
**PENATAAN PEGAWAI PADA DINAS KEARSIPAN DAN
PERPUSTAKAAN KABUPATEN PURBALINGGA****¹Tarsum Efendi, ²Wahyuningrat, ³Denok Kurniasih**¹Magister Administrasi Publik, Universitas Jenderal Soedirman^{2,3}Universitas Jenderal Soedirmanphendies@gmail.com, wahyuningrat@unsoed.ac.id, denok.kurniasih@unsoed.ac.id

ABSTRACT

Arrangement and placement of employees based on competency (the right man in the right place) will have a positive impact on organizational performance. However, in its implementation, the main problems of arrangement and placement of employees are the mismatch of qualifications and competencies between employees and positions, unequal distribution of employees, and placement and appointment not being competency-based. The aim of this research is to describe the arrangement of employees in Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga and identify factors that support and hinder the arrangement of employees towards the right man in the right place. The research method used is a qualitative method. The results of this research are that the implementation of the merit system does not match educational qualifications with the position held, employee placement does not match competency and is based more on the employee's willingness and ability to carry out tasks, and does not match the position held and previous experience or track record. Effective planning, implementation and evaluation of systems, education and training found that there was no accuracy in training for employees, and did not show fairness in training for all employees, even though employees who participated in the training felt the benefits obtained. Standardization and performance improvement found that employees have not been able to fully demonstrate the quality of work, the timeliness of employees in carrying out tasks depends on the benefits obtained, the initiative and ability and communication shown by employees have not fully emerged from personal awareness. Meanwhile, the implementation of a clear and planned career pattern was found not to show clarity and certainty in employee careers, employee placement was not in accordance with their competencies, and did not show transparency in employee career patterns.

Keywords; Employee Arrangement, Employees Placement, Penataan Pegawai.

A. PENDAHULUAN

Lahirnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah mengubah pengaturan kepegawaian, mengarah pada sistem merit. Sistem ini mensejajarkan kompetensi, kualifikasi dan prestasi kerja sebagai dasar dalam manajemen sumber daya manusia (Rosyida, 2021). Manajemen sumber daya

manusia merupakan aktifitas untuk mengelola pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa terhadap manusia sebagai individu, strategi mendesain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan tenaga kerja (Kulla, 2018), dan terdiri dari lima fungsi yaitu *staffing*, pengembangan SDM, kompensasi, keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar pegawai (Winarti, 2018).

Pergeseran paradigma ilmu administrasi publik dimulai dari *Old Public Administration (OPA)*, *New Public Administration (NPA)*, *New Public Management (NPM)* dan *New Public Service (NPS)*. Fokus *Old Public Administration (OPA)* ilmu administrasi publik adalah organisasi, sumber daya manusia, anggaran dan pemerintahan, sementara politik dan kebijaksanaan adalah fokus dari ilmu politik (Supriyadi, 2021). Adapun lokus paradigma *Old Public Administration (OPA)* yaitu pembahasan di mana lokasi administrasi publik berada, administrasi dan politik negara dibedakan dengan jelas.

Maimunah dkk. (2021) menyimpulkan beberapa pendapat dari Chandler, Plano hingga Woodrow Wilson, bahwa administrasi publik adalah ilmu sosial yang kajiannya mencakup lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta semua hal yang berhubungan dengan publik, organisasi publik, penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen publik berdasarkan paradigma kelima *old public administration*, fokus administrasi publik yaitu teori organisasi, kebijakan publik, serta teori manajemen dan lokusnya pada permasalahan kepentingan publik (Maimunah dkk., 2021). Membahas manajemen pada hakikatnya adalah membahas manajemen sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia sama dengan manajemen itu sendiri (Akilah (2018).

Focus dan *locus* paradigma administrasi publik dimulai dari paradigma dikotomi politik administrasi, paradigma prinsip-prinsip administrasi, paradigma ilmu politik, paradigma ilmu administrasi dan paradigma administrasi publik (Luaylik, 2020). Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pada *staffing*, pengembangan SDM, kompensasi, keselamatan dan kesehatan serta hubungan antar pegawai identik dengan paradigma kedua administrasi publik yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting* dan *budgeting* (POSDCORB) (Luaylik, 2020). Alhaddad (2019) menyatakan inti dari *staffing* adalah upaya untuk mendapatkan dan sekaligus menempatkan “*the right man on the right place*”.

Staffing merupakan keseluruhan fungsi personil melalui proses pengorganisasian dengan tujuan untuk menempatkan sumber daya manusia yang tepat di tempat yang tepat demi mendukung visi dan misi organisasi (Nidin, S. B., Simanjuntak, F., & Deak, V., 2022). Rosyida (2021), Irma Purnamasari (2019) menyatakan bahwa penataan dan penempatan pegawai secara tepat berdasarkan kompetensi (*the right man in the right place*) akan membawa dampak positif bagi kinerja organisasi. Problem utama penataan dan penempatan pegawai adalah ketidaksesuaian kompetensi antara pegawai dengan jabatan dan penempatannya (Rosyida, 2021).

Manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia, pengaturan hubungan dan peran sumber daya dalam rangka mencapai tujuan (Sriwahyuni dkk., 2021). Keberhasilan mencapai tujuan sangat bergantung kepada sumber daya manusia (Sriwahyuni dkk., 2021). Manajemen sumber daya manusia merupakan semua proses pengembangan dan pemanfaatan potensi manusia, baik potensi fisik maupun mental yang digunakan untuk menyatukan sumber daya yang ada menjadi sebuah perbandingan yang paling baik guna menghasilkan barang dan jasa (Mutafi, 2020). Manajemen hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia sama dengan manajemen itu sendiri (Akilah, 2018). Manajemen yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola SDM melalui cara-cara yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) sebagai perpaduan antara perasaan, keterampilan fisik dan kemampuan berpikir yang unik dan berbeda satu sama lain (Bairroh, 2019). Perencanaan sumber daya manusia menjadi kunci dalam menghadapi setiap perubahan (Bairizki, 2020 : 84). Sumber daya manusia merupakan komponen utama untuk menggapai keunggulan kompetitif karena mampu mengubah sumber lainnya seperti uang, mesin, metode, dan materi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Uluputty, 2018).

Menurut Keban, (2014 : 109) pada instansi pemerintah kondisi jumlah dan jenis sumber daya manusia seringkali dimanipulasi untuk berbagai kepentingan. Ada kecenderungan untuk mengangkat pegawai dalam jumlah besar melebihi kebutuhan. Gejala parkinson sering terjadi di mana sumber daya manusia dianggap sebagai simbol kedudukan seorang birokrat. Apabila sumber daya manusia berlebih, akibatnya terjadi pemborosan tenaga kerja yang menyebabkan tidak efektif dan

efisiennya pekerjaan. Organisasi harus membayar kompensasi lebih karena kelebihan sumber daya manusia. Terhadap kasus seperti ini, organisasi dapat mengambil kebijakan untuk alasan efisiensi anggaran yaitu membatasi penggunaan tenaga kerja, mengurangi jam kerja, melakukan pengunduran diri lebih awal kepada tenaga kerja, sampai dengan dengan pemberhentian (Bairizki, 2020 : 87).

Beberapa permasalahan pada penempatan pegawai antara lain tidak semua rincian tugas pada analisis jabatan dilaksanakan, perbedaan jumlah pada aspek volume kerja dan waktu penyelesaian kerja (Istiwahyuningsih, 2019), kinerja pegawai yang rendah, distribusi pegawai kurang mengacu pada kebutuhan nyata organisasi (Dewi dkk., 2019). Belum dijalankannya analisis jabatan sesuai dengan jenjang atau tingkatan pegawai (Arismunandar, M. F., & Khair, H., 2020). Distribusi pegawai yang tidak merata serta penempatan dan pengangkatan belum berbasis kompetensi, terjadi *understaffed and overstaffed* (Uluputty, 2018)

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu. Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Sebaran ASN di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Pemerintah Kabupaten Purbalingga belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi sesuai dengan syarat jabatan. Sedikitnya ada sepuluh jabatan yang berbeda kualifikasi pendidikannya, atau 62,5 %. Kondisi seperti ini banyak terjadi pada jabatan dan daerah lain dan menjadi topik pada berbagai media. Misalnya pengangkatan guru ke dalam jabatan camat di Kabupaten Luwu pada tahun 2019 (Tribunnews.com). Pada tahun 2019 di Kabupaten Luwu, pengangkatan guru menjadi kepala bidang (Tribunnews.com), Kabupaten Lampung Timur (harianfokus.com), Kabupaten Humbang Hasundutan (metrokampung.com).

Analisis jabatan bertujuan agar penempatan aparatur berdasarkan rasa keadilan dan terjadi keseimbangan antara beban pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki, kualifikasi pendidikan, dan kemampuan serta keterampilannya (Tamara dkk., 2021). Kegiatan merekrut dan menempatkan pegawai yang memiliki kualifikasi, keterampilan dan pengalaman yang diharapkan, diawali dengan melakukan studi kerja (*work study*) yaitu analisis jabatan, analisis beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai. Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK)

mempunyai peran yang sangat penting dalam menetapkan tugas dan tanggung jawab pegawai serta merencanakan kebutuhan SDM (Istiwahyuningsih, 2019). Studi kerja mempunyai tujuan untuk menemukan metode yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan, mengurangi penggunaan tenaga manusia dan waktu yang lebih singkat (Gujar dan Shahare, 2018), menjembatani tuntutan kebutuhan pegawai untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi distribusi pegawai secara proporsional (Dewi, 2019).

Analisis jabatan menurut Pynes (2008:144) adalah proses mengumpulkan data secara sistematis guna menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dan membuat penilaian tentang sifat pekerjaan tertentu. Bairizki (2020) menyatakan analisis jabatan sebagai proses mendapatkan informasi detail mengenai pekerjaan. Proses menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh pegawai (Sany, 2019). Menurut Arismunandar dan Khair (2020), Marnisah dan Zamzam (2021 : 24) bahwa hasil dari analisis jabatan yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Analisis jabatan digunakan dalam penerimaan dan penempatan karyawan (Marnisah dan Zamzam, 2021 : 23). Sebagai pedoman dalam merekrut, menyeleksi dan penempatan pegawai (Istiwahyuningsih, 2019). Sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi, promosi, dan pemberian latihan atau training kepada pegawai serta sebagai dasar dalam pemberian kompensasi (Haryanto, 2021).

Pendapat tersebut selaras dengan Sedarmayanti (2010:21), yang berpendapat bahwa tujuan analisis jabatan adalah sebagai 1). Penarikan, seleksi dan penempatan karyawan; 2). Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan; 3). Menilai kinerja/pelaksanaan kinerja; 4). Memperbaiki cara bekerja karyawan; 5). Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi pekerjaan; 6). Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer karyawan; 7). Merencanakan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi karyawan; 8). Bimbingan dan penyuluhan karyawan.

Penempatan pegawai merupakan kegiatan pimpinan untuk menempatkan seorang pegawai pada jabatan dalam organisasi (Rusli, L., & Mubarok, A. (2021). Penempatan pegawai akan menentukan keberhasilan suatu organisasi pemerintah. Penempatan pegawai harus didukung oleh sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan jabatan (Tamara, 2021). Kriteria untuk menempatkan

pegawai menurut Bernardin dan Russel antara lain : 1). Pengetahuan; 2). Kemampuan; 3). Sikap (Alhaddad, 2019, Tamara, 2021).

Fokus penataan sumber daya manusia adalah fungsi *staffing* yang menjadi pokok bahasan utama dalam rangka pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia merupakan upaya untuk mendapatkan karyawan, pelatihan anggota, penilaian kinerja, kompensasi karyawan, hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan pemerataan keadilan karyawan. Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan untuk melaksanakan fungsi *staffing* yaitu melakukan analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen calon pekerja, memilih calon pekerja, orientasi dan pelatihan karyawan baru, mengelola upah dan gaji, memberikan insentif dan manfaat, menilai kinerja, komunikasi, pelatihan karyawan, dan pengembangan manajer, dan terakhir membangun komitmen karyawan (Uluputty, 2018). Penataan pegawai yang salah dapat menyebabkan kinerja yang buruk (Rusli, L., & Mubarak, A., 2021).

Penataan PNS menitikberatkan pada tiga aspek utama, yaitu kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS yang dibutuhkan oleh organisasi (Purnamasari, dkk., 2018). Proses penempatan pada jabatan untuk menata pegawai harus menerapkan prinsip *the right man in the right place* dan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut : 1). mendasarkan pada peraturan perundang-undangan; 2). adanya persaingan yang terbuka dan obyektif ; 3). memenuhi standar kompetensi minimum yang meliputi pengetahuan, keahlian atau keterampilan dan sikap perilaku; 4). memiliki prestasi kerja yang baik dan memperhatikan senioritas kepangkatan. Hal ini bertujuan agar PNS yang terpilih dan menduduki jabatan memiliki kapasitas yang cukup untuk melaksanakan tugasnya (Tumiwan, dkk., 2021).

Sedarmayanti (2017:95) menyatakan bahwa inti dari penataan sumber daya manusia/ aparatur adalah: 1). Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; 2). Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; 3). Standarisasi dan peningkatan kinerja; 4). Pola karir yang jelas dan terencana. Sistem merit merupakan suatu sistem penataan pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial, tetapi lebih didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki (Meutia, I. F., & Liu, T. A., 2019). Senada, Lega, M., Beriansyah, A., & Maulana, R. Y. (2022) menyatakan bahwa sistem merit adalah sistem yang mendasarkan pengangkatan

pegawai, mutasi, promosi, penggajian, reward dan pengembangan karir dilakukan dengan pertimbangan kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai.

Efektifitas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem diklat dapat diukur dari tiga aspek yaitu keakuratan, keadilan dan keyakinan (Kumaladewi, 2018). Menurut Darmawan D dan Kustandi C, (2019 : 28-29) analisis kebutuhan pelatihan sebagai suatu proses menganalisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kesenjangan kinerja maupun kesenjangan kompetensi. Keadilan diklat dimaksudkan sebagai kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk mendapatkan diklat secara proporsional. Keyakinan terhadap manfaat diklat artinya pegawai meyakini bahwa diklat tersebut, mampu memberikan manfaat untuk menunjang pekerjaannya.

Standarisasi kinerja dapat diukur dari kualitas pelayanan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi (Sedarmayanti, 2010). Kualitas pelayanan merupakan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai yang dapat memuaskan pengguna. Kualitas layanan yang tidak baik akan mempengaruhi penilaian dari masyarakat terhadap kehandalan dan kualitas layanan secara umum (Chaniago, H. (2020). Ketepatan waktu merupakan kecepatan pegawai dalam bekerja yang diukur dengan ukuran waktu. Kedisiplinan atas waktu pegawai dapat diukur dari seberapa menghargai dan menaati peraturan yang telah ditetapkan (Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. 2020). Inisiatif merupakan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sendiri agar tidak terjadi kemandulan (kondisi tidak produktif). Inisiatif muncul dari rasa nyaman yang dirasakan pegawai karena pendekatan informal dari pimpinan. Pendekatan kepemimpinan informal (*headship*) sangat efektif dari sisi adanya pengakuan nyata dan penerimaan pegawai dalam praktek kepemimpinannya, karena biasanya mampu memikat hati, mampu membina hubungan yang serasi (Tabuni, E. 2012).

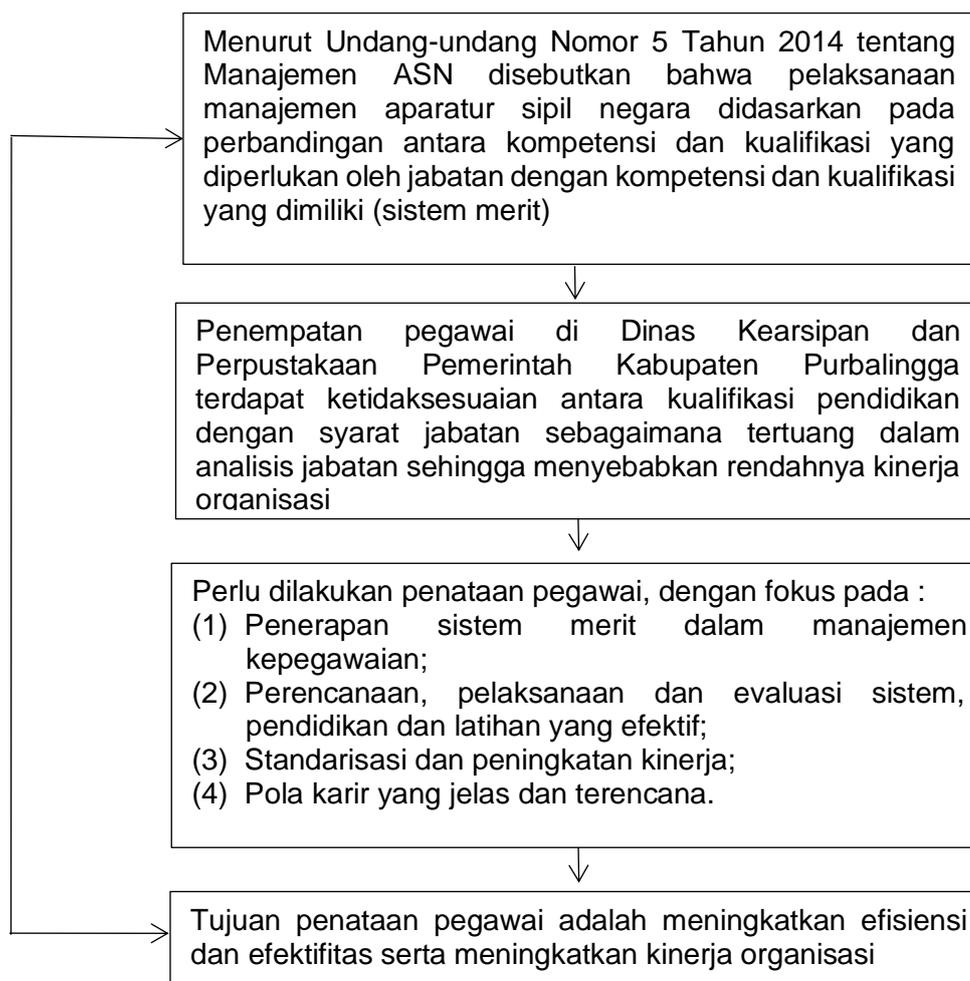
Pola karir yang jelas dan terencana bagi pegawai menurut Nursalim, S., & Wibowo, P. (2022) didasarkan pada beberapa prinsip yaitu, kepastian, profesionalisme, transparansi dan keberlanjutan. Prinsip kepastian dimulai dari penyusunan rencana pengembangan karir semestinya menggambarkan jalur karir yang dapat ditempuh oleh setiap pegawai yang memenuhi syarat. Prinsip profesionalisme artinya rencana pengembangan karir yang disusun harus mampu mendorong bagi peningkatan kompetensi dan kinerja dari setiap pegawai. Sementara prinsip transparansi dimaksudkan bahwa rencana pengembangan karir harus

diketahui oleh seluruh pegawai disamping memberikan kesempatan yang sama bagi setiap pegawai yang memenuhi persyaratan. Sedangkan prinsip keberlanjutan artinya penyusunan rencana pengembangan karir harus memperhatikan kesinambungan dan kesesuaian kelas jabatan yang akan diduduki oleh pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, bahwa penempatan pegawai harus mendasarkan pada pengetahuan, kemampuan dan sikap dari pegawai yang bersangkutan. Penataan pegawai mutlak diperlukan dan apabila tidak dilakukan penataan pegawai, bukan tidak mungkin akan menimbulkan gunung es permasalahan dikemudian hari.

Kerangka pikir berdasarkan latar belakang permasalahan dan kajian teori yang ada, dapat dilihat pada bagan berikut :

Bagan 1 : Bagan Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Kerangka pikir dianalisa dari konsep penataan pegawai menurut Sedarmayanti (2017)

B. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Sasaran penelitian ini adalah Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan dan pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga yang keseluruhan berjumlah 16 orang, Kepala BKPSDM Kabupaten Purbalingga dan Kepala Bidang Promosi dan Jabatan pada BKPSDM. Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel bertujuan atau *purposive sample*. Berdasarkan kompetensinya, maka informan dalam penelitian ini antara lain Ketua DPRD Kabupaten Purbalingga, Sekretaris Daerah Kabupaten Purbalingga, Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Bagian Organisasi Setda, Sekretaris Dinas Kearsipan dan Perpustakaan, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi. Validitas data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan data. Fokus penelitian ini dilakukan terhadap penataan pegawai dilihat dari kualifikasi pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang menduduki jabatan dengan syarat jabatan dalam analisis jabatan. Penataan pegawai diukur dari (1) Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; (2) Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; (3) Standarisasi dan peningkatan kinerja; (4) Pola karir yang jelas dan terencana.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga tidak dapat dipisahkan dari sejarah Perpustakaan Kabupaten Purbalingga. Perpustakaan Umum Kabupaten Purbalingga berdiri dengan Surat Keputusan Bupati Purbalingga Nomor 8 Tahun 2001, merupakan perpustakaan di bawah naungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Lokasi Perpustakaan Umum Kabupaten Purbalingga berada di SD Negeri 3 Bancar Kecamatan Purbalingga (Jalan S. Parman Purbalingga) dan kemudian pindah ke SD Negeri 3 Purbalingga Lor Kecamatan Purbalingga (Jalan DI

Panjaitan Purbalingga). Selanjutnya pada tanggal 23 April 2003 Perpustakaan Umum Kabupaten Purbalingga menempati gedung baru di Jalan Alun Alun Utara Nomor 1 (depan Pendopo Dipokusumo Purbalingga), menjadi satu gedung dengan museum. Setelah bergabung dengan museum namanya berubah menjadi Perpustakaan Umum dan Museum Prof. Dr. R. Soegarda Poerbakawatja. Perubahan nomenklatur tersebut ditetapkan dengan Surat Keputusan Bupati Purbalingga Nomor 7 Tahun 2004 tentang Unit Pelaksana Teknis Dinas Perpustakaan Umum dan Museum Daerah (UPTD Permusda).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah, Perpustakaan Umum digabung dengan Arsip Daerah menjadi sebuah kantor dengan nomenklatur Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Purbalingga. Perpustakaan Umum berpisah kembali dengan Museum Prof. Dr. R. Soegarda Poerbakawatja yang selanjutnya digabung dengan Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Purbalingga. Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Purbalingga menempati gedung di Jalan Dipokusumo Nomor 7 Purbalingga (Eks Gedung BPBD Kabupaten Purbalingga) hingga sekarang.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Purbalingga, kembali Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah berubah nomenklatur menjadi Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga sampai sekarang. Meskipun Peraturan Daerah tersebut sudah diubah dua kali yaitu dengan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Purbalingga dan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Purbalingga.

Dinas Kearsipan dan Perpustakaan mempunyai peran dan kedudukan yang sangat strategis. Pertama, kedudukannya diatur secara langsung oleh dua undang-undang yaitu Undang-undang Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan dan Undang-undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan. Struktur organisasi Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga adalah sebagai berikut : 1).

Kepala Dinas; 2). Sekretaris; 3). Kepala Bidang Konservasi arsip, Pembinaan, Pengawasan dan Layanan Kearsipan; 4). Kepala Bidang Pengembangan dan Pengelolaan Perpustakaan; 5). Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; 6). Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan; 7). Kepala Seksi Konservasi Arsip; 8). Kepala Seksi Pembinaan, Pengawasan dan Layanan Kearsipan; 9). Kepala Seksi Pengelolaan Bahan Pustaka; 10). Kepala Seksi Pembinaan dan Kerjasama Perpustakaan; 11). Kepala Seksi Layanan dan Pengembangan Minat Baca; 12). Jabatan Fungsional; 13). UPTD Perpustakaan.

Proses Penataan Pegawai pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga

Penelitian ini telah memaparkan data tentang proses penataan pegawai pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga. Penataan pegawai dilihat dari beberapa fokus yaitu penerapan sistem merit, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem diklat, standarisasi dan peningkatan kinerja serta pola karir yang jelas dan terencana.

Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Kepegawaian

Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan berdasarkan hasil penelitian, ditemukan adanya kondisi sebagai berikut : 1) Pegawai tidak sesuai kualifikasi pendidikan dengan jabatan yang dimiliki dan mempengaruhi kinerja pada level teknis menjadi tidak sesuai dengan harapan; 2) Penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi dan lebih didasarkan pada kemauan dan kemampuan dari pegawai untuk melaksanakan tugas; 3) Tidak sesuai antara jabatan yang diduduki dengan pengalaman atau rekam jejak sebelumnya.

Penempatan aparatur atau pegawai didasarkan pada rasa keadilan dan keseimbangan antara beban pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki, kualifikasi pendidikan, dan kemampuan serta keterampilannya (Tamara dkk., 2021). Kegiatan merekrut dan menempatkan pegawai yang memiliki kualifikasi, keterampilan dan pengalaman yang diharapkan, harus diawali dengan melakukan studi kerja (*work study*) (Iswahyuningsih, 2019). Penataan pegawai berdasarkan kemampuan pegawai berpengaruh pada keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja akan muncul pada perilaku dan karakter pegawai (Tamara, 2021).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa penataan pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga belum mendasari pada kemampuan pegawai karena masih mendasarkan pada kemauan dari pegawai untuk menduduki jabatan. Misalnya pada jabatan bendahara, diduduki oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan D-III Perpustakaan. Penunjukkan ini atas dasar yang bersangkutan mau menduduki jabatan tersebut, meskipun sebenarnya ada pegawai yang mampu tetapi tidak mau menduduki jabatan tersebut.

Kondisi tersebut tidak sesuai dengan sistem merit di mana pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, reward dan pengembangan karir dilakukan dengan pertimbangan kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai Lega, M., Beriansyah, A., & Maulana, R. Y. (2022), didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan Meutia, I. F., & Liu, T. A. (2019).

Temuan penelitian di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga pada penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian hampir sama dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agung Kurniawan dan Suswanta (2020) dengan judul penelitian Manajemen Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa penataan manajemen sumber daya manusia telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan riil dan hasil analisis jabatan, walaupun dalam beberapa hal masih belum optimal. Terdapat syarat jabatan yang masih belum terpenuhi sehingga masih ditemukan kesenjangan jabatan. Selain itu proses penempatan pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi disebabkan menyesuaikan dengan komposisi sumber daya manusia yang sudah ada sebelumnya.

Selain itu, temuan penelitian juga hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Irma Purnamasari dkk. (2018) dengan judul penelitian *Arrangement of Human Resource in Public Sector*. Hasil penelitian ini adalah ketidaksesuaian antara kompetensi PNS dengan jabatan pada pemerintah daerah terjadi karena prinsip-prinsip penataan sumber daya manusia tidak sepenuhnya dilakukan. Selain itu standar kompetensi jabatan belum dijadikan sebagai persyaratan kompetensi manajerial.

Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Sistem Pendidikan dan Latihan yang Efektif

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem pendidikan dan latihan yang efektif di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga berdasarkan hasil penelitian ditemukan kondisi sebagai berikut : 1) Belum adanya keakuratan diklat bagi pegawai. Hal ini ditandai dengan diklat yang diikuti oleh pegawai lebih didasarkan pada frekuensi mengikuti diklat. 2) Belum menunjukkan keadilan diklat bagi semua pegawai. Bagi pegawai baru akan diikutkan diklat-diklat dasar, dan diklat ditawarkan kepada pegawai yang mau. Jadi keadilan diklat bagi semua pegawai, masih berdasarkan pada pernah atau tidaknya mengikuti diklat, belum ada semacam analisis kebutuhan diklat. 3) Pegawai yang diikutkan diklat merasakan manfaat yang diperoleh yaitu menjadi mengetahui hal-hal baru.

Hasil temuan penelitian tersebut belum sepenuhnya sesuai dengan pendapat Kumaladewi, (2018) yang mengatakan bahwa efektifitas perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem diklat dapat diukur dari tiga aspek yaitu keakuratan, keadilan dan keyakinan. Sementara kondisi di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan baru mencakup satu aspek saja yaitu keyakinan pegawai akan manfaat dari diklat yang diikuti. Oleh karena itu perlu dilakukan sistem pendidikan dan latihan yang lebih akurat, sesuai dengan kebutuhan pegawai dan keadilan bagi semua pegawai untuk dapat mengikuti diklat.

Kondisi tersebut terjadi karena tidak didahului dengan analisis kebutuhan diklat. Menurut Darmawan D & Kustandi C, (2019 : 28-29) analisis kebutuhan pelatihan sebagai suatu proses yang dilakukan untuk menganalisa berbagai macam kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada adanya kesenjangan kinerja maupun kesenjangan kompetensi untuk menjalankan suatu pekerjaan. Pegawai yang mengikuti diklat pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan lebih didasarkan pada apakah yang bersangkutan sudah atau belum mengikuti diklat. Jadi tidak didasarkan atas dasar kebutuhan pegawai tersebut terhadap diklat tertentu.

Standarisasi dan Peningkatan Kinerja

Standarisasi dan peningkatan kinerja yang dilaksanakan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan berdasarkan hasil penelitian ditemukan kondisi sebagai berikut : 1) Pegawai belum mampu menunjukkan sepenuhnya kualitas kerja; 2) Ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas tergantung pada keuntungan yang didapat; 3) Inisiatif serta kemampuan dan komunikasi yang ditunjukkan oleh pegawai, belum sepenuhnya muncul dari kesadaran pribadi.

Kualitas kerja pegawai yang diukur dari kewajiban menyusun SKP pada awal tahun dan diturunkan menjadi SKP bulanan dilakukan oleh pegawai sebagai suatu formalitas yang harus dikumpulkan sebelum tanggal 10 setiap bulannya. Kualitas layanan yang tidak baik akan mempengaruhi penilaian dari masyarakat terhadap kehandalan dan kualitas layanan secara umum (Chaniago, H. (2020). Sebagian besar pegawai berkinerja baik apabila pekerjaan yang dilakukan memiliki imbas terhadap keuntungan materi yang di dapat oleh pegawai. Seharusnya pegawai menunjukkan kedisiplinan atas waktu yang telah ditentukan. Kedisiplinan atas waktu atau ketepatan waktu dari pegawai dapat diukur dari seberapa menghargai dan menaati peraturan yang telah ditetapkan (Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. 2020).

Inisiatif pegawai baru muncul setelah ada pendekatan non formal yang dilakukan pimpinan. Pendekatan ini mampu meningkatkan inisiatif pegawai untuk memberikan ide dan gagasan yang dapat dilaksanakan. Selain itu pendekatan tersebut, juga mampu meningkatkan kemampuan komunikasi pegawai dan meningkatkan kelancaran komunikasi pegawai dengan pimpinan. Pendekatan kepemimpinan informal (*headship*) sangat efektif dari sisi adanya pengakuan nyata dan penerimaan pegawai dalam praktek kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kepemimpinan informal biasanya mampu memikat hati, mampu membina hubungan yang serasi (Tabuni, E. 2012). Pendekatan informal ini melahirkan hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan. Hubungan yang cair ini kemudian melahirkan komunikasi yang baik dan lancar antara atasan dan bawahan.

Pola Karir yang Jelas dan Terencana

Temuan penelitian terhadap pola karir yang ada di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan adalah sebagai berikut : 1) Belum menunjukkan kejelasan dan kepastian karir pegawai; 2) Penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensinya; 3) Belum menunjukkan adanya transparansi. Pola yang dibangun seharusnya didasarkan pada beberapa prinsip yaitu, kepastian, profesionalisme, transparansi dan keberlanjutan Nursalim, S., & Wibowo, P. (2022).

Kejelasan dan kepastian karir terlihat dari contohnya pengangkatan bendahara diduduki oleh pegawai yang memiliki latar belakang pustakawan dan akan diproyeksikan menjadi pustakawan. Kondisi tersebut terjadi karena tidak digunakannya analisis jabatan dalam penempatan pegawai. Menurut Istiwahyuningsih, (2019) analisis jabatan dan analisis beban kerja dapat digunakan

sebagai pedoman dalam merekrut, menyeleksi dan penempatan pegawai dalam sebuah organisasi. Ketidakjelasan pola karir yang dibangun diakibatkan oleh memusatnya pengambilan keputusan pada Bupati dan tidak ada yang berani untuk memerikan masukan.

Faktor-Faktor yang Mendukung dan Menghambat Penataan Pegawai

Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Kepegawaian

Faktor yang mendukung penerapan sistem merit di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan yaitu adanya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan adanya perhatian dari pimpinan untuk memberikan motivasi kepada pegawai. Selain kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, pemberian motivasi oleh pimpinan kepada pegawai adalah faktor lain yang mendukung penerapan sistem merit. Faktor yang menghambat penerapan sistem merit di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan antara lain pengetahuan atau kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan, kedua pengalaman atau rekam jejak pegawai dari jabatan sebelumnya.

Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Sistem, Pendidikan dan Latihan yang Efektif

Faktor yang mendukung perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem diklat yang ada di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan dilihat dari keakuratan diklat, keadilan diklat bagi semua pegawai dan keyakinan akan manfaat diklat yang diikuti oleh pegawai, sebenarnya sudah dijalankan. Hambatan dalam pelaksanaan pendidikan dan latihan bagi pegawai selain dari faktor internal pegawai itu sendiri yaitu sering tidak mau mengikuti diklat karena alasan kesibukan keluarga, yang kedua adalah faktor tidak tersedianya anggaran yang memadai. Hal ini mengakibatkan keakuratan diklat, keadilan diklat bagi pegawai serta manfaat yang dirasakan oleh pegawai menjadi tidak maksimal. Lebih lanjut bahwa diklat yang dijalankan tidak akurat karena tidak adanya kerjasama dengan lembaga diklat manapun. Selain itu sistem diklat yang dijalankan juga tidak menunjukkan adanya keadilan bagi seluruh pegawai. Pegawai juga tidak sepenuhnya mampu merasakan adanya manfaat yang akan dimiliki setelah mengikuti diklat.

Standarisasi dan Peningkatan Kinerja

Faktor yang mendukung dan menghambat standarisasi dan peningkatan kinerja di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan dilihat dari sisi kualitas kerja, ketepatan waktu

dalam mengerjakan tugas sudah menunjukkan adanya kualitas dan ketepatan waktu. Meskipun masih harus dengan ancaman dari pimpinan dan tanpa ada konsultasi dengan pimpinan. Di samping itu ketepatan waktu harus selalu dikaitkan dengan keuntungan materi yang diperoleh oleh pegawai. Standarisasi dan peningkatan kinerja yang ditandai dengan kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi yang ditunjukkan oleh pegawai sudah menunjukkan hal-hal yang baik, tetapi harus selalu ada pengawasan dan stimulan dari pimpinan. Selain itu harus selalu dikaitkan dengan keuntungan materi yang didapat oleh pegawai.

Pola Karir yang Jelas dan Terencana

Faktor yang mendukung dan menghambat pola karir di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan dilihat dari kepastian karir, profesionalisme sebagai dasar karir, transparansi sistem karir dan keberlanjutan karir pegawai menunjukkan belum sepenuhnya dilaksanakan. Pola karir yang dibangun masih belum ada kepastian karir, belum menjadikan profesionalisme sebagai dasar karir, belum ada transparansi sistem karir serta belum mampu menjamin keberlanjutan karir pegawai. Hal ini terjadi karena pola karir masih sangat diwarnai oleh Bupati di damping memang belum ada peraturan internal yang mengatur bagaimana pola karir seharusnya dijalankan.

D. SIMPULAN

Penelitian ini telah menjelaskan proses penataan pegawai pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga berdasarkan prinsip *the right man on the right place*. Peneliti menemukan proses penataan pegawai dilihat dari fokus penelitian yaitu : 1). Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; 2). Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; 3). Standarisasi dan peningkatan kinerja; 4). Pola karir yang jelas dan terencana.

Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian ditemukan: 1) Pegawai tidak sesuai kualifikasi pendidikan dengan jabatan yang dimiliki dan mempengaruhi kinerja pada level teknis menjadi tidak sesuai dengan harapan; 2) Penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi dan lebih didasarkan pada kemauan dan kemampuan dari pegawai untuk melaksanakan tugas; 3) Tidak sesuai antara jabatan yang diduduki dengan pengalaman atau rekam jejak sebelumnya.

Perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif ditemukan hal-hal sebagai berikut : 1) Belum adanya keakuratan diklat bagi pegawai. Hal ini ditandai dengan diklat yang diikuti oleh pegawai lebih didasarkan pada frekuensi mengikuti diklat. 2) Belum menunjukkan keadilan diklat bagi semua pegawai. Bagi pegawai baru akan diikutkan diklat-diklat dasar, dan diklat ditawarkan kepada pegawai yang mau. Jadi keadilan diklat bagi semua pegawai, masih berdasarkan pada pernah atau tidaknya mengikuti diklat, belum ada semacam analisis kebutuhan diklat. 3) Pegawai yang diikutkan diklat merasakan manfaat yang diperoleh yaitu menjadi mengetahui hal-hal baru.

Standarisasi dan peningkatan kinerja ditemukan sebagai berikut : 1) Pegawai belum mampu menunjukkan sepenuhnya kualitas kerja; 2) Ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas tergantung pada keuntungan yang didapat; 3) Inisiatif serta kemampuan dan komunikasi yang ditunjukkan oleh pegawai, belum sepenuhnya muncul dari kesadaran pribadi. Sedangkan penerapan Pola karir yang jelas dan terencana ditemukan hal-hal sebagai berikut : 1) Belum menunjukkan kejelasan dan kepastian karir pegawai; 2) Penempatan pegawai belum sesuai dengan kompetensinya; 3) Belum menunjukkan adanya transparansi dalam pola karir pegawai.

Meskipun penelitian ini telah menemukan beberapa hal yang menarik dalam penataan pegawai pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Purbalingga, namun penelitian ini juga terdapat keterbatasan dari sisi informan yang diwawancarai, fokus penelitian dan keterbatasan waktu. Peneliti berharap semoga ada penelitian lanjutan mengenai penataan pegawai dengan menggunakan metode yang lebih variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akilah, F. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 518-534.
- Alhaddad, M. R., Saleh, A. S., & Us, K. A. (2019). Penempatan pegawai di lembaga pendidikan islam perspektif al-qur'an dan hadits. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(1), 17-33.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273-282.

- Bahri, S., Hasibuan, L. M., & Pasaribu, S. E. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229-244.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1* (Vol. 1). Pustaka Aksara.
- Bariroh, M. (2019). Implementasi Manajemen Hati Sebagai Upaya Peningkatan Sumber Daya
- Chaniago, H. (2020). Analisis kualitas pelayanan, kualitas produk, dan harga pada loyalitas Konsumen nano store. *International Journal Administration, Business and Organization*, 1(2), 2020.
- Darmawan D & Kustandi C, 2019. Analisis Kebutuhan Pelatihan. PT Nasya Expanding Management. Pekalongan.
- Dewi, D. S., Cikusin, Y., & Suyeno, S. (2019). Analisis Kebutuhan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang (Studi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Respon Publik*, 13(5), 53-58.
- Gujar, S., & Shahare, D. A. S. (2018). Increasing in Productivity by Using Work Study in a Manufacturing Industry. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 5(5), 1982-1991.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120-135.
- Haryanto, D. (2021). Pengaruh Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan Provinsi Kalimantan Selatan. *Kindai*, 17(3), 325-346.
- Istiwahyuningsih, T. (2019). Analisis Jabatan, Beban Kerja dan Perhitungan Kebutuhan Pegawai di Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 304-318.
- Keban, Yeremias. T. 2014. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu Edisi Ketiga. Peerbit Gava Media. Yogyakarta.
- Kulla, T., Rumapea, P., & Tampongangoy, D. (2018). Kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan pembangunan desa tinggilbet distrilnk beoga kabupaten Puncak provinsi Papua. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(58).
- Kumaladewi, A. (2018). Efektivitas Rekrutmen Dan Seleksi Dalam Memenuhi Kebutuhan Tenaga Perawat Di Rsia Muslimat Jomba. *Parsimonia-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 29-40.

- Kurniawan, A., & Suswanta, S. (2020). Manajemen Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134-148.
- Lega, M., Beriansyah, A., & Maulana, R. Y. (2022). Konsistensi Sistem Merit Pada Pemilihan Jabatan Tinggi Pratama Di Pemerintah Provinsi Jambi. *Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan dan Sosial*, 4(1), 40-50.
- Luaylik, N. F. (2020). Dari Negara menjadi Publik Sentris: Kajian Historis Pelaksanaan Administrasi Indoensia Tahun 1900-an. *Al-Isnad: Journal of Islamic Civilization History and Humanities*, 1(1), 63-73.
- Maimunah, E. I., Hidayat, Z., & Priyadi, B. P. (2021). Manajemen Pengembangan Industri Batik Grobogan Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat. *Journal of Public Policy and Management Review*, 10(2), 186-208.
- Marnisah, Luis & Zamzam, Fakhry.2021. Manajemen Analisis Jabatan. Deepublish.Yogyakarta.
- Meutia, I. F., & Liu, T. A. (2019). Polisi Dan Sumber Daya Manusia: Studi Assesment Centre Berbasis Merit System Di Polda Lampung. *Jurnal Administrativa" Jurnal Birokrasi, Kebijakan dan Pelayanan Publik"*, 1(1), 7-18.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook - Third Edition*. Arizona State University, America.
- Moleong, Lexy. J.2019. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi.PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mutafi, A. (2020). Pilar-pilar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam MEnghadapi Era Global. *Manarul Qur'an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 20(2), 106-125.
- Nidin, S. B., Simanjuntak, F., & Deak, V. (2022). Komunikasi dalam Manajemen POSDCORB dan Hubungannya dengan Pertumbuhan Gereja. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2), 114-125.
- Nursalim, S., & Wibowo, P. (2022). Evaluasi Pola Karir Petugas Pemasarakatan di Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas IIA Muara Beliti. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Undiksha*, 10(1), 232-240.
- Purnamasari, I., Munjin, R. A., & Ratnamulyani, I. A. (2018). Arrangement of Human Resource in Public Sector. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 42(3), 108-117.
- Pynes, J. E. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (Vol. 30). John Wiley & Sons.

- Rusli, L., & Mubarak, A. (2021). Analysis of The Employee Placement Based on Islamic Perspective: Case Study on Non – Academic Staff of University of Darussalam Gontor. *Al Tijarah*.
- Sany, Y. P. (2019, November). Civil Servant Redistribution in Samarinda City: A Descriptive Study of Human Resources on Health Distribution Gap. In *Eastern Regional Organization for Public Administration Conference (EROPA 2018)* (pp. 18-26). Atlantis Press.
- Sedarmayanti. 2010. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2017. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemimpinan yang Baik. Bandung: Refika Aditama.
- Sriwahyuni, I., Said, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Bontonompo Kabupaten Gowa. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(5), 1531-1547.
- Sugiyono.2019.Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D.Afabeta.Yogyakarta.
- Suntari, R., & Rasto, R. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 3(1), 87-92.
- Supriyadi, E. I. (2021). Pergeseran Dalam Paradigma Ilmu Administrasi Publik. *Jurnal Sosial Dan Humaniora Universitas Muhammadiyah Bandung* Vol. 3, No. 1 April 2021 Hal. 9-16.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104-116.
- Tabuni, E. (2012). Peranan Pemimpin Informal dan Formal di Desa Bogonuk Distrik Woniki Kabupaten Tolikara. *HOLISTIK, Journal Of Social and Culture*.
- Tamara, C.V., Johaness, A.W., Marlina, L., & Hendra, K.A. (2021). Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*.
- Uluputty, I. (2018). Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 6(2), 121-148.
- Winarti, E. (2018). Perencanaan manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 3(1), 1-26.

Surat Kabar Online

Alfons Nedabang, (2015). Di Sumba Barat Daya, Guru Diangkat Jadi Camat. <https://kupang.tribunnews.com/2015/01/08/di-sumba-barat-daya-guru-diangkat-jadi-camat>.

Desy Arsyad, (2019). Bukan Cuma Jadi Camat, Bupati Luwu Juga Lantik Guru Jadi Kepala Bidang. <https://makassar.tribunnews.com/2019/10/22/bukan-cuma-jadi-camat-bupati-luwu-juga-lantik-guru-jadi-kepala-bidang>