

---

## **Analisis Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintahan Kabupaten Sangihe (Studi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe)**

**Johanis Willian Paraeng <sup>1</sup>**

**Sarah Sambiran <sup>2</sup>**

**Donald K. Monintja <sup>3</sup>**

### **ABSTRAK**

Keberadaan sumberdaya manusia pada suatu lembaga akan membuat kinerjanya berjalan dengan baik apabila di kelola dan diatur dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut, situasi tersebut berlaku juga pada instansi pemerintah yang didalamnya diisi oleh Aparatur Sipil Negara. Tipe penelitian yang digunakan adalah Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti menetapkan suatu fokus dalam penelitian ini dengan menggunakan teori yang diadopsi dari Schuler dan Jackson dalam Sastrohadiwiryono (2007:276) mengemukakan aspek-aspek yang harus dipenuhi dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut: Pengetahuan; Keterampilan; Kemampuan; Kepribadian. sesuai dengan hasil penelitian rata-rata pegawai yang ada di BKD telah memiliki kesesuaian latar belakang pendidikan formal, sehingga dari latar belakang pendidikan tersebut dapat meningkatkan kompetensi pegawai agar dapat melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, penempatan pegawai merupakan proses rekrutmen pegawai untuk menjadi posisi atau jabatan sesuai dengan bidang serta pendidikan. aspek keterampilan kerja yang dimiliki pegawai di Kantor BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe telah sesuai dengan hasil yang diharapkan.

**Kata Kunci : Penempatan, Pemerintahan, Aparatur Sipil Negara**

---

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat

<sup>2</sup> Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat

<sup>3</sup> Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL-Unsrat

## Pendahuluan

Diberlakukannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah, Pemerintah pusat memberikan wewenang kepada masing-masing daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri dalam mewujudkan sumber daya aparatur yang berkualitas.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sangihe merupakan salah satu unsur pelaksana otonomi daerah yang bertanggung jawab dan berwenang melaksanakan pelayanan dalam urusan administrasi kepegawaian, membutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi dengan profesionalisme yang sesuai tuntutan pekerjaan, oleh karenanya dalam penempatan pegawai harus mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya.

Data awal yang peneliti peroleh mengenai jumlah keseluruhan pegawai di Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe berjumlah 4.648 orang, yang terdiri dari Pegawai Golongan I = 43 orang, Golongan II = 1.112 orang, Golongan III = 2.568, Golongan IV = 925, sedangkan di Badan Kepegawaian Daerah terdapat 44 orang pegawai, dengan berbagai latar pendidikan yang berbeda-beda.

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti ditemukan suatu fenomena tentang penempatan Pegawai Negeri Sipil masih ada yang sesuai dengan tingkat pendidikan, disiplin ilmu (keahlian), serta pengalaman yang dimiliki pegawai dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban, dampaknya: Kepala Sub Bagian Program, Keuangan Dan Pelaporan dengan latar pendidikan Sarjana Kesehatan Masyarakat, Dengan Kepala Bidang Mutasi Promosi Dan Pengembangan Karier dengan latar belakang pendidikan S1 Sarjana Ekonomi.

Hal ini menunjukkan bahwa disiplin ilmu dan keahlian yang dimilikinya tidak sesuai jabatan yang dipangkunya dan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian yang seharusnya jabatan jabatan tersebut

ditempati oleh Aparatur Sipil negara yang memenuhi standar kompetensi jabatan yang di lihat dari pengetahuan, latar belakang pendidikan, disiplin ilmu/ keahlian ilmu serta keterampilan kerja sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan pendidikan/ keahlian/ pengalaman dan keterampilan yang dimilikinya.

Proses penempatan pegawai sendiri, sering kali berdasarkan atas suka atau tidak sukanya pimpinan, bahkan seringkali sangat bersifat politis, dalam arti bagi individu yang mendukung kepala daerah saat pilkada lalu, seringkali diangkat menjadi pejabat, walaupun belum memenuhi syarat dan standar kompetensi pendidikan formal yang dimiliki oleh preson pegawai tersebut, sedangkan dalam aturan kepegawaian yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen PNS, pasal 54 ayat (5) disebutkan bahwa PNS yang akan diangkat dalam jabatan administrator pada instansi pemerintah wajib memenuhi persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikan paling lama 5 (lima) tahun sejak

diangkat dalam jabatan, hal ini turut pula diperjelas dengan Surat Edaran Kepala BKN nomor K.26-30/V.152-5/99 tanggal 21 Agustus 2018 tentang pengisian jabatan Administrator (Eselon IIIa dan IIIb) dan Jabatan Pengawas (Eselon Iva dan IVb) angka 2 (dua) huruf a-d disebutkan bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan structural harus memiliki kualifikasi pendidikan formal yang sesuai dan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, serta kompetensi sosial struktural.

Jelas secara aturan bahwa berbagai syarat yang menjadi proses pengangkatan dan penempatan pegawai dalam berbagai jabatan administrasi dilingkup instansi pemerintahan, namun sayangnya proses penempatan pegawai yang ada di Pemerintah Kabupaten Sangihe belum memperhatikan analisa jabatan, yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada, dimana analisa jabatan sendiri dimaksudkan untuk

memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi, tatalaksana, pengawasan dan akuntabilitas terkesan masih kurang profesional, kurang kompeten, sehingga berimbas pada tujuan akhir dalam sebuah organisasi pemerintah yaitu pelayanan publik yang optimal. Begitu pula dengan uraian jabatan yang jelas, dengan maksud membantu pengambilan keputusan yang konsisten mengenai beberapa masalah, seperti pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) dan promosi pegawai serta dapat pula membantu instansi pemerintah menunjukkan keputusan sumber daya manusia yang adil dan berkompeten.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia**

MSDM sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya. Istilah MSDM kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia masih tetap digunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrutmen, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan pegawai (Cardoso, 2008:13).

Bathos (2010:24) menyatakan bahwa sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari dapat memberikan keunggulan dalam bersaing.

Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Bahwa "sumber daya

manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan."

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi dimasa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen suatu organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai (Cardoso, 2008:19).

Hasibuan (2013:31) menyebutkan sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan factor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam melaksanakan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu dalam suatu organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah control secara sistematis dari jaringan fundamental organisasi yang memengaruhi dan melibatkan semua individu yang ada dalam organisasi,

termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, design pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Moekijat, 2009:11).

Sunyoto (2012:21) mengatakan peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja pegawai. Sikap pegawai merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi memenuhi misi, visi tujuan dan strategi organisasi.

#### **Administrasi Kepegawaian**

Administrasi Kepegawaian adalah proses kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin agar tujuan organisasi seimbang dengan sifat, hakikat dan fungsi organisasi serta sifat dan hakikat para pegawai atau anggotanya (Moekijat, 2009:63). Kebijaksanaan dasar sistem administrasi kepegawaian di Negara kita mengacu pada UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Dalam undang-undang tersebut menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan Negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-undang Dasar Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Tahun 1945.

#### **Analisis Jabatan**

Jabatan adalah sekelompok posisi yang sama dalam suatu organisasi. Dalam ASN

jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam kerangka suatu kesatuan organisasi. Jabatan dibedakan menjadi dua macam yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Unsur utama dalam setiap program manajemen kepegawaian adalah analisis jabatan dimana akan diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan. Fungsi manajemen kepegawaian adalah mendapatkan orang-orang untuk mengisi organisasi. Dalam organisasi yang besar maupun organisasi yang kecil, ada suatu langkah penting yang harus dilakukan sebelum mengadakan penarikan tenaga kerja (recruitment), yakni menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan rincian mengenai jumlah dan kuantitasnya yang nanti akan disertai masing-masing jabatan itu. Dengan demikian fungsi atau kegiatan pertama dalam manajemen kepegawaian adalah mendapatkan orang-orang yang tepat, baik mengenai kualitas, maupun mengenai kuantitasnya (Hidayati, 2010:15).

Moekijat (2009:39) menyebutkan bahwa jabatan adalah sekumpulan wewenang, tugas, tanggung jawab yang dikerjakan oleh pejabat dalam waktu tertentu. Sedangkan pekerjaan sebagai: sekumpulan tugas, tanggung jawab merupakan kebulatan kerja yang harus dikerjakan oleh pegawai. Pekerjaan merupakan totalitas tugas yang dikerjakan sesuai tanggung jawabnya. Jabatan adalah posisi yang dimiliki dalam suatu organisasi, merupakan kedudukan berimplikasi terhadap wewenang, hak dan tanggung jawab dari seorang pegawai dalam suatu organisasi.

John Bernadian & J. Rusell dalam Sunyoto (2012:53), analisis Pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview dengan pegawai, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Atau analisis pekerjaan

merupakan usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seorang pegawai ke dalam kata-kata.

Suwatno (2011:76) mendefinisikan analisis Jabatan merupakan suatu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu hingga merujuk pada seleksi dan penempatan pekerjaan yang sesuai.

Yoder dalam Tohari (2011:37) mendefinisikan bahwa analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan yang memengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan pegawai.

Menurut (Hasibuan 2013:28) Analisis Pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus di kerjakan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah proses dan usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas, tanggung jawab yang dilakukan dalam pekerjaan tersebut. Data yang dikumpulkan meliputi tugas-tugas, tanggung jawab, kemampuan manusia dan standar unjuk kerja. tugas-tugas mengacu pada berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan pegawai dalam suatu organisasi.

Uraian pekerjaan/jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat, penyusun, departemen, dan lokasi. Hal ini membantu pengambilan keputusan yang konsisten mengenai beberapa masalah, seperti upa dan promosi pegawai dan dapat pula membantu organisasi dan dapat pula membantu organisasi menunjukkan

keputusan sumber daya manusia yang adil (Sastrohadiwiryono, 2007:40).

Menurut Stone dalam Sastrohadiwiryono (2007:48) job description adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang jabatan, bagaimana melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Uraian jabatan harus ditetapkan secara tegas dan jelas untuk setiap jabatan, dengan demikian maka uraian jabatan dapat dikatakan sebagai arah, petunjuk atau pedoman bagi setiap tenaga kerja untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam uraian jabatan terdapat standard an langkah-langkah yang harus dilaksanakan, juga spesifikasi dan evaluasi pekerjaan. Dengan demikian maka para pegawai dapat melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dengan benar dan maksimal menuju ke arah profesionalisme dan pelayanan prima, terhindar dari duplikasi dalam pelaksanaan tugas, pemborosan tenaga, material, ruang dan waktu. Untuk itu, maka dalam penyusunan uraian jabatan tidak dapat berdiri sendiri, ia harus disusun bersama sama dengan spesifikasi kualifikasi, pengembangan organisasi dan evaluasi serta penilaian pekerjaan. Dengan kata lain pembuatan uraian jabatan tidak dapat lepas dari deskripsi pekerjaan dari seluruh pekerjaan yang ada dalam organisasi. Uraian jabatan yang tidak jelas dan sistematis akan mengakibatkan terjadinya kesimpang siuran dalam pelaksanaan pekerjaan yang pada akhirnya akan bermuara pada terhambatnya mekanisme kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

### **Penempatan Pegawai**

Penempatan merupakan langkah selanjutnya setelah proses penyaringan selesai. menurut Siagian (2008:68) Penempatan merupakan akhir dari seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang

menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan mutasi sekalipun.

Hasibuan (2013:163) mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut. Schuler dan Jackson dalam Hasibuan (2013:165) mengemukakan penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Mathis dan Jackson (2001:305) mengemukakan penempatan adalah menempatkan seseorang pada posisi yang tepat (Yuniarsih dan Suwatno 2008:116). Maka penempatan pegawai merupakan usaha menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan dengan jalan penempatan pegawai pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai, dengan penempatan pegawai yang tepat akan meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersangkutan. Dalam setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahap yang harus dilalui pelaksanaannya.

Sejalan dengan hal tersebut Siagian (2008:169) mengatakan bahwa: prosedur penempatan personalia pada dasarnya merupakan metode untuk menjangkau informasi yang tepat mengenai pelamar. Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan personalia, mengatakan bahwa untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus memenuhi tiga persyaratan pendahuluan antara lain: pertama, harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisis beban kerja dan analisis tenaga kerja. kedua, harus mempunyai standar personalia yang

digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan. Ketiga, mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan ditetapkan.

Menurut Rivai dalam Yuniarsih (2008:117) penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atas pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Dengan demikian penempatan dalam kaitan ini meliputi, promosi, transfer dan demosi.

Dalam kaitan ini Sastrohadiwiryo (2007:162) mengemukakan penempatan pegawai adalah suatu proses pembagian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk melaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Menurut Tohari (2011:151) bahwa: penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh yang berwenang dalam suatu instansi/perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal-hal yang diperhatikan dalam melakukan penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Latar belakang pendidikan
- 2) Pengalaman kerja
- 3) Minat dan hobi

#### **Kerangka Konsep**

Penempatan pegawai merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dimulai dari perencanaan sumber daya manusia, diikuti perolehan dan penempatan sumber daya manusia serta dilanjutkan dengan pengembangan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal dalam menyiapkan SDM yang berkompeten

sesuaibidangnya sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat terwujud dan tujuan organisasi dapat tercapai. Perencanaan sumber daya manusia dengan demikian focus perhatian pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin tersedianya SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Dimensi Penempatan Pegawai:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Kemampuan
4. kepribadian(Schuler & Jackson, Russel)

Melalui kegiatan penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu pada akhirnya akan dapat diketahui apakah pegawai yang bersangkutan dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut. Jika kemampuan bekerja dari pegawai telah sesuai dengan standar yang dibutuhkan, maka sudah tercipta penempatan yang tepat.

Penempatan pegawai sebaiknya berpedoman pada prinsip "penempatan yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Penempatan berkaitan dengan kecocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian pegawai tersebut (Schuller dan Jackson, dalam Sastrohadiwiryo, 2007:276).Dimensi penempatan pegawai tersebut dapat di operasionalisasi sebagai berikut:

1. Pengetahuan, adalah suatu kesatuan yang terorganisir yang biasanya terdiri dari fakta dan prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku, maupun pengalaman dari orang lain.
2. Keterampilan adalah keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.
3. Kemampuan adalah kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kemampuan

pegawai tujuan organisasi dapat dicapai. Kemampuan terdiri dari kemampuan kognitif dan kemampuan fisik

Kepribadian adalah adalah penempatan pegawai berdasarkan kepribadian pegawai dengan melihat minat, bakat, kegigihan dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan.

### Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah Deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini, teknik pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian informan yang menguasai permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data. (Sugiyono, 2008:46).

Oleh karena itu informan yang akan dipilih adalah: Kepala BKD, Sekretaris BKD, Kepala Bidang Mutasi ASN, Staf. Untuk mendapatkan hasil yang obyektif dalam penelitian ini, maka data yang didapatkan dilapangan akan diolah dan dianalisa secara kualitatif, yaitu dengan menggambarkan dan menjelaskan hasil-hasil penelitian dari sejumlah data-data yang telah diperoleh di lapangan selama penelitian berlangsung.

### Pembahasan

#### 1. Aspek Pendidikan

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah bahwa ada beberapa aparatur sipil Negara yang jika dilihat dari aspek pendidikan kurang sesuai dengan jabatannya. Yang seharusnya para aparatur sipil Negara ketika bekerja harus sesuai dengan latar belakang ilmu yang mereka miliki, hal ini dimaksudkan agar ketika mereka melakukan pekerjaannya akan optimal karena didukung oleh keahlian yang dimiliki. Karena jika aparatur tidak menguasai keahlian dalam pekerjaannya maka mereka harus melakukan studi dari awal untuk mempelajari dan menguasai bidang pekerjaannya. Proses ini dapat menghambat sebuah pekerjaan dan

mengakibatkan kurang optimalnya hasil sebuah pekerjaan. Yang nantinya juga akan menimbulkan kinerja aparatur sipil Negara yang rendah. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi suatu instansi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan di BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe terdapat 13 (tiga belas) orang pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan formal sesuai dengan bidang tugas manajemen kepegawaian usia dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah, hal ini menunjukkan bahwa proses penempatan pegawai di lingkup pemerintahan Kabupaten Sangihe khususnya di BKD telah hamper memenuhi aspek latar belakang pendidikan, karena tinggal 4 (empat) orang saja yang memiliki latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan fungsi BKD, dengan demikian sebanyak 76.46% pegawai yang ada di BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe telah memenuhi kriteria dari aspek pendidikan, sedang hanya 23.52% saja yang belum memenuhi kesesuaian dari aspek pendidikannya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan untuk peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi, pendidikan dan pelatihan ini dapat diberikan secara berkala agar setiap pegawai tetap dapat meningkatkan kompetensinya agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut melalui pendidikan dan pelatihan, pada masa orientasi atau calon pegawai negeri sipil proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas

moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter keperibadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Salah satu tujuan organisasi khususnya organisasi pemerintahan dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan kompetensinya, tujuan ini harus didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman.

BKD sebagai salah satu SKPD yang memiliki kewenangan untuk menganalisa jabatan berdasarkan kebutuhan aparatur daerah, selayaknya ditempati oleh orang-orang yang sangat berkompeten dalam bidang pendidikannya, sehingga hasil analisa jabatan, terhadap kebutuhan aparatur dapat efektif, sehingga apa yang dibutuhkan daerah dapat terpenuhi dari aspek kinerja SKPD, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah.

## 2. Aspek keterampilan kerja

*Skill* (keterampilan) seorang aparatur sipil Negara merupakan salah satu faktor dalam usaha mencapai suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Tujuan keterampilan kerja yaitu untuk dapat memudahkan suatu pekerjaan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisiensi tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu kinerja aparatur yang baik. Aparatur Sangat membutuhkan keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat tujuan organisasi, sebaliknya aparatur yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi pastinya, dimana keterampilan merupakan kemampuan seorang aparatur untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan kerja berkembang karena pelatihan dan pengalaman yang dimana tercermin seberapa baik seorang aparatur dalam



melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan (fasilitas ruangan), berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi kerja. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan keterampilan kerja adalah Pengalaman Kerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan oleh aparatur selama periode tertentu. Oleh karena itu untuk mendukung efektivitas kerja suatu organisasi maka diperlukan aparatur sipil Negara yang memiliki keterampilan dan pengalaman kerja dalam bekerja sehingga mampu memberikan pelayanan yang baik tidak hanya kepada aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah tetapi juga kepada setiap aparatur yang memiliki kepentingan di Badan Kepegawaian Daerah. Dan berdasarkan wawancara bahwa keterampilan kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe sudah baik, dimana setiap aparatur yang ada mempunyai keterampilan kerja yang baik sehingga mempermudah instansi dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan hasil penelitian, dari 17 orang staf pegawai yang ada di BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe, hanya terdapat 7 orang saja yang pernah mengikuti pelatihan peningkatan keterampilan kerja melalui kegiatan Bimbingan Teknis (Bimtek), ketujuh orang pegawai tersebut adalah yang menjabat sebagai: Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, dan kelima orang Kepala Bidang. Bimbingan Teknis dalam rangka peningkatan keterampilan pegawai khusus yang berkaitan dengan tupoksi BKD adalah:

1. Bimtek Analisa Jabatan (Anjab) bagi Pegawai negeri sipil, telah diikuti oleh Kepala Dinas dan Sekretaris Dinas.
2. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil, telah diikuti oleh Kepala Dinas, dan kelima kepala bidang.
3. Administrasi Kepegawaian dan strategi penguatan, peningkatan kinerja PNS, telah diikuti oleh kepala-kepala bidang.

4. Penilaian Prestasi kerja PNS dan penyusunan sasaran kerja pegawai, telah diikuti oleh Kepala Badan, Sekretaris Badan, dan kelima Kepala Bidang.

Kegiatan pelatihan bimtek yang telah diikuti oleh pegawai yang ada di BKD ternyata belum secara keseluruhan diikuti sampai kepada staf yang ada, sesuai dengan penelusuran peneliti diperoleh informasi dari hasil wawancara bahwa kegiatan Bimtek ini dilakukan secara nasional, dengan undangan peserta yang terbatas sehingga tidak memungkinkan semua staf dapat mengikuti kegiatan bimtek tersebut, begitu pula berkaitan dengan pemberian layanan di kantor, karena tidak mungkin semua pegawai keluar kantor harus mengikuti kegiatan bimtek dan keadaan kantor kosong, alasan yang lainnya juga peneliti peroleh informasi bahwa kegiatan bimtek dimaksud dikhususkan kepada pegawai yang memegang jabatan, sedangkan staf sebagai pelaksana menerima arahan atau petunjuk dari pimpinan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa aspek keterampilan kerja bagi pegawai BKD Kabupaten Sangihe jelas terpenuhi dengan adanya kegiatan-kegiatan Bimtek, walaupun tidak secara keseluruhan diikuti oleh semua pegawai, hanya jabatan-jabatan tertentu saja.

Adanya Bimtek tersebut diharapkan PNS akan profesional dan lebih terampil dalam bekerja, dengan demikian PNS yang profesional adalah PNS sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan. Selanjutnya profesionalisme juga dapat dijabarkan sebagai berikut; penguasaan kompetensi untuk melaksanakan tugas, komitmen untuk mengembangkan kompetensi, komitmen terhadap pelayanan serta menjunjung tinggi etika profesi.

Pelaksanaan Bimtek atau Diklat Aparatur harus benar-benar ditangani

secara handal dan profesional. Beberapa hal yang perlu dievaluasi terhadap keberhasilan Bimtek atau Diklat yaitu:

- a. Kualitas penyelenggaraan, yang meliputi pemberian motivasi, penyediaan sarana dan prasarana, penyediaan materi/modul/bahan ajar, penyajian dan kompetensi aparatur termasuk kesiapan instruktur.
- b. Manfaat diklat, meliputi kebutuhan pekerjaan.
- c. Peningkatan kemampuan/keterampilan.
- d. Perubahan sikap dan perilaku yang berorientasi pada pelayanan.

Pengembangan pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi sebab pegawai merupakan asset yang penting untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### 3. Aspek Pengalaman Kerja

Hasil penelitian dari 17 orang pegawai yang ada di BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe ada 6 orang pegawai yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun sedangkan sisanya 7 orang memiliki masa kerja dibawah 20 tahun. Masa kerja ini sangat erat berkaitan dengan pengalaman seorang pegawai bekerja, karena dengan pengalaman yang baik dapat meningkatkan kemampuan seorang pegawai. Pengalaman kerja sendiri dapat diartikan sebagai suatu kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang yang diperoleh melalui rentang waktu atau masa kerja yang telah ditempuh untuk pekerjaan tertentu melalui tindakan, reaksi, kecekatan dan berbagai percobaan yang telah dilakukan. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin terampil seseorang dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pula pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengalaman kerja menunjukkan kemampuan pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut

akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar. Hal ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik. Selain itu, pengalaman kerja akan ikut mematangkan seseorang dalam menghadapi tugas-tugas manajerial yang akan dijalankannya.

Setiap pengalaman kerja yang diperoleh seseorang, akan membantunya memberikan keterampilan dan pengetahuan khusus sesuai dengan pekerjaan yang digelutinya. Seseorang yang melakukan jenis pekerjaan tertentu secara berulang-ulang dalam jangka waktu yang cukup lama akan menjadikan dirinya cukup terampil dalam pekerjaan tersebut. Pengalaman merupakan faktor yang penting dalam perkembangan suatu usaha, terutama pekerjaan yang membutuhkan keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam berkreasi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas.

### 4. Aspek Kepribadian

Perlu disadari bahwa pegawai merupakan suatu potensi kesuksesan untuk mengimbangi perubahan dan kemajuan dalam berbagai aspek yang mempengaruhi beban kerja pimpinan, dituntut tersedianya tenaga yang setiap saat memenuhi kebutuhan. Keseluruhan tugas hanya akan bermanfaat dan berhasil baik apabila diusahakan oleh pribadi itu sendiri pengembangannya. Dengan adanya pengembangan diharapkan seseorang mempunyai kemampuan kerja yang serbaguna, berhasil guna dan dapat bekerja sesuai kebutuhan serta tuntutan organisasi.

Maka dari itu aspek kepribadian juga merupakan suatu yang penting dalam terwujudnya tujuan organisasi dimana untuk meningkatkan produktivitas kerja seseorang maka perlu memiliki kepribadian yang kuat dan pengembangan kemampuan serta keterampilan agar dapat menunjang terlaksananya semua kegiatan yang ada dalam sebuah organisasi yang ada.

Istilah keperibadian sendiri sering dihubungkan dengan keadaan seseorang atau karakter seseorang. Keperibadian

dapat diartikan sebagai identitas seseorang, sehingga banyak menyangkut masalah watak, sifat, yang tercermin nyata dalam perbuatan serta tindakan seseorang. Orang yang berperibadi, adalah orang yang sadar akan dirinya dan dapat mengerti dengan tepat pribadinya. Seorang yang berkepribadian kuat adalah orang yang dapat menentukan dirinya sendiri, berbuat apa, sebagai apa, mau apa dan sebagainya, karena keperibadian tersusun atau disposisi, yang terorganisir dalam susunan hierarkhis berdasarkan hal yang bersifat umum dan penting. Di samping yang dibawa sejak lahir, berperan pula disposisi psikhis lainnya yang diperoleh dari pengalaman. Dengan demikian pada dasarnya dapat ditarik kesimpulan bahwa personality merupakan suatu kebutuhan, kebutuhan yang bersifat kompleks yang disebabkan karena banyaknya factor dalam dan factor yang ikut menentukan keperibadian yang termaksud dimana paduan antara factor dalam dan faktor luar menimbulkan gambaran yang unik, artinya tidak ada dua individu yang benar identik antara seseorang dengan orang lain.

Sedarmayanti (2004:2) berpendapat bahwa individu merupakan perwujudan dari suatu latar belakang tertentu. Oleh karena itu perbedaan latar belakang seseorang akan membuat keunikan keperibadiannya. Latar belakang yang dimaksud adalah meliputi latar belakang biologis, sosial, psikologis, cultural, fisik dan spiritual. Keunikan latar belakang masing-masing akan mewujudkan keunikan setiap pribadi. Setiap individu dipandang sebagai pribadi yang memiliki keunikan dalam dinamika perilakunya. Oleh karena itu ada individu yang dinamis, cepat, dan produktif, akan tetapi ada pula individu yang statis, lamban dan kurang produktif. Dari sudut proses perwujudan darinya, setiap individu dapat dipandang sedang berada dalam proses perkembangan menuju ke arah tercapainya perwujudan diri. Individu akan menempuh tahap perkembangannya secara berkesinambungan. Kehadirannya sebagai seorang pegawai pada saat ini pada dasarnya merupakan keberadaan

dalam tahapan perkembangan yang merupakan hasil dari tahapan masa lalu dan titik tolak untuk tahap perkembangannya di masa yang akan datang.

Keperibadian pegawai yang ada di Kantor BKD Kabupaten Sangihe dilatarbelakangi dengan keperibadian yang tumbuh dan berkembang di lingkungan yaitu suku sangihe, yang mengembangkan sikap bersahaja, saling membantu dan saling menolong.

## Penutup

### Kesimpulan

#### Aspek Pendidikan

Aspek ini menyangkut aspek tentang kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan, kemampuan latar belakang pendidikan dalam menunjang pekerjaan, dan seberapa perlu pendidikan lanjutan untuk menunjang pekerjaan dalam penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kepulauan Sangihe, sesuai dengan hasil penelitian rata-rata pegawai yang ada di BKD telah memiliki kesesuaian latar belakang pendidikan formal, sehingga dari latar belakang pendidikan tersebut dapat meningkatkan kompetensi pegawai agar dapat melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, penempatan pegawai merupakan proses rekrutmen pegawai untuk menjadi posisi atau jabatan sesuai dengan bidang serta pendidikan.

#### Aspek Keterampilan Kerja

Aspek ini menyangkut tentang kesesuaian keterampilan yang dimiliki dengan jabatan, keterampilan kerja dengan jabatan, kemampuan keterampilan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memanfaatkan fasilitas kantor, keterampilan mempengaruhi orang lain, dan seberapa perlu keterampilan lanjutan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kepulauan Sangihe. Sesuai dengan hasil penelitian, aspek keterampilan kerja yang dimiliki pegawai di

Kantor BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe telah sesuai dengan hasil yang diharapkan.

#### Aspek Pengalaman

Aspek pengalaman menyangkut aspek tentang kesesuaian pengalaman kerja dengan jabatan dan kemampuan pengalaman dalam menunjang pekerjaan. sesuai dengan hasil penelitian penempatan pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Karena peranan sumber daya manusia sangatlah penting terutama berdampak langsung terhadap kepuasan kerja yang dapat memotivasi kerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dari seluruh pegawai serta kinerja instansi pemerintah.

#### Saran

1. Penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kepulauan Sangihe harus lebih memperhatikan syarat penempatan yang dibutuhkan seperti pendidikan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki pegawai, selain itu diharapkan dapat mempertahankan dan lebih meningkatkan lagi nilai-nilai kinerja seperti pola pikir, sikap, loyalitas, kehadiran serta kerjasama pegawai karena akan berdampak langsung terhadap kinerja instansi pemerintah.
2. Para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kepulauan Sangihe menginginkan adanya pendidikan dan pelatihan lanjutan untuk menunjang pekerjaan yang dilaksanakan. Ini bertujuan agar lebih meningkatkan efektivitas kinerja pegawai itu sendiri. Untuk itu penulis menyarankan agar pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kepulauan Sangihe mengadakan pendidikan dan pelatihan keterampilan lanjutan agar bisa meningkatkan kinerja pegawai.
3. Diharapkan BKD Kabupaten Kepulauan Sangihe dapat terus mempertahankan proses penempatan pegawai yang sesuai dengan bidang

dan grade pegawai melalui sistem dan proses yang sudah dilakukan agar seluruh pegawai tetap memiliki kepuasan dalam bekerja yang dapat meningkatkan kinerja individu serta pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai.

4. Diharapkan BPK Kabupaten Kepulauan Sangihe dapat terus memprioritaskan aspek kepribadian ASN yang baik dan jujur dalam pelayanan kepada masyarakat dan dalam birokrasi pemerintahan.

#### Daftar Pustaka

- Bathos, Basir. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cardoso, Faustino. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Erni, dan Kurniawan. 2006. Pengantar Manajemen. Jakarta: Kencana.
- Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, Hani. 2012. Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPEF Yogyakarta.
- Hidayati, Nur. 2010. Perencanaan Kepegawaian. Bandung: Fokusmedia.
- Husnan, Suad. 2008. Manajemen Personalita. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kamaruddin. 2014. Manajemen Berdasarkan Sasaran. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat. 2009. Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia. CV. Mandar Maju.
- Panggabean, Mutiara S. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

- Samsudin, Sadili. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2007. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Suwatno, Priansa, dan Donni, Juni. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi Publik dan Swasta. Bandung: Alfabeta.
- Tohari, Ahmad. 2011. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Maju.
- Yuniarsih, Tjutju, dan Suwatno. 2008 : Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

#### **Sumber Lainnya**

- Doni Hadinata, 2012. "Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Jurnal Ilmu Administrasi, 8 (2), 89-90.
- Sudirman, 2013. "Analisis Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe". Jurnal Humaniora, 5 (4), 15-21.
- Keputusan Menteri PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor: Kep/33/M.PAN/7/2011 tanggal 7 Juli 2011 tentang pedoman Analisis Jabatan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.