penelitian terdahulu yang menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda penulis berasumsi bahwa penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu cara dalam mengoptimalkan kecakapan pegawai untuk menciptakan prestasi kerja karena itu dalam penempatan pegawai harus memperhatikan dengan baik latar belakang pendidikan, pengetahuan, pengalaman yang dimiliki serta keterampilan guna memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan optimal sesuai dengan fungsinya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan ataupun mereplikasi penelitian sebelumnya tetapi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu dikaitkan dengan penempatan pegawai dalam jabatan struktural yang sesuai dengan kompetensi dan juga perbedaan pada objek penelitiannya, oleh karena itu peneliti mengambil judul “Penempatan Pejabat Struktural Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara”. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat teoritis dan juga manfaat praktis. Manfaat teoritis yang diharapkan dapat dan mampu memberikan informasi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu

pengetahuan dan juga memberikan literature tambahan yang dapat membantu dalam bidang ilmu pemerintahan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Muna. Manfaat praktis yang diharapkan yaitu dapat memperluas wawasan dan juga ilmu pengetahuan, serta harapan untuk pemerintah Kabupaten Muna yaitu bisa memberikan sumbangan ilmu pengetahuan dan pemikiran dalam membuat setiap kebijakan.

### **1.5. Tujuan.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kabupaten Muna.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif menurut (Sugiyono 2010:9) “Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filsafat *post positivisme*, digunakan untuk memeriksa keadaan obyek ilmiah, (sebagai lawannya eksperimen) dengan peneliti sebagai faktor utama”. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif dengan maksud untuk bisa memaparkan gejala-gejala terkait masalah yang terjadi di lokasi penelitian. Menurut (Nazir 2013:54) “Metode deskriptif adalah salah satu cara dalam melakukan penelitian keadaan yang terjadi dalam lingkungan manusia, suatu objek, suatu rangkaian fenomena, suatu pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.

Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penulis melakukan observasi untuk menganalisis fenomena yang terjadi dilapangan. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 5 orang informan yang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekretaris, Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Penghargaan, Kabid Mutasi, Promosi, dan Penilaian Kinerja Aparatur, Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Setelah melakukan wawancara, penulis melakukan dokumentasi sebagai bukti pelaksanaan penelitian di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1. Penempatan Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara**

#### **3.1.1 Penempatan Pejabat Struktural**

Pelaksanaan penempatan sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Oleh karena itu dalam menempatkan seorang pegawai diperlukan berbagai pertimbangan yang matang agar hasilnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Penempatan seorang pegawai pada jabatan baru bukan serta merta dilakukan melainkan harus berdasarkan pada pertimbangan persyaratan penempatan pegawai

khususnya pada jabatan struktural. (Siswanto 2013:162) mengemukakan beberapa persyaratan dalam melaksanakan penempatan dalam jabatan struktural yang diolah penulis menjadi empat poin. Persyaratan tersebut antara lain: persyaratan administratif, prestasi akademis, pengalaman serta kesehatan fisik dan mental. Keempat poin tersebut merupakan syarat yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai sehingga tepat pada posisi dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut.

### **3.1.2 Persyaratan Administratif**

Persyaratan administratif merupakan syarat awal yang perlu diperhatikan yang menentukan posisi ditempatkan seorang pejabat struktural. Persyaratan tersebut meliputi pangkat dan golongan, diklat kepemimpinan yang pernah atau sudah diikuti, serta jabatan awal, usia dan masa kerja. Setiap jabatan memiliki kualifikasi persyaratan jabatan yang berbeda-beda yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut.

Peristiwa ini diperkuat melalui wawancara Bapak Muh. Aqsa melalui via telepon 15 Juni 2021 mengemukakan :

“Memang masih ada yang belum memenuhi pangkat dan golongan, hal ini terjadi karena di BKPSDM Kabupaten Muna sedang mengalami kekurangan sumber daya aparatur yang disebabkan terjadinya mutasi secara besar-besaran setelah pemilihan Bupati Kabupaten Muna. Pegawai yang ketahuan memiliki perbedaan pilihan akan segera di mutasi”.

Sekretaris BKPSDM Kabupaten Muna Bapak Jumrad, SP, M.Kes dalam wawancara yang dilakukan pada hari Kamis tanggal 28 Januari 2021 menyatakan bahwa:

“salah satu persyaratan penempatan adalah pangkat dan golongan sehingga hal ini merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi dalam apabila menduduki jabatan struktural. Pangkat dan jabatan pegawai diperhatikan dalam pengangkatan seorang pegawai dalam jabatan struktural. Jika seorang pegawai belum memenuhi pangkat tersebut, tapi ini kembali lagi kepada keputusan atasan dalam menilai kinerja pegawai. Pegawai di BKPSDM ini sudah hampir semuanya sudah sesuai syarat pangkat dan golongan”.

Selain tingkat eselon dan pangkat, diklat kepemimpinan juga merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam menduduki jabatan struktural. Melalui wawancara bersama Bapak Muh. Aqsa pada tanggal 25 Juni 2021, beliau mengemukakan :

“Memang ada pejabat di kantor ini belum mengikuti Diklat Pim, perencanaan untuk diselenggarakannya diklat sudah ada, tetapi tertunda dikarenakan beberapa bulan terakhir ini terjadi pandemi covid-19 sehingga belum bisa diadakan kegiatan untuk diklat ini, selain itu juga ada permasalahan internal yang terjadi pada kantor ini sehingga belum bisa dilaksanakan diklat”.

Penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Muna dilakukan dengan sistem pengangkatan terlebih dahulu kemudian melaksanakan diklat. Hal ini juga menimbulkan kekurangan, dimana pegawai yang menduduki jabatan struktural akan menunggu hingga Diklat kembali diadakan, bahkan hingga dia akan diganti oleh pegawai lain. Sejalan dengan hal tersebut pada wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin tanggal 25 Januari tahun 2021 bersama Kabid

Mutasi, Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Drs. Budhiyman Syawal Kaaka menyatakan bahwa :

“diklat kepemimpinan menjadi syarat menempati jabatan struktural, terutama jabatan eselon II, karena di eselon II minimal sudah pernah diklat pim III dan sekurang-kurangnya sudah lulus seleksi dalam diklat pim II, walaupun diklat pim II nya belum dijalani”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis menyimpulkan dari aspek syarat pangkat dan eselon sebagian besar sudah memenuhi. Sedangkan untuk persyaratan diklat masih banyak pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Muna yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai dengan eselonnya.

### **3.1.3 Prestasi Akademis**

Kemampuan seorang pejabat struktural dapat ditentukan dari prestasi akademis yang pernah dicapai. Prestasi akademis merupakan suatu penghargaan yang didapat oleh seseorang dalam bidang akademis seperti saat melaksanakan pendidikan formal maupun selama menjalankan tugas sebagai seorang ASN. Prestasi akademis dalam hal ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan dan prestasi para pejabat struktural yang pernah dicapai selama menjadi ASN. Sebagai *reward* atas prestasi tersebut para pegawai biasanya diberikan penghargaan seperti penghargaan Satya Lencana.

Hal ini juga dijelaskan oleh Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Penghargaan, Wa Ode Sutriati, S.Sos pada hari Senin tanggal 25 Januari 2021 menyampaikan bahwa : “latar belakang pendidikan pegawai tentu dipertimbangkan dalam pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural, tetapi masih ada beberapa pejabat struktural di BKPSDM ini masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya”.

Penempatan pegawai khususnya pada jabatan struktural perlu memperhatikan latar belakang pendidikan formal dari pegawai tersebut agar pelaksanaan tugas yang dilakukan dapat lebih efektif. Apabila tidak sesuai maka produktivitas yang dihasilkan juga lebih rendah karena tidak sesuai dengan spesifikasi pendidikannya.

Menurut Kabid Mutasi dan Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Drs. Budhiyman Syawal Kaaka menyatakan dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 25 Januari 2021 menyatakan bahwa:

“Pelaksanaan penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Muna memang masih ada beberapa yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan. Faktor ini tidak terlalu diperhatikan dalam proses penempatan pegawai. Faktor lain yang diperhatikan adalah keterampilan dan pengalaman dari pegawai itu sendiri. Jadi walaupun belum sesuai dengan latar belakang pendidikan namun hal ini tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas para pejabat struktural.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut serta pengamatan yang dilakukan penulis menyimpulkan bahwa penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten



Muna masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan. Namun hal ini tidak menjadikan para pejabat struktural rendah akan kemampuan dan keterampilannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Para pejabat struktural masih dapat meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan.

#### **3.1.4 Pengalaman**

Riwayat jabatan yang pernah diduduki oleh pegawai juga menentukan dalam pelaksanaan penempatan. Aspek pengalaman berkaitan dengan seberapa besar tingkat pengetahuan dan keterampilan mengenai suatu pekerjaan yang pernah dilakukannya. Pengetahuan tersebut didapat langsung akibat keterlibatannya terhadap suatu kegiatan (pekerjaan) dalam suatu waktu tertentu. Pengetahuan tersebut juga disebut sebagai pengetahuan empirik atau pengetahuan berdasarkan pengalaman.

Pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih banyak akan menguntungkan bagi suatu organisasi atau instansi pemerintah. Apalagi pegawai dengan bidang kerja yang dikuasai sebelumnya sama dengan bidang kerja yang akan ditempatkan. Melaksanakan suatu pekerjaan akan lebih mudah dilakukan karena sudah memiliki pengalaman sebelumnya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Pengalaman menjadikan seorang pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik serta dapat bekerja secara profesional.

Menurut Kepala BKPSDM Kabupaten Muna Bapak Drs. Sukarman L menyatakan bahwa:

“Dalam hal penyelesaian masalah atau pekerjaan para pejabat struktural mampu menyelesaikan dengan baik. Penyelesaian masalah dimulai dengan mempelajari pengidentifikasian masalah kemudian mencari langkah-langkah yang digunakan sebagai solusi pemecahan masalah. Hal itu dapat dilakukan dengan baik oleh para pejabat struktural karena adanya pengalaman yang dimiliki.”

Oleh karena itu pengalaman seorang pegawai yang akan ditempatkan pada suatu jabatan struktural menjadi faktor yang diperhatikan dalam proses penempatannya. Menurut Kabid Mutasi dan Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Drs. Budhiyman Syawal Kaaka menyatakan dalam wawancara yang dilaksanakan pada hari Senin, 25 Januari 2021 menyatakan bahwa :“pegawai dalam bekerja selalu berpatokan pada tugas pokok dan fungsi dan uraian tugas untuk memenuhi sasaran kerja, apabila sudah sesuai tugas dan fungsi maka sasaran kerja akan terpenuhi”. Beliau juga menjelaskan bahwa dalam hal penempatan pegawai, itu merupakan kewenangan dari pimpinan. Namun dalam menentukan posisi yang tepat untuk setiap pegawainya, faktor pengalaman juga menjadi suatu hal yang diperhatikan oleh pimpinan dalam menentukan siapa yang pantas untuk menduduki jabatan tersebut. Faktor pengalaman yang dimaksud adalah dilihat dari jabatan-jabatan sebelumnya yang pernah diduduki sehingga ada kesesuaian dengan jabatan baru yang akan ditempatkan.

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas penulis menyimpulkan bahwa dalam penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten, faktor pengalaman sangat diperhatikan. Pengalaman menjadikan seorang pegawai mampu bekerja dengan

baik karena memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang pekerjaan tersebut. Sehingga dalam penyelesaian suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan professional oleh para pejabat struktural.

### **3.1.5 Kesehatan Fisik dan Mental**

Kondisi kesehatan yang baik merupakan suatu aspek pendukung yang sangat penting dalam mendorong seorang pegawai dapat bekerja dengan baik. Kondisi kesehatan yang baik bukan hanya dilihat berdasarkan kondisi fisik tetapi kondisi psikologis juga merupakan faktor yang dapat menentukan dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai.

Kondisi kesehatan akan berpengaruh langsung terhadap tingkat kehadiran pegawai khususnya para pejabat struktural. Pegawai yang sering sakit akan berakibat pada terkendalanya penyelesaian tugas yang seharusnya dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Pegawai yang akan menduduki salah satu jabatan struktural harus harus memenuhi persyaratan memiliki riwayat kesehatan yang baik. Selain memiliki riwayat kesehatan yang baik, tingkat kehadiran yang tinggi serta jarang absen karena sakit juga merupakan faktor penilaian yang akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan nantinya saat menduduki jabatan struktural. Berdasarkan hasil wawancara dan tabel pengamatan yang dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa para pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Muna memiliki tingkat kesehatan yang baik dalam mendukung pelaksanaan tugasnya masing-masing.

## **3.2 Faktor Penghambat Dalam Penempatan Pejabat Stuktural**

### **3.2.1 Kurangnya Pegawai Yang Memiliki Kompetensi Di Bidang Manajemen Kepegawaian**

Penempatan pegawai pada jabatan struktural di BKPSDM Kabupaten Muna selalu diusahakan dapat berjalan secara maksimal sesuai kompetensi dari pegawai itu sendiri. Namun dalam pelaksanaannya memiliki berbagai hambatan yang menjadikan proses pelaksanaannya tidak berjalan secara maksimal.

Berkaitan dengan adanya faktor penghambat dalam penempatan pegawai, salah satu faktor penghambat yang dihadapi dalam proses pelaksanaan penempatan pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Muna adalah kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Muna Bapak Drs. Sukarman L dalam wawancara yang dilakukan pada hari Jumat tanggal 17 Januari 2021: “Faktor penghambat dalam pelaksanaan penempatan pegawai pada jabatan struktural salah satunya adalah terbatasnya pegawai yang memenuhi persyaratan yakni kurangnya pegawai yang berkompeten dalam bidang manajemen kepegawaian.”

Akibat kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi pada spesifikasi bidang ilmu manajemen kepegawaian, terdapat beberapa jabatan struktural yang diisi oleh pegawai yang tidak sesuai antara jabatan dengan spesifikasi ilmunya.

Pelaksanaan tugas masih dapat berjalan namun tidak efektif sesuai dengan yang diharapkan.

### **3.2.2 Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Belum Terpenuhi**

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai sangat diperlukan dalam peningkatan kompetensi pegawai. Sebagian dari pejabat struktural sudah mengikuti diklat kepemimpinan, namun untuk pelaksanaan diklat teknis masih sulit diselenggarakan. Hal ini dikarenakan masih terdapat kendala yaitu memiliki keterbatasan dalam anggaran. Namun BKPSDM Kabupaten Muna tetap mengupayakan untuk dapat diselenggarakan bagi para pegawai. Sekretaris BKPSDM Kabupaten Muna Bapak Jumrad, SP, M.Kes menyatakan:

“penyelenggaraan diklat bagi para pejabat struktural sangat diperlukan karena masih ada pejabat struktural yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai eselonnya. Karena hal ini sebenarnya merupakan suatu persyaratan dalam menduduki jabatan struktural. Selain diklat kepemimpinan, diklat teknis juga merupakan hal yang juga diperlukan dalam upaya peningkatan kompetensi teknis pejabat struktural. Namun untuk diselenggarakan diklat teknis masih memiliki kendala dalam hal anggaran yang terbatas untuk diselenggarakannya diklat teknis”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi para pejabat struktural merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi dalam peningkatan kompetensi pejabat struktural. Selain itu kendala yang dihadapi BKPSDM Kabupaten Muna adalah terbatasnya anggaran sehingga penyelenggaraan diklat masih sulit dilakukan terutama untuk menyelenggarakan diklat teknis bagi para pejabat struktural. Hal ini karena yang diutamakan adalah diklat kepemimpinan karena merupakan syarat menduduki jabatan struktural.

### **3.2.3 Adanya Faktor Subjektif**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada hari Senin tanggal 25 Januari 2021 dengan Sekretaris BKPSDM Kabupaten Muna Bapak Jumrad, SP, M.Kes menyatakan: “untuk jabatan-jabatan struktural sudah terkontaminasi dengan faktor politik. Artinya kalau di kota-kota besar hal ini tidak terlalu kelihatan, tapi untuk lingkup kabupaten ini kan cakupannya lebih kecil dan terbatas jadi dapat terlihat jelas.”

Hasil wawancara tersebut menjelaskan seorang pimpinan memiliki kewenangan tersendiri untuk mengangkat pegawainya pada jabatan struktural. Baperjakat hanya memiliki tugas untuk merekomendasikan pegawai untuk ditempatkan pada jabatan tertentu, namun keputusan akhir tetap berada pada pimpinan tersebut. Akibat dari hal tersebut faktor kedekatan dengan pimpinan juga sangat menentukan dalam proses penempatan.

Akibat dari faktor ini menyebabkan adanya kecemburuan dari pegawai lain yang sebenarnya memiliki kompetensi yang lebih memenuhi dibandingkan dengan yang ditentukan oleh pimpinan. Unsur subyektifitas ini harus dihindari dalam menetapkan suatu kebijakan. Karena setiap pembuatan kebijakan harus berdasarkan atas kepentingan umum bukan berdasar pada kepentingan pribadi maupun golongan tertentu.

### **3.3 Upaya Yang Dilakukan Dalam Mengatasi Permasalahan Penempatan Pejabat Struktural**

#### **3.3.1 Meningkatkan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan Dan Pelatihan**

Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Muna adalah dengan melaksanakan kegiatan Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis bagi para pegawai. Upaya ini diharapkan para pegawai memiliki kompetensi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan pada bidang masing-masing.

Selain dilaksanakan diklat kepemimpinan bagi para pejabat struktural pelaksanaan diklat teknis juga sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kemampuan dan keterampilan teknis sesuai bidang tugasnya masing-masing. Kepala Bidang Mutasi, Promosi dan Penilaian Kinerja Aparatur, Drs. Budhiyman Syawal Kaaka menyatakan:

“Dalam rangka peningkatan kompetensi pejabat struktural BKPSDM Kabupaten Muna dilakukan perencanaan pelaksanaan diklat baik diklat kepemimpinan maupun diklat teknis. Namun hal ini belum dapat berjalan dengan baik karena adanya keterbatasan anggaran sehingga penyelenggaraannya masih tertunda.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis menyimpulkan salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Muna adalah dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi para pejabat struktural. Namun dalam pelaksanaannya sendiri masih memiliki kendala yaitu adanya keterbatasan anggaran sehingga masih sulit untuk diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan terutama Diklat teknis bagi para pejabat struktural. Karena penyelenggaraan Diklat bagi para pegawai memerlukan anggaran yang cukup banyak.

#### **3.3.2 Pengoptimalan Pengawasan Dalam Rangka Pembinaan Pegawai Untuk Digunakan Dalam Penetapan Perencanaan Kebutuhan Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Pejabat Struktural**

Pengawasan secara langsung dari pimpinan kepada bawannya merupakan upaya yang cukup mempengaruhi dalam rangka pembinaan pegawai. Upaya ini dilakukan agar setiap pegawai terutama para pejabat struktural dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Selain mengetahui tupoksi masing-masing, para pejabat struktural juga diharapkan mampu menjalankannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan pada hari Jumat tanggal 17 Januari 2021 dengan Kepala BKPSDM Kabupaten Muna Bapak Drs. Sukarman L beliau menyatakan bahwa:

“setiap pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Muna sudah mengetahui tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Namun tentu kita akan terus melaksanakan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai. Hal ini merupakan salah satu upaya dalam mengontrol setiap pegawai sehingga pelaksanaan tugasnya dapat terlaksana sesuai dengan tupoksinya tersebut. Dengan adanya pengawasan tersebut diharapkan para pejabat struktural dapat bekerja dengan baik sehingga

mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja serta pencapaian tujuan organisasi”.

Berdasarkan observasi penulis selama melaksanakan magang, Kepala BKPSDM Kabupaten Muna dalam hal ini selaku pimpinan sangat dihormati dan disenangi oleh para pegawainya. Para pegawai di BKPSDM Kabupaten Muna selalu menunjukkan sikap yang baik dalam bekerja dan saling mendukung antar sesama pegawai. Dengan sikap baik yang ditunjukkan para pegawai tersebut merupakan hal positif yang mendukung tercapainya tujuan pengawasan dan pembinaan pegawai. Pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai agar pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai tupoksi merupakan upaya yang efektif karena pimpinan dapat mengetahui langsung bagaimana kinerja dari para pegawainya. Melalui pengawasan langsung pimpinan dapat mengetahui seberapa besar kompetensi yang dimiliki serta kebutuhan diklat yang harus diberikan kepada setiap bawahannya.

Tujuan dilakukan pengawasan oleh kepala BKPSDM kepada bawahannya adalah untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi para pejabat struktural baik diklat kepemimpinan maupun diklat teknis. Penetapan perencanaan kebutuhan diklat adalah salah satu upaya yang dilakukan guna mengatasi permasalahan dalam penempatan pejabat struktural dimana masih banyak dari pejabat struktural yang belum melaksanakan diklat. Pendidikan dan pelatihan merupakan persyaratan dalam pengangkatan dalam jabatan struktural yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai yang akan menduduki jabatan struktural. Selain itu diklat juga diperlukan dalam peningkatan kompetensi pegawai. Melalui penetapan perencanaan kebutuhan diklat yang baik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan diklat yang diperlukan bagi setiap pejabat struktural.

### **3.3.3 Konsisten Terhadap Aturan**

Mengenai adanya faktor subjektif, upaya yang dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan konsisten terhadap aturan yang ada terkait pengangkatan pejabat struktural. Melalui upaya ini diharapkan agar dapat meminimalisir adanya faktor kedekatan dengan pimpinan dalam penilaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja buruk akan mendapat sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku. Begitupun sebaliknya apabila ada pegawai yang memiliki kinerja yang baik akan diberikan penghargaan agar dapat memotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Penilaian disiplin pegawai juga dinilai berdasarkan pada prinsip objektivitas seperti kehadiran pegawai setiap hari dan ketepatan waktu kerja baik dari datang bekerja maupun pulang kerja. Upaya yang dilakukan pada saat ini yaitu dengan melakukan absensi secara manual dan di dokumentasi oleh Sekretaris BKPSDM untuk dilaporkan ke Kepala BKPSDM. Dengan masih menggunakan absen manual dan didokumentasi oleh Sekretaris Badan, tetap masih ada beberapa pegawai yang melanggar berupa tidak masuk kerja, terlambat, atau pulang lebih awal, namun upaya yang dilakukan dalam penegakan disiplin akan terus ditingkatkan. Sehingga dengan adanya upaya tersebut produktivitas pegawai dapat lebih ditingkatkan dan penilaian prestasi pegawai dapat dilakukan secara transparan.

### **3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pada penelitian (Wa Ode Yusniar, 2018) yang meneliti tentang Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Pejabat Struktural Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan pada lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara dilaksanakan berdasarkan jabatan yang lowong ataupun sesuai kebutuhan. Ada beberapa hal utama yang menjadi penilaian terhadap promosi jabatan tersebut diantaranya yaitu kepangkatan, tingkat pendidikan, pengalaman dan masa kerja calon.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Osvaldo Sihambang, 2019) meneliti tentang Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Pimpinan Tertinggi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya kegiatan open bidding pada tahun 2018 di Kabupaten Sangihe mampu menghasilkan Pejabat Tinggi Pratama yang dapat mengisi jabatan lowong. Dan juga dengan adanya pelaksanaan system merit melalui kegiatan open bidding ini mampu mengembangkan karir PNS yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Sangihe dan pemerintah Kabupaten Sangihe telah memberikan kesempatan kepada para PNS yang telah memenuhi syarat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Irma Purnamasari, 2019) meneliti tentang Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penataan PNS dalam lingkungan pemerintahan Kota Bogor terlaksana sesuai dengan kebutuhan riil organisasi dan berdasarkan hasil perhitungan kebutuhan pegawai di daerah sudah terlaksana tetapi belum maksimal. Ada beberapa kendala dalam tahapannya, seperti dalam analisis jabatan adanya syarat jabatan yang belum terpenuhi mempengaruhi kesenjangan jabatan dan penempatan yang belum sesuai dengan kompetensinya, serta kompetensi yang dilihat dari latar belakang Pendidikan tidak dapat menjamin seorang pegawai dapat memiliki kinerja yang optimal.

Perbandingan antara temuan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi serta belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural. Faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap penempatan pejabat struktural adalah keterbatasan pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian. Kompetensi ini merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena BKPSDM itu sendiri memiliki tugas dan tanggungjawab dalam mengelola urusan kepegawaian di suatu lingkup daerah.

### 3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan ada beberapa faktor penghambat yang dihadapi dalam proses penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara diantaranya yaitu kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian, kebutuhan Pendidikan dan pelatihan belum terpenuhi, dan juga adanya factor subjektif.

## IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya berdasarkan pada kompetensi serta belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural. Adanya beberapa faktor penghambat yang dihadapi dalam proses penempatan pegawai dalam jabatan struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara, dan salah satu faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap penempatan pejabat struktural adalah keterbatasan pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian. Kompetensi ini merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena BKPSDM itu sendiri memiliki tugas dan tanggungjawab dalam mengelola urusan kepegawaian di suatu lingkup daerah. Beberapa upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Muna dalam mengatasi faktor penghambat dalam penempatan pejabat struktural berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara yaitu meningkatkan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan, dan juga melakukan pengoptimalan pengawasan dalam rangka pembinaan pegawai untuk digunakan dalam penetapan perencanaan kebutuhan pegawai.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan data penelitian. Data base yang tidak tersusun dengan rapi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna membuat penulis kesulitan dalam mendapatkan beberapa data yang diperlukan.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis memberi saran agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian ini, serta seluruh pihak yang telah membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

Anggraeni, Tyas Dian. 2014. "Menciptakan Sistem Pelayanan Publik Yang Baik: Strategi Reformasi Birokrasi Dalam Pemberantasan Korupsi." *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional* 3(3):417. doi: 10.33331/rechtsvinding.v3i3.34.

Anggraini, D. (2013). PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR DI BADAN PERENCANAAN DAN PEMBANGUNAN DAERAH KOTA SAMARINDA. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 999-1008.

Arikunto, Suharsimi. 2013. *MANAJEMEN PENELITIAN*. Cetakan 9. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.

Atmojo, Muhammad Eko. 2019. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penentuan Pejabat Struktural Eselon Ii Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta." *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi* 10(1):10. doi: 10.23969/kebijakan.v10i1.1419.

Bungin, Burhan. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Hartini, Sri. 2014. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.

Irma Purnamasari, R. M. (2019). PENATAAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DAERAH BERBASIS KOMPETENSI. *Jurnal Governansi*, 70-78.

Kurrahman, Taufiq. 2015. "Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Struktural Pada UPTD Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur." *Perspective* 4(2):116–26.

Miftah Thoha. 2014. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Cetakan ke. Jakarta: Rajawali Pers.

Montoalu, Ricky, Lotje Kawet, and Olivia Nelwan. 2010. "Pengaruh Kepribadian,," 17(2):144–61.

Nazir, Moh. 2013. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Osvaldo Sihambang, N. P. (2019). MANAJEMEN SISTEM APARATUR SIPIL NEGARA (Studi tentang Sistem Merit dalam penempatan jabatan



pimpinan tertinggi di lingkungan pemerintahan kabupaten kepulauan sangihe).  
*Jurnal Eksekutif*, 1-13.

Putri, A. D. (2017). Penempatan Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung. *JANE-Jurnal Administrasi Negara*, 1-9.

P. Siagian, Sondang. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYAMANUSIA*.

R, Muhammad Aldian Rizqi Pratama. 2020. "Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural." *Rio Law Jurnal* 1(1):1-11.

Sedarmayanti. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia." in *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

Setiawan, Budi. 2014. "STRUKTURAL BERBASIS KOMPETENSI ( Studi Pada Jabatan Camat Di Pemerintah Kabupaten / Kota )." 261-88.

Siswanto, Bedjo. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Soehartono, Irawan. 2011. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Cetakan Ke. Bandung: Alfabeta.

Wa Ode Yusniar, E. S. (2018). Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Pejabat Struktural Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara. *Publica (Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 116.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Dalam Jabatan Struktural

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara No 21 Tahun 2009 Tentang Tata Cara Uji Kompetensi Dan Kelayakan Pengangkatan Calon Pejabat Struktural Dan Fungsi Di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Sulawesi Tenggara

Peraturan Daerah Kabupaten Muna Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Muna

Peraturan Bupati Muna Nomor 18 Tahun 2016 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

[\(https://koransultra.com/2019/10/24/lantik-323-pejabat-bkpsdm-muna-dapat-kritikan-pedas/](https://koransultra.com/2019/10/24/lantik-323-pejabat-bkpsdm-muna-dapat-kritikan-pedas/)

