

**ANALISIS PENEMPATAN PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh :

Dea Novita Sari

NPM 2116041035



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

**ANALISIS FPENEMPATAN PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

**DEA NOVITA SARI
NPM 2116041035**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar SARJANA
ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2025

ABSTRAK

ANALISIS PENEMPATAN PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG

Oleh

Dea Novita Sari

Penempatan pegawai merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan instansi atau Lembaga. Penempatan pegawai haruslah memperhatikan sumber daya manusia sebagai aspek penempatan yang tepat pada jabatan yang tepat atau dalam peribahasa bahasa Inggris sering disebut dengan *the right man in the right place and the right man behind the right job*. Permasalahan pada penempatan pegawai juga terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, dimana masih ditemukan adanya *mismatch* (ketidakcocokan) dalam penempatan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan analisa mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada tahun 2024. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif dengan sumber data meliputi: dokumentasi, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian dianalisis menggunakan model analisis faktor-faktor penempatan pegawai menurut Schuler dan Jackson dalam (Adjunct & Marniati, 2020; Rusman, 2016) yaitu menganalisis penempatan pegawai berdasarkan faktor pengetahuan, pengalaman kerja dan keterampilan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung secara umum telah cukup sesuai dengan prinsip *The Right Man on The Right Place*. Proses penempatan telah mempertimbangkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja.

Kata Kunci: Pegawai, Penempatan Pegawai, BKD Provinsi Lampung

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEE PLACEMENT AT THE REGIONAL STAFFING AGENCY OF LAMPUNG PROVINCE

BY

Dea Novita Sari

Employee placement is one of the important factors that should not be ignored in achieving the goals of the agency or institution. Employee placement must pay attention to human resources as an aspect of the right placement in the right position or in English proverbs it is often called the right man in the right place and the right man behind the right job. Problems in employee placement also occur in the Regional Staffing Agency of Lampung Province, where there is still a mismatch in employee placement. This research aims to obtain an in-depth description and analysis of the factors affecting employee placement at the Regional Staffing Agency of Lampung Province in 2024. Researchers used a type of qualitative research with descriptive analysis with data sources including: documentation, interviews, and observations. The results of the study were analyzed using the analysis model of employee placement factors according to Schuler and Jackson in (Adjunct & Marniati, 2020; Rusman, 2016), namely analyzing employee placement based on factors of knowledge, work experience and work skills. This research shows that the placement of employees at the Regional Personnel Agency (BKD) of Lampung Province is generally quite in accordance with the principle of The Right Man on The Right Place. The placement process has considered aspects of knowledge, skills, and work experience.

Keywords: *Employee, Employee Placement, BKD Lampung Province*

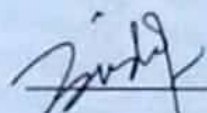
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji:

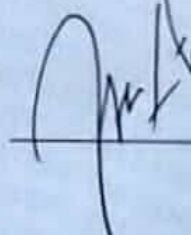
Ketua : Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si.



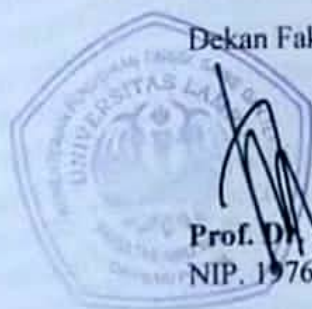
Sekretaris : Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP.



Penguji : Prof. Dr. Yulianto, M.Si.



Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gastina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 19760821 200903 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 19 Juni 2025

Judul Skripsi : **ANALISIS PENEMPATAN PEGAWAI
PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Dea Novita Sari**

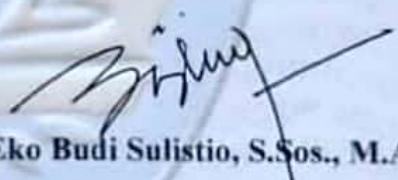
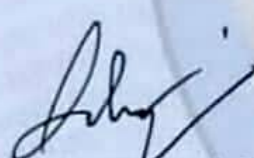
Nomor Pokok Mahasiswa : **2116041035**

Jurusan : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

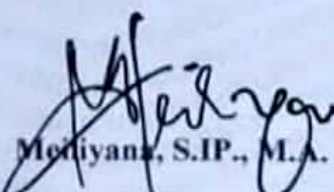
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing



Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si. Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP.
NIP. 19710122 199512 2 001 NIP. 19780923 200312 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara



Mediyana, S.IP., M.A.
NIP. 19740520 200112 2 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 19 Juni 2025
Yang membuat pernyataan,



Dea Novita Sari
NPM. 2116041035

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Mojokerto Kabupaten Lampung Tengah pada tanggal 09 November 2002. Dibesarkan dalam keluarga sederhana dari Bapak Sugianto dan Ibu Sari dan merupakan anak pertama dari dua bersaudara dan memiliki satu adik perempuan bernama Zahra Adelia Sari.

Tahun 2008, Penulis mengawali Pendidikan di tingkat Taman Kanak-kanak (TK) di TK Ma'arif 20 Sangun Ratu diselesaikan tahun 2009, dilanjutkan ke tingkat Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 01 Mojokerto diselesaikan tahun 2015, dilanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 02 Pubian diselesaikan tahun 2018. Kemudian melanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMK Unggul Terpadu Anak Tuha dan selesai pada tahun 2021. Pada tahun 2021, Penulis terdaftar sebagai mahasiswa baru melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) di Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung hingga saat ini.

Selama menjadi mahasiswa penulis telah mengikuti beberapa kegiatan yang ada didalam kampus. Penulis aktif mengikuti kegiatan organisasi Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Hingga Pada Tahun 2021-2024 Penulis menjadi anggota Hubungan Luar (HUBLU) HIMAGARA. Penulis Melakukan Praktik Kerja Lapangan (PKL) selama 40 hari di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung di Bidang Umum.

MOTTO

“Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra’d: 11)

“Maka sesungguhnya Bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada TUHAN mu lah engkau berharap”

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

“You're always one decision away from a completely different life”

(Mel Robbins)

“Intelligent plus character that is the goal of true education”

(Martin Luther King Jr)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Atas Berkah dan Ridho Allah SWT, Ku persembahkan karya sederhana ini kepada:

Keluarga kecilku tercinta Bapak, Ibu, dan Adikku yang tidak henti selalu berdoa serta mengusahakan atas keberhasilan, kesuksesan dan kebahagiaanku sampai di titik ini. Suatu saat nanti, keberhasilanku bukan hanya tentang pencapaian, tapi tentang cinta yang akan kupersembahkan sepenuhnya untuk kalian.

Keluarga Besarku yang selalu memberikan dukungan, kepercayaan dan perhatiannya.

Dan kepada semua pihak yang selalu ada dengan kasih dan dukungan tanpa batas.

SANWACANA

Puji syukur penulis sampaikan atas kehadiran Allah Subhhanahu Wa Ta'ala, atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dan Nabi Muhammad Saw sebagai suri tauladan. Oleh karena anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan dan kasih sayang-Nya sajalah akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara (S.A.N) pada jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, masukan, bantuan, dorongan, kritik dan saran dari berbagai pihak. Dengan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Untuk kedua orang tuaku tersayang, Bapak Sugianto dan Ibu Sari terima kasih telah menjadi dua orang yang sangat berjasa dalam hidupku, dua orang yang selalu mengusahakan anaknya ini menempuh pendidikan setinggi-tingginya. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan bangku perkuliahan, namun mereka mampu senantiasa memberikan yang terbaik untuk anaknya. Terima kasih telah menjadi sandaran terkuat dari kerasnya dunia, yang tiada hentinya memberikan kasih sayang, doa dan dukungan yang tak terhingga untuk anaknya. Serta Adikku satu-satunya, Zahra Adelia Sari terima kasih atas segala dukungan yang diberikan dan juga canda tawa yang menjadi semangat yang diberikan kepada kakakmu dalam mengerjakan skripsi ini. Sehat selalu dan hidup lebih lama lagi Bapak, Ibu dan Adekku harus selalu ada disetiap perjalanan dan pencapaian hidupku.

2. Ibu Rahayu Sulistiowati, S.IP., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing Utama. Terima kasih banyak ibu atas kebaikan, bimbingan, ilmu dan waktu yang sangat berharga yang diberikan kepada penulis. Terima kasih atas segala kesabaran dalam membimbing penulis, memotivasi penulis dengan tulus dan menasihati penulis selayaknya seorang ibu hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga keikhlasan dan ketulusan ibu dalam mendidik penulis selama ini mendapat keberkahan dari Allah SWT.
3. Bapak Eko Budi Sulistio, Selaku Dosen Pembimbing Kedua. Terima kasih banyak bapak atas kebaikan, bimbingan, ilmu dan waktu yang sangat berharga yang diberikan kepada penulis. Terima kasih atas segala kesempatan yang diberikan selama masa bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Semoga keikhlasan dan ketulusan bapak dalam mendidik penulis selama ini mendapat keberkahan dari Allah SWT.
4. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S., selaku dosen penguji skripsi penulis. Terima kasih untuk semua kritik dan saran yang sangat membangun dan membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi menjadi lebih baik. Semoga keikhlasan dan ketulusan bapak dalam mendidik penulis selama ini mendapat keberkahan dari Allah SWT.
5. Ibu Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si., selaku dosen pembimbing akademik selaku dosen pembimbing akademik penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan memberikan dorongan moral penulis untuk menyelesaikan skripsi.
6. Ibu Pof. Dr. Anna Gustina Z., S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Keluarga besar penulis, terima kasih atas doa, semangat dan kasih sayang serta dukungan sehingga penulis bisa sampai di titik ini.

10. Sepupu-sepupuku tersayang Erma, Yuyun dan Desi terima kasih karena selalu ada menjadi tempat pulang untuk berkeluh kesah, berbagi kebahagiaan dan selalu mendukung apa yang aku lakukan.
11. Sahabat seperjuanganku, Fiartha dan Ayu Balqis terima kasih selama ini selalu bersama dengan penulis sampai di tahun ini walaupun kita tidak sempat bertemu dari awal perkuliahan. Terima kasih atas dukungan, doa, tempat berkeluh kesah dan segala bentuk bantuan dalam proses pengerjaan skripsi ini, semoga kita selalu diberi kesehatan, kebahagiaan dan kesuksesan di masa depan.
12. Sahabat penulis, Prameswari terima kasih telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi baik itu menjadi tempat bertanya, konsultasi maupun memberikan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini dan terima kasih telah menjadi parthner jalan-jalan melepas penat selama penulisan skripsi ini.
13. Sahabat KKNku, Dhea, Nadhira, Indah dan Mayang terima kasih telah menjadi teman baru dari berbagai fakultas yang berbeda yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
14. Sahabat PKLku, Fiartha, Miranda, Putri dan Riska terima kasih telah membantu dan menemani setiap proses penulisan skripsi ini, dari mulai penyusunan proposal, penelitian dan persiapan sidang akhir skripsi ini.
15. Sahabat satu atapku, Salsa, Kak Dhea, Elvi, Kak Nisa dan Niken terima kasih telah kebersamai penulis dari awal di kost GMI ini. Terima kasih telah menjadi teman bertumbuh di segala kondisi yang kadang tak terduga, menjadi pendengar yang baik untuk penulis serta menjadi teman yang selalu memberikan semangat dan meyakinkan penulis bahwa segala masalah yang dihadapi selama proses skripsi akan berakhir.
16. Sahabat Mabaku, Nike dan Anggi terima kasih telah memberikan semangat, dukungan dan doa untuk penulis. Terima kasih telah kebersamai penulis dari sejak menjadi maba hingga penulisan skripsi ini selesai.
17. Kepada seluruh teman-teman GILGAMARA angkatan 2021, terima kasih terima kasih atas segala bantuan dan dukungan satu sama lain sehingga kita

semua tetap bertahan sampai pada tahap ini dan juga memberikan kesan yang baik.

18. Kepada Seluruh pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu-persatu saya ucapkan terima kasih.
19. Terakhir, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada satu sosok yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti seorang perempuan sederhana dengan impian yang tinggi, yang sering kali menyimpan luka dan lelahnya sendiri. Terima kasih kepada penulis skripsi ini, yaitu diriku sendiri Dea Novita Sari, anak perempuan pertama yang penuh harapan tinggi dari keluarga yang selalu jadi alasan untuk terus melangkah. Terima kasih karena telah hadir di dunia ini, bertahan sejauh ini, dan terus melangkah melewati badai, meski tak jarang ingin menyerah. Terima kasih karena terus memilih menjadi dirimu sendiri, bahkan ketika dunia tidak selalu berpihak. Aku bangga padamu atas setiap keputusan yang kamu ambil, setiap air mata yang kamu sembunyikan, dan setiap langkah kecil yang kamu ayunkan dengan keberanian yang diam-diam tapi nyata. Meski tidak semua pencapaianmu dirayakan orang lain, yakinlah bahwa perjuanganmu selama ini tidak pernah sia-sia. Bila harapan tak sesuai dengan kenyataan, peluklah dirimu lebih erat, dan terus belajar menerima serta bersyukur atas apa pun yang kamu raih. Jangan pernah berhenti berusaha, bahagialah di manapun kamu berada, dan jadilah tempat pulang paling teduh untuk dirimu sendiri. Rayakan setiap bagian dari dirimu. Jadikan cahaya dalam hatimu tetap menyala, meski dunia mencoba meredupkannya. Aku berdoa, semoga setiap langkah kecilmu senantiasa diperkuat, dikelilingi oleh orang-orang baik, dan semoga satu per satu mimpimu segera terjawab.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA.....	xi
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Pegawai	12
2.3 Manajemen Kepegawaian	13
2.4 Manajemen ASN	15
2.5 Sinergi Keahlian Manajerial di Berbagai Level Manajemen	17
2.6 Penempatan	19
2.6.1 Penempatan Pegawai.....	19
2.6.2 Prosedur dalam Penempatan ASN.....	21
2.6.3 Tujuan dalam Penempatan Pegawai.....	22
2.6.4 Prinsip dalam Penempatan Pegawai.....	23
2.6.5 Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai ..	24
2.6.6 Jenis-jenis dalam Penempatan ASN	29

2.7	Kerangka Berfikir.....	32
III. METODE PENELITIAN		34
3.1	Tipe dan Pendekatan Penelitian.....	34
3.2	Fokus Penelitian	34
3.3	Lokasi Penelitian	36
3.4	Jenis dan Sumber Data	37
3.5	Teknik Pengumpulan Data	37
3.6	Teknik Analisis Data.....	40
3.7	Teknik Keabsahan Data	42
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	45
4.2	Hasil Penelitian.....	49
4.2.1	Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai di BKD Provinsi Lampung.....	49
4.2.2	Kendala Kendala Yang Dihadapi BKD Provinsi Lampung	71
4.3	Pembahasan	74
4.3.1	Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai di BKD Provinsi Lampung.....	74
4.3.3	Kendala Kendala yang dihadapi BKD Provinsi Lampung	86
V. KESIMPULAN DAN SARAN		88
5.1	Kesimpulan.....	88
5.2	Saran	89
DAFTAR PUSTAKA.....		90
LAMPIRAN.....		93

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Daftar Informan.....	38
Tabel 2. Dokumen	40
Tabel 3. Data Jumlah pegawai BKD Provinsi Lampung 2024	47
Tabel 4. Tingkat Pendidikan Pegawai BKD Provinsi Lampung.....	51
Tabel 5. Data Keikutsertaan Diklat/Pelatihan Pegawai BKD Provinsi Lampung	55
Tabel 6. Ketidaksesuaian Diklat/Pelatihan Pegawai BKD Provinsi Lampung dengan Jabatan	55
Tabel 7. Data Pegawai BKD Provinsi Lampung Berdasarkan Usia	63
Tabel 8. Data Pegawai Senior di BKD Provinsi Lampung	64
Tabel 9. Daftar Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Uji Kompetensi	70
Tabel 10. Tingkat Pendidikan Pegawai BKD Provinsi Lampung.....	75
Tabel 11. Ketidaksesuaian Penempatan Pegawai Dengan Pendidikan	75
Tabel 12. Ketidaksesuaian Diklat/Pelatihan Pegawai BKD Provinsi Lampung dengan Jabatan	76
Tabel 13. Data pegawai BKD Provinsi Lampung Berdasarkan Usia.....	79
Tabel 14. Daftar Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Uji Kompetensi	82
Tabel 15. Data Pegawai BKD Provinsi Lampung Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan.....	94
Tabel 16. Masa Kerja Pegawai BKD Provinsi Lampung.....	106
Tabel 17. Data Keterampilan dari Diklat dan Pelatihan yang di Ikuti pegawai BKD Provinsi Lampung	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Hasil Visualisasi Vosviewer	3
Gambar 2. Visualisasi Density View	4
Gambar 3. Proses Staffing Pada Organisasi.....	19
Gambar 4. Kerangka Berfikir.....	33
Gambar 5. Analisis Data	42
Gambar 6. Kantor BKD Provinsi Lampung.....	45
Gambar 7. Struktur Organisasi BKD Provinsi Lampung.....	48

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam aktivitas atau kegiatan pemerintahan (Sila et al., 2021). Dalam kegiatan sebuah organisasi publik, pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin. Ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pegawai negeri sipil yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi, untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana yang telah ditetapkan (Amrullah & Albab, 2023).

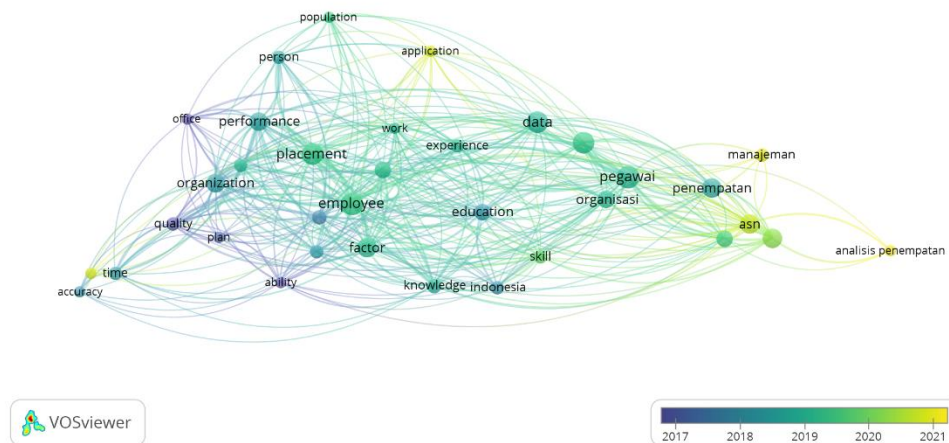
Pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai faktor utama kesuksesan yang sangat terlihat dalam kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi (Iswahyudi et al., 2023). Organisasi dalam mencapai tujuannya harus bisa mengelola aset-aset yang dimiliki secara efektif dan efisien.

Permasalahan yang dihadapi negara berkembang, salah satunya adalah pembangunan sumber daya manusia. persoalan mengenai rendahnya sumber daya manusia selalu menjadi perbincangan. Hal tersebut diperkirakan terjadi karena penempatan kerja atau tugas yang diberikan tidak sejalan pada kemampuan dan minat yang dimiliki (Kharie et.al, 2019). Hal tersebut memunculkan ketidaksesuaian dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kinerja yang diperoleh belum mampu tercapai, dengan penempatan pegawai yang pas sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dimungkinkan akan meningkatkan kinerja.

Penempatan pegawai merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan instansi atau lembaga. Mengenai pelaksanaan konsep penempatan pegawai di Indonesia hingga saat ini, masih jauh dari harapan. Asumsi ini kemudian muncul dengan berbagai fakta bahwa hampir disebagian pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota belum menempatkan pegawainya dalam posisi yang ideal atau pada jenis pekerjaan yang sesuai dengan tingkat keahlian, pendidikan, dan kompetensi yang dimilikinya (Nurrahmah, 2018).

Dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara terwujud bilamana organisasi dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai mampu bekerja secara optimal. Dan perlu diketahui bahwa kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi kegiatan tenaga kerja adalah merupakan kegiatan awal dari manajemen personalia. Hal itu diharapkan mampu menciptakan aparatur yang berintegritas dan profesional.

Penempatan SDM haruslah memperhatikan SDM dan aspek penempatan yang tepat pada jabatan yang tepat atau dalam peribahasa bahasa inggris sering disebut dengan *the right man in the right place and the right man behind the right job*. Prinsip tersebut selaras dengan pelaksanaan birokrasi yang lebih professional. Konsep *the right man on the right place/job* hendaknya diterapkan pada semua bidang pemerintahan yang ada. Kinerja yang baik mampu dipengaruhi oleh salah satunya adanya penempatan yang sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai, dengan pendidikan tersebut seorang pegawai mampu menguasai dan memahami pekerjaan yang diberikannya (Sugiono, 2021). Hal ini diharapkan agar efektivitas dan efisiensi kerja yang baik termasuk pelayanan umum kepada masyarakat lebih baik karena didukung dengan kinerja pegawai yang akan semakin baik.

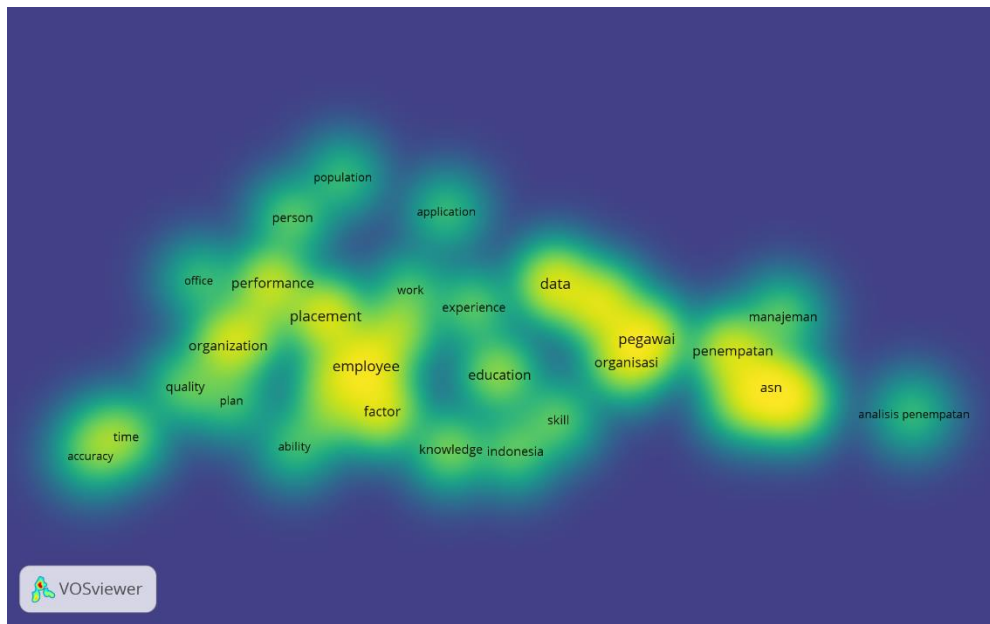


Gambar 1. Hasil Visualisasi *Vosviewer*

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

Berdasarkan gambar 1. hasil analisis bibliometrik menggunakan perangkat lunak *VOSviewer*, terlihat perkembangan topik penelitian terkait penempatan pegawai dalam kurun waktu 2017 hingga 2021. Visualisasi menunjukkan bahwa kata kunci seperti “*performance*”, “*organization*”, dan “*quality*” mendominasi pada awal periode (tahun 2017–2018), yang ditandai dengan warna ungu. Hal ini menunjukkan bahwa fokus penelitian pada masa itu lebih banyak membahas kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara umum. Namun, seiring berjalannya waktu, tren penelitian mulai bergeser ke arah yang lebih spesifik, yaitu terkait penempatan pegawai (*placement*), pegawai ASN, dan analisis penempatan, yang ditunjukkan oleh warna kuning sebagai representasi tahun yang lebih baru (2020–2021). Kata kunci seperti “asn”, “penempatan”, dan “analisis penempatan” menjadi lebih sering muncul dalam penelitian-penelitian terkini, yang menandakan adanya perhatian lebih besar terhadap pentingnya kecocokan antara kompetensi pegawai dengan posisi jabatan, terutama dalam konteks ASN. Oleh karena itu, topik yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu “Analisis Penempatan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung,” selaras dengan perkembangan dan kebutuhan kajian ilmiah saat ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat praktik penempatan pegawai yang tepat dan

sesuai dengan prinsip “*the right man on the right place*” di lingkungan instansi pemerintah.



Gambar 2. Visualisasi Density View
Sumber: Diolah oleh penulis, 2025

Pada gambar 2, visualisasi *density view* dari analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa meskipun topik seperti *employee*, *placement*, pegawai, dan asn memiliki kepadatan yang cukup tinggi, terdapat kata kunci seperti *analisis penempatan* yang masih berada di area dengan kepadatan rendah (ditandai warna hijau kebiruan). Hal ini mengindikasikan bahwa kajian yang secara spesifik membahas analisis terhadap proses penempatan pegawai, terutama di lingkungan instansi pemerintah daerah, masih terbatas dalam literatur ilmiah. Dengan kata lain, meskipun isu penempatan pegawai secara umum sudah banyak disinggung, namun pembahasan yang mendalam mengenai bagaimana analisis penempatan dilakukan secara sistematis di instansi seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD) masih jarang dijadikan fokus utama penelitian. masih jarang ditemukan penelitian yang menggabungkan pendekatan analitis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai dengan fokus pada prinsip “*the right man on the right place*” dalam konteks kelembagaan yang kompleks

seperti BKD Provinsi Lampung. Dengan demikian, skripsi ini memiliki kontribusi dalam mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan gambaran nyata mengenai praktik penempatan pegawai yang ada, serta sejauh mana prinsip kesesuaian antara kompetensi dan jabatan benar-benar diterapkan.

Dalam hal ini penulis ingin memberikan beberapa contoh kasus yang bisa menjadikan potret penempatan pegawai di Indonesia. Kasus yang akan penulis ambil di antaranya dari berbagai instansi baik pusat maupun daerah berdasarkan data yang ada: dari hasil penelitian (Karim et al., 2020). Aparatur Sipil Negara Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Ternate belum sepenuhnya efektif. Ditinjau dari aspek pendidikan, penempatan ASN belum sesuai dengan jenjang dan bidang studi yang disyaratkan jabatan, begitu pun dengan kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang belum sepenuhnya sesuai dengan syarat jabatan.

Selanjutnya masalah penempatan jabatan juga terjadi dalam bentuk kasus korupsi jual beli jabatan yang terjadi di Indonesia diantaranya dikutip dari media Indonesia (Kompas.id) pada Mei 2021 KPK bersama Badan Reserse Kriminal Polri melakukan OTT terhadap Bupati Kabupaten Nganjuk Novi Rahman Hidayat. Novi diduga menerima uang terkait lelang jabatan. Dari pemeriksaan, diduga para camat memberikan sejumlah uang kepada Bupati Nganjuk melalui ajudannya terkait mutasi dan promosi jabatan serta pengisian jabatan di tingkat kecamatan. Bahkan, setoran juga diberikan oleh pejabat di tingkat perangkat desa dengan jumlah setoran jutaan rupiah. Kasus yang sama juga menyeret mantan Menteri Pertanian, Syahrul Yasin Limpo dan dua pejabat Kementerian Pertanian (Kementan) membuka kotak pandora tingginya risiko suap dan gratifikasi dalam lingkungan instansi tersebut. Adapun perkara tersebut terkait dugaan pemerasan pada proses lelang jabatan, pengadaan barang dan jasa, serta penerimaan gratifikasi.

Praktik jual beli jabatan semacam ini memberikan gambaran bahwa penempatan jabatan di Indonesia masih kacau. Praktik maladministrasi masih kerap ditemukan. Dalam hal ini tentunya faktor-faktor dalam penempatan

jabatan seperti kemampuan, kompetensi, dan keterampilan sudah tidak menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan. Kiat-kiat yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi penyelewengan tersebut diperlukan adanya perbaikan dalam penyatuan peraturan terkait mekanisme pengangkatan pejabat tinggi yang mengacu pada sistem merit serta pembatasan kewenangan kepala instansi dalam mengangkat pejabat atau pegawai (Wijaya et al., 2019).

Permasalahan pada penempatan pegawai juga terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, dijelaskan dalam renstra BKD Provinsi Lampung 2019-2024 dijelaskan masih adanya permasalahan dengan terdapatnya *mismatch* (ketidakcocokan) dalam penempatan pegawai karena belum sepenuhnya berdasarkan pada analisis kebutuhan dan kompetensi yang diperlukan. Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Kasakean (2024) masih adanya kekurangan jumlah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dengan penumpukan tugas jabatan yang kosong harus ditangani oleh pegawai yang ada, terutama saat periode usul kenaikan pangkat, yang menyebabkan berkas-berkas menumpuk dan memperlambat proses penyelesaian analisis jabatan berpotensi mengganggu kinerja organisasi.

Pentingnya dari perencanaan penempatan pegawai harus memperhatikan kesesuaian spesifikasi jabatan dengan kualitas pegawai yang dibutuhkan. Untuk mencapai efektivitas yang baik dalam kinerja organisasi, dengan melakukan upaya penempatan pegawai yang benar-benar sesuai dengan kualifikasi. Dari gejala permasalahan diatas, dapat diketahui bahwa penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Provinsi Lampung belum memperhatikan prinsip *The Right Man on The Right Place* (Menempatkan Pegawai Sesuai dengan Keahlian dan Kemampuan yang dimiliki).

Pendistribusian PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) yang telah ditetapkan oleh Keputusan Gubernur Lampung No.G/437/B.09/HK/2018 Tanggal 25 Oktober 2018 adalah penempatan PNS berdasarkan kualifikasi pendidikan kompetensi sesuai dengan Permenpan RB No.41 tahun 2018 tentang nomenklatur jabatan

pelaksana bagi PNS dilingkungan Instansi Pemerintah. Organisasi akan mengalami kesulitan di masa yang akan datang apabila organisasi tersebut tidak menempatkan pegawai sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Salah satu dari kesulitan itu dapat berupa turunnya semangat kerja pegawai serta tingginya *labour turn over* (tingkat keluar masuknya karyawan).

Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung memiliki bidang dan bagian dengan tugas dan fungsi yang berbeda. Maka dari itu diperlukan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan sesuai dengan bagian staf yang ada pada bagian-bagian tersebut. Dan selalu memperhatikan prinsip *the right man in the right place and the right man behind right job*. Hal ini penting mengingat penempatan pegawai pada suatu kedudukan akan mempengaruhi terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai yang bersangkutan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

Permasalahan ketidaksesuaian antara posisi jabatan dengan status pendidikan atau kompetensi yang dimiliki PNS di BKD Provinsi Lampung ini akan membuat pegawai kesulitan dalam mengatur tata kelola instansi. Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014, tata kelola pemerintahan yang baik pegawai memiliki tanggungjawab yang cukup berat karena harus mampu menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintah dan tugas pembangunan tertentu. Sehingga mengakibatkan kurangnya tingkat kepahaman pegawai dalam menjalankan tugasnya, dan berdampak pada kurangnya semangat kerja dan kualitas pegawai.

Hal ini sering ditentukan dalam setiap pekerjaan yang cenderung lambat sehingga dinilai kurang sempurna. Apalagi pekerjaan yang diberikan sering dikerjakan lebih dari dua atau tiga kali perbaikan. Berdasarkan permasalahan yang ada diatas, maka penulis tertarik menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul: “Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat rumusan masalah dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor yang menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung?
2. Apa saja kendala yang dialami BKD Provinsi Lampung dalam penempatan pegawai yang tidak sesuai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Memperoleh analisis lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang menjadi dasar pertimbangan penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
2. Teridentifikasi kendala apa saja yang dihadapi BKD Provinsi Lampung dalam penempatan pegawai yang tidak sesuai.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Bagi penulis, yaitu menambah wawasan pengetahuan mengenai sistem penempatan pegawai, serta membandingkan antara teori yang didapat dengan pelaksanaannya di lapangan.
- b. Bagi instansi, yaitu diharapkan dapat memberikan pemikiran yang dapat dijadikan bahan masukan dan nilai informasi yang bermanfaat dalam pelaksanaan sistem penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
- c. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan analisis sistem penempatan pegawai serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat untuk memperkaya wawasan, pengetahuan dan informasi terutama bagi penulis, serta masyarakat lain bila membaca hasil penulisan ini, yang tentunya berkaitan dengan faktor-faktor penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hal yang sangat penting dalam peneliti saat ini adalah dasar atau landasan teori-teori dari hasil penelitian sebelumnya atau penelitian terdahulu dan hasil dari penelitian terdahulu tersebut dapat dijadikan sebagai data pendukung. Data yang digunakan oleh peneliti sebagai data pendukung harus memiliki kaitan dengan permasalahan yang dibahas oleh peneliti saat ini. Penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu dengan topik yang sama. Adapun penelitian terdahulu untuk menjadi rujukan metodologi penelitian ini sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Nursafitry Sila, Mappamiring, Abdi (2021) yang berjudul “Analisis Sistem Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enrekang”. Hasil dari penelitian ini adalah penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enrekang masih ditemukan adanya pegawai yang belum sesuai latar belakang pendidikannya, masih belum memperhatikan pengetahuan kerja yang dimiliki seorang pegawai, kurang mempertimbangkan keterampilan kerja (skill) yang dimiliki pegawai dan pengalaman kerja belum diperhatikan dalam penempatan pegawai. Hal ini dipengaruhi oleh faktor pada penempatan pegawai yaitu adanya perluasan organisasi, berhenti, pensiun dan meninggal dunia.

Kedua, penelitian yang dilakukan Feronika (2019) yang berjudul “Penempatan Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Subah Kabupaten Sambas”. Hasil dari penelitian ini adalah dapat dilihat dari aspek penempatan yang belum sesuai dengan menunjukkan masih adanya penempatan yang belum sesuai dengan prinsip *The Right Man on The Right Place*, seperti pada jabatan Kasi PMD, Kasi Tata Pemerintahan dan Bendahara yang belum sesuai penempatan nya jika dilihat dari pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman kerja pegawai.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Darmawan M. Yakup (2020) yang berjudul “*Analysis of Employee Placement with Personal Adjustment and Employee Achievement*”. Hasil penelitian ditemukan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan. Secara Bersama-sama kepribadian dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan jika pegawai ditempatkan dengan mempertimbangan antara jenis pekerjaan dan kesesuaian kepribadian, maka prestasi yang diharapkan akan dapat dicapai.

Berdasarkan perbandingan ketiga penelitian terdahulu diatas, ketiga penelitian diatas ditemukan adanya ketidaksesuaian dalam penempatan pegawai dengan posisinya. Pentingnya penempatan berdasarkan kualifikasi pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja. Selain itu kepribadian dan prestasi kerja juga berpengaruh positif dalam keberhasilan dalam penempatan pegawai dan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini akan membahas mengenai sistem penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dengan menggunakan teori Menurut Schuler dan Jackson dalam (Adjunct & Marniati, 2020; Rusman, 2016) guna tercapainya tujuan organisasi tersebut juga diperlukan penempatan pegawai yang tepat terutama sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Penempatan setiap pegawai dalam setiap organisasi

perlu didasarkan: Pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan kerja. Pada penelitian ini akan memfokuskan pada pegawai yang ada di BKD Provinsi Lampung yang menjadi sasaran penempatan pegawai.

2.2 Pegawai

Widjaja (2006) dalam (Sara et al., 2021) mengatakan bahwa pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmani maupun rohani (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Sedangkan menurut Suharno (2008) pegawai adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dia bekerja untuk digaji dan sebagai penggerak utama dari setiap organisasi, tanpa mereka organisasi dan sumber daya lainnya tidak akan pernah menjadi sesuatu yang berarti, hal-hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja, kualitas kerja, disiplin kerja, serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

Dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa pegawai adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan uraian diatas, pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil atau tidak organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

2.3 Manajemen Kepegawaian

Istilah manajemen kepegawaian atau aparatur mungkin masih asing bagi kalangan masyarakat awam, sebenarnya istilah ini tidak jauh berbeda dengan istilah-istilah manajemen sumber daya manusia, *personnel administration*, *manajemen personalia*, *labour relation*, *industrial relation*, *manpower management*.

Istilah manpower management secara umum mulai dipergunakan sejak Perang Dunia II mengingat semakin banyaknya perhatian diarahkan kepada manpower atau sumber daya manusia baik untuk kebutuhan perang maupun untuk kebutuhan industri. Menurut Agung Kurniawan & Suswanta (2021) beberapa peranan terkait dengan manajemen kepegawaian yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan kerja sesuai dengan kebutuhan.

Dalam manajemen kepegawaian atau aparatur harus dapat memastikan jumlah pegawai yang dibutuhkan organisasi telah sesuai. Penempatan pegawai juga perlu memperhatikan adanya kualitas individu seperti, keahlian, pendidikan, dan pengalaman. Hal tersebut guna untuk memastikan pegawai yang ditempatkan memiliki kompetensi dan mencegah adanya kekurangan atau kekurangan tenaga kerja suatu organisasi.

2. Menetapkan pola rekrutmen, seleksi dan penempatan berdasarkan asas *right man in right place and right man in the right job*.

Pada proses rekrutmen dan seleksi perlu dilaksanakan secara transparan dan adil dengan memastikan bahwa pegawai yang direkrut dan ditempatkan memiliki keterampilan dan kompetensi yang sudah tepat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kemudian dengan menerapkan prinsip *the right man on the right place* guna memastikan bahwa pegawai dengan kompetensi yang sesuai ditempatkan diposisi yang relevan.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pensiun.

Guna menjaga adanya kesejahteraan pegawai manajemen perlu Menyusun program meliputi tunjangan, fasilitas Kesehatan dan dukungan lainnya. Pengembangan pegawai bisa berupa pelatihan dan peningkatan keterampilan secara berkelanjutan. Dan promosi serta pension harus didasarkan pada peraturan yang ada dan secara adil juga transparan.

4. Memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang.

Manajemen perlu proaktif dalam merancang kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan perubahan teknologi, sosial dan juga lingkungan politik. Diharapkan dapat menghinfari adanya ketimpangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM.

5. Melaksanakan pendidikan dan penilaian kinerja.

Pendidikan dan pelatihan diperlukan guna meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai agar tetap relevan dan bisa beradaptasi dengan perkembangan. Penilaian kinerja dengan mengukur efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, memberikan umpan balik dan menjadi dasar pengambilan Keputusan.

6. Mengatur penataan dan mutasi SDM.

Penataan dan mutase merupakan strategi dalam menjaga dinamika organisasi. Dengan membantu mendistribusikan tenaga kerja agar lebih efektif dan memastikan pegawai yang berkinerja baik dapat diberi tanggung jawab baru, dan yang kurang sesuai ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuannya.

Pada dasarnya, pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di organisasi swasta memiliki praktik yang hampir serupa dengan instansi pemerintah. Tahapan-tahapan dalam pengelolaan MSDM tersebut antara lain menurut (Hidayati, 2020) :

1. Analisis jabatan (Job Analysis)
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning)
3. Penarikan pegawai (Recruitment)
4. Seleksi (Selection)

5. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)
6. Evaluasi Kinerja (Performance Evaluation)
7. Kompensasi (Compensation)
8. Jenjang Karir (Career Path)
9. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Safety and Health)
10. Hubungan Industrial (Industrial Relation)
11. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian adalah kegiatan yang dilakukan sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia organisasi dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai berbagai tujuan. Oleh karena itu, para manajer di semua tingkatan organisasi harus memperhatikan pentingnya manajemen sumber daya manusia.

2.4 Manajemen ASN

Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman (Haeli, 2019). Menurut M. Manullang dalam (Indra Muda, 2012) dalam bukunya Manajemen Personalia mengatakan, istilah Manpower Management dan Personel Administration memang benar sama dengan istilah Management Personalia karenanya ketiga istilah tersebut dapat dipertukarkan untuk maksud yang sama.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara berdasarkan pada asas:

- a. Kepastian hukum
- b. Profesionalitas
- c. Proporsionalitas
- d. Keterpaduan
- e. Delegasi
- f. Netralitas
- g. Akuntabilitas
- h. Efektif dan efisien
- i. Keterbukaan
- j. Nondiskriminatif
- k. Persatuan dan kesatuan
- l. Keadilan dan kesetaraan
- m. Kesejahteraan

Dalam rangka implementasi tata kelola kepegawaian bagi pegawai ASN, maka dibutuhkan suatu Manajemen ASN, yang merupakan pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme . Manajemen ASN dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yaitu pengelolaan PNS untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme . Kegiatan Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

Terkait dengan pengelolaan kepegawaian bagi PPPK, pemerintah juga telah menerbitkan PP Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, yaitu pengelolaan PPPK untuk menghasilkan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme⁹. Ruang lingkup Manajemen PPPK sendiri meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan. Sebagai wujud implementasi ketentuan PP 49/2018, maka diperlukan suatu aturan teknis yang lebih mudah dalam penerapannya.

Manajemen ASN adalah meningkatnya kemampuan unit yang mengelola ASN untuk mewujudkan sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan kompetitif (Fathya, 2017). Pembangunan manajemen Aparatur Sipil Negara untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas dan netral sejatinya telah dimulai sejak kebijakan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara diamanatkan oleh Undang-Undang.

2.5 Sinergi Keahlian Manajerial di Berbagai Level Manajemen

Secara umum, keahlian manajemen terdiri dalam tiga bagian utama sesuai tingkatannya, seperti keahlian konseptual (*conceptual skill*) pada tingkatan *top manager*, keahlian kemanusiaan (*human skill*) atau komunikasi (*communication skill*) pada tingkatan *middle manager*, dan keahlian teknis (*technical*) pada tingkatan *lower manager*. Dalam memahami level manajemen dan bagian utama keahlian manajemen, penulis menguraikannya sebagai berikut:

1. *Top Management*

Menurut Handoko (2009) dalam (Sulistio & Sulistiowati, 2022) Orang-orang yang menduduki jabatan dalam jajaran top management merupakan kelompok kecil eksekutif yang bertanggung jawab terhadap

jalannya seluruh agenda dan kegiatan organisasi. Manajemen tingkat puncak atau top management, yang bisaanya terdiri dari direktur utama, presiden direktur, atau wakil direktur. Manajemen tingkat ini, keahlian terutama diperlukan adalah keahlian konseptual, seorang manajer yang memiliki keterampilan ini dapat memelurkan gagasan dan ide serta mampu menciptakan konsep demi kemajuan organisasi. Ide dan gagasan mesti bisa diuraikankan menjadi suatu rencana kegiatan yang kemudian termanifestasi ke dalam sebuah konsep.

2. *Middle Management*

Pada tingkatan ini menjadi penghubung antara manajer puncak dengan manajer lini (Sulistio & Sulistiowati, 2022). Manajemen tingkat menengah atau maddle management, yang bisaanya terdiri dari para manajer, kepala devisi atau departemen, atau kepala cabang. Manajemen tingkat menengah ini, keahlian yang utama dimiliki biasanya adalah keahlian kemanusiaan. Pada keterampilan ini, seorang manajer atau pimpinan dapat berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja yang baik dengan berbagai pihak, khususnya dalam berkomunikasi dan membangun hubungan dengan orang yang dipimpinnya.

3. *Lower Management*

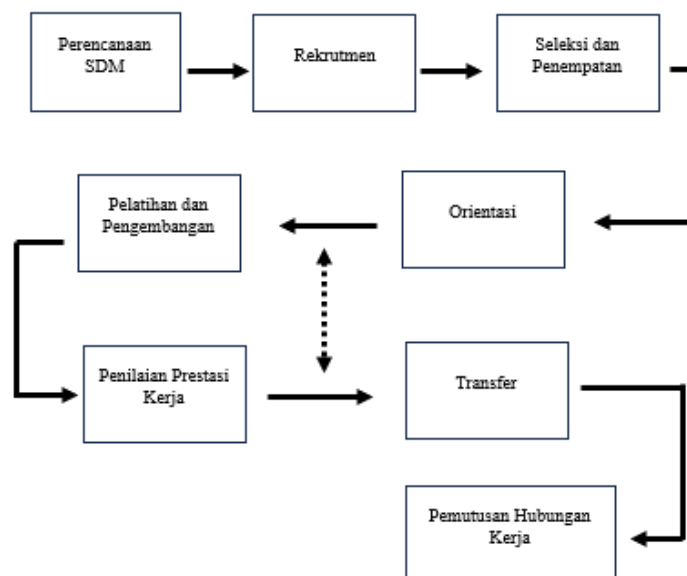
Manajer lini disebut juga manajer Tingkat pertama. Yakni manajemen yang bertanggung jawab atas operasional atau pekerjaan harian para karyawan dalam menghasilkan suatu produk atau layanan. Manajemen tingkat pertama ini biasanya memegang jabatan seperti *Department Manager*, *Section Manager*, *Superintendent*, dan *Supervisor*. Keahlian utama yang dimiliki pada bagian manajemen ini adalah keahlian teknis. Keahlian teknis (technical skill) adalah keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang bersifat teknis. Misalnya, memperbaiki komputer, membuat meja dan kursi, atau merangkai bunga, mengantarkan surat, dan lain sebagainya. Keterampilan teknis biasaya sebagai bekal bagi manajer pada level yang lebih rendah. Sehingga semakin rendah level manajerial seseorang, maka juga akan

semakin besar tuntutan bekal keterampilan teknis yang harus dikuasainya.

2.6 Penempatan

2.6.1 Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai merupakan bagian yang penting dari sebuah organisasi, proses penempatan pegawai yang dilakukan didasarkan kepada prestasi akademik, pengalaman pekerjaan, kesehatan fisik dan mental dan persyaratan jabatan. Penempatan pegawai merupakan bagian dari konsekuensi pegawai negeri. pun ditempatkan tentunya harus mampu melaksanakan tugas. Tetapi jika kemampuan dan kompetensi ternyata kurang, maka pekerjaan tempat baru yang diduduki tidak akan maksimal, artinya diperlukan waktu untuk beradaptasi (Kirmayanti et al., 2020). Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003) Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.



Gambar 3. Proses Staffing Pada Organisasi

Sumber: Manullang (dalam Fadilah Nur et al., 2015)

Penarikan (rekrutmen) menjadi filter pertama dalam proses penempatan, informasi yang dihasilkan dari aktivitas rekrutmen selanjutnya menjadi dasar untuk melakukan aktivitas seleksi sebagai filter yang kedua. Informasi pada hasil seleksi tersebut selanjutnya digunakan dalam penempatan sebagai filter terakhir sebelum orang-orang atau individu berperan dalam jabatan atau pekerjaan yang tersedia.

Dari pengertian tersebut, aktivitas penarikan seleksi-penempatan merupakan aktivitas yang paling berhubungan dan bersifat saling mendukung. Hal tersebut mengandung maksud bahwa aktivitas penempatan sangat tergantung pada output aktivitas penarikan (Informasi keputusan penarikan, yaitu kualifikasi individu yang bersifat umum). Pada akhirnya penempatan aktual individu pada peran dan posisi jabatan atau pekerjaan akan menentukan kepuasan kerja pegawai (output penempatan).

Menurut Sunyoto (2012) dalam (Yuliyanti et al., 2023) Penempatan karyawan memiliki dua kelemahan: 1) ketidaksesuaian, atau disonansi kognitif, yaitu ketidaksesuaian antara apa yang orang harapkan dan apa yang sebenarnya mereka alami. Orang mengambil tindakan ketika kesenjangan terlalu besar. Ini dikenal sebagai meninggalkan perusahaan untuk karyawan baru dan 2) Pergantian karyawan baru, di mana karyawan baru adalah mereka yang menunjukkan tingkat mobilitas tenaga kerja yang lebih tinggi daripada yang diperlukan mengingat kuantitas dan kaliber pekerja yang meninggalkan organisasi.

Penempatan memiliki pengertian yaitu proses penugasan/pengisian atau penguasaan jabatan kembali kepada pegawai baru atau yang berbeda. Direkrut atau juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan

kerja. Adanya penempatan pegawai ialah satu tujuan organisasi untuk memposisikan atau menempatkan pegawai secara tepat agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Penempatan pegawai harus didasarkan filosofi dari manajemen yang berbunyi *the right man in the right place* yang artinya bahwa dalam menempatkan seseorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

2.6.2 Prosedur dalam Penempatan ASN

Menurut (Siswanto, 2012) prosedur penempatan pegawai yaitu urutan kronologis untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional maupun berdasarkan pertimbangan yang obyektif ilmiah.”

- a. Flippo dalam Komaruddin (2012) mengemukakan bahwa untuk memenuhi prosedur penempatan personalia harus memenuhi tiga syarat pendahuluan yaitu: Adanya wewenang untuk menempatkan pegawai yang datang dari daftar pegawai yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- b. Orang yang bertugas dalam penempatan harus memiliki standar yang dapat digunakan untuk perbandingan dengan calon pegawai. Standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisis jabatan.
- c. Petugas harus sudah mempunyai daftar pelamar pekerjaan yang akan melalui proses seleksi untuk ditempatkan.

Berikut merupakan prosedur penempatan ASN berdasarkan regulasinya:

- a. Berdasarkan PermenPANRB No. 6 Tahun 2024, penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dilakukan sesuai dengan formasi atau jabatan yang telah ditetapkan dalam proses pengadaan dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
- b. Menurut ketentuan dalam PP No. 11 Tahun 2017 jo. PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, penempatan ASN pada jabatan struktural harus memperhatikan persyaratan jabatan yang meliputi pangkat atau golongan, kualifikasi pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, serta usia.
- c. Penempatan ASN juga harus bersifat obyektif dan transparan sesuai dengan prinsip sistem merit sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain itu, ASN wajib bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan amanat undang-undang tersebut.

Prosedur dalam penempatan pegawai sangat penting untuk memastikan pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan guna memastikan tercapainya prinsip *the right man on the right place* dengan mengikuti prosedur tersebut. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada ketepatan dalam penempatan pegawai.

2.6.3 Tujuan dalam Penempatan Pegawai

Tujuan penempatan pegawai adalah untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk

meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas (Herlina, 2021). Salah satu tujuan organisasi dalam menempatkan pegawainya secara tepat adalah agar pegawai tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sastrohadiwiryo (2002:38) mengungkapkan bahwa maksud dan tujuan dari adanya penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian. Tujuan utama dalam penempatan pegawai yang tepat adalah untuk meningkatkan daya guna dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ketika menerapkan prinsip-prinsip tersebut diharapkan organisasi dapat mencapai tujuannya dan menciptakan lingkungan kerja yang optimal untuk seluruh pegawai.

2.6.4 Prinsip dalam Penempatan Pegawai

Guna tercapainya tujuan organisasi tersebut juga diperlukan dukungan dari prinsip-prinsip yang dapat digunakan sebagai pedoman. Berikut prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai yang dikutip oleh (Suwatno, 2003) sebagai:

1. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

2. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalan, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

3. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

4. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan perusahaan atau organisasi karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 3 dijelaskan prinsip-prinsip yang harus menjadi landasan bagi ASN sebagai berikut:

- a. Nilai dasar;
- b. Kode etik dan kode perilaku;
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. Kualifikasi akademik;
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g. Profesionalitas jabatan.

2.6.5 Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Penempatan sangat melekat dengan prinsip *the right man on the right place and the right man on the right job* karena dengan menempatkan pegawai yang tepat maka akan memaksimalkan hasil kerja dan kemampuan yang dimiliki instansi tersebut, maka dalam penempatan pegawai harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harus memperhatikan kompetensi pegawai dengan harapan meningkatkan semangat dan disiplin kerja.

Dalam penempatan pegawai perlu disesuaikan dengan kompetensi jabatan. Menurut Permenpan No 38 Tahun 2017 tentang

Kompetensi standar Jabatan Aparatur Sipil Negara disebutkan standar yang diperlukan dalam penempatan dengan memperhatikan standar kompetensi yang terdiri dari:

a. Kualifikasi Pendidikan

Perumusan jenjang kualifikasi pendidikan dilakukan dengan menganalisis relevansi atau keterkaitan langsung dengan kemampuan melaksanakan tugas dan atau untuk memiliki kompetensi dari suatu jabatan yang telah dirumuskan dan ditetapkan.

b. Jenis Pelatihan

Persyaratan jenis pelatihan adalah jenis pelatihan minimal yang diperlukan untuk memenuhi kompetensi, dan menentukan kelayakan untuk menduduki jabatan. Pelatihan dapat berupa pelatihan manajerial, pelatihan teknis dan pelatihan fungsional.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dirumuskan dari pengalaman menduduki jabatan di bidang tugas atau urusan pemerintah yang memiliki relevansi langsung dan berkaitan erat dengan jabatan baik dari aspek relevansi dan keterkaitan dengan tugas jabatan, dan/ atau yang relevan dan memiliki keterkaitan dan kesamaan kompetensi jabatan yang dirumuskan.

d. Pangkat

Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggungjawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian sesuai ketentuan peraturan perundang undangan. Perumusan pangkat dalam persyaratan jabatan sesuai disesuaikan dengan uraian tugas, tingkat kesulitan, dampak dan tanggung jawab.

e. Ukuran Kinerja Jabatan

Ukuran kinerja jabatan dirumuskan dalam bentuk: kuantitas dari produk/hasil kerja, kualitas dari produk/hasil kerja, waktu

penyelesaian produk/hasil kerja, dan/atau biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output/hasil kerja atau outcome. Jenis ukuran disesuaikan dengan tingkat pentingnya (urgensi) ukuran tersebut terhadap tugas atau peran jabatan tersebut dalam organisasi.

Selain itu Yuniarsih & Suwatno (2013) mengemukakan beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai adalah sebagai berikut:

a. Faktor Pendidikan/Prestasi Akademik

Faktor prestasi akademik yang dimaksud ialah capaian karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan dimasa sekolah dasar sampai pendidikan terakhir.

b. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman kerja yang telah dialami sebelumnya harus menjadi pertimbangan karena ada kecenderungan, semakin lama bekerja maka akan semakin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya.

c. Faktor kesehatan fisik dan mental

Factor Kesehatan fisik dan mental menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai, karena bila factor tersebut diabaikan akan dapat merugikan Lembaga. Maka dari itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima, perlu diadakan tes/uji Kesehatan terutama kondisi fisik, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya dapat menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat secara jasmani dan Rohani.

d. Faktor usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karena semakin tua usianya

akan semakin menurunnya produktifitas kinerja pegawai tersebut.

e. Faktor perkawinan

Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya, agar tenaga kerja yang bersangkutan tidak ditempatkan pada tempat kerja yang jauh dari tempat tinggalnya.

Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003) bahwa penempatan sebaiknya sesuai dengan ungkapan *“the right man in the right place and the right man on the right job”*. Menurut Schuler dan Jackson dalam (Adjunct & Marniati, 2020; Rusman, 2016) bahwa penempatan sumber daya manusia berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang dipegangnya. Pencocokan itu meliputi kebutuhan lembaga terhadap pengetahuan sumber daya manusia dan keterampilan sumber daya manusia.

Dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

a. Pengetahuan

Pengetahuan adalah mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu obyek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat di peroleh melalui pendidikan formal maupun pendidikan informal (membaca buku, maupun dari pengalaman orang lain). Pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut sumber daya manusia dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan di lakukannya, sehingga sumber daya manusia dapat dengan cepat

menyesuaikan diri dengan pekerjaan barunya dan dapat dengan singkat mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya.

b. Keterampilan Kerja

Keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu dan cekatan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Dengan meningkatnya keterampilan sumber daya manusia maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya sebab sumber daya manusia menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja, sehingga diharapkan tidak diperlukan pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan teratasi. Keterampilan dapat dikembangkan dengan ikut serta secara nyata melakukan tugas-tugas didalam lingkungan pekerjaan yang sebenarnya.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman adalah merupakan pekerjaan yang sejenis yang pernah dilakukan oleh sumber daya manusia. Pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa sumber daya manusia memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki oleh sumber daya manusia akan semakin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman dapat langsung memegang suatu tugas dan pekerjaan, karena mereka hanya memerlukan latihan dan petunjuk yang relatif singkat.

Upaya penempatan pegawai pada posisi yang tepat berkaitan dengan prinsip *the right man on the right place and the right man behind the right job*. Dalam hal ini Moenir berpendapat, Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian-nya jelas akan menguntungkan perusahaan, karena pekerjaan itu dapat ditangani

dengan tepat, cepat, hemat dan selamat atau efisien" (Moenir, 1995). Dengan demikian, penerapan prinsip *the right man on the right place* pada penempatan pegawai sangatlah penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena menempatkan pegawai berdasarkan kompetensi dan keahlian mereka tidak hanya meningkatkan kemampuan kinerja individu saja melainkan dapat berkontribusi pada efisiensi dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuannya.

2.6.6 Jenis-jenis dalam Penempatan ASN

Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen kepegawaian yang bertujuan memastikan setiap pegawai bekerja sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi. Secara umum, jenis-jenis penempatan ASN dapat dibedakan berdasarkan status kepegawaian, jabatan, maupun lokasi tugas. Memahami jenis-jenis penempatan ini penting agar proses penempatan berjalan tepat sasaran dan mendukung kinerja instansi pemerintah secara optimal. Terdapat tiga jenis dalam menempatkan pegawai, yaitu sebagai berikut:

a. Rekrutmen CPNS dan PPPK

Rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah dua jalur utama penerimaan ASN di Indonesia. CPNS ditujukan bagi pelamar yang ingin menjadi PNS dengan status kepegawaian tetap, sedangkan PPPK ditujukan untuk pelamar yang diangkat dengan status kontrak sesuai jangka waktu tertentu. Keduanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di instansi pemerintah, dengan proses seleksi yang transparan dan berbasis kompetensi.

b. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, tingkatan dengan hirarki jabatan dan gaji atau penghasilan

yang didapatkan pun lebih besar (Siagian, 2013). Organisasi atau Perusahaan biasanya menggunakan dua kategori dalam promosi, yaitu prestasi dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil dari penilaian kinerja atau karya yang sangat baik untuk dapat dipromosikan. Sedangkan promosi yang didasarkan oleh senioritas diartikan bahwa pegawai tersebut berhak atas promosi tersebut karena masa kerjanya paling lama.

c. Mutasi

Mutasi merupakan perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan bisa memberikan prestasi kerja yang maksimal kepada perusahaan (Siswanto, 2012). Proses mutasi pegawai dapat terjadi karena keinginan pegawai yang bersangkutan maupun kebijakan dari manajemen tenaga kerja dengan tujuan pengembangan dan pembinaan tenaga kerja.

d. Demosi

Demosi berarti Ketika seorang pegawai mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan juga beserta tanggung jawab yang semakin kecil. Demosi terjadi dengan alasan kinerja dan perilaku pegawai yang bersangkutan semakin buruk (Siswanto, 2012). Tujuan adanya demosi adalah untuk menghindari Perusahaan mengalami kerugian, memberikan jabatan/posisi, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

e. Rotasi

Rotasi ASN adalah proses pemindahan pegawai dari satu unit kerja atau jabatan ke unit atau jabatan lain dalam instansi yang sama. Tujuan utama rotasi adalah untuk penyegaran, pengembangan karier, serta memastikan ASN memiliki pengalaman kerja yang beragam. Selain itu, rotasi juga bertujuan

meningkatkan efektivitas organisasi dengan menempatkan pegawai di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan instansi.

Menurut Kartono dalam (Supriatna, 2020) mengemukakan bahwa dalam melakukan suatu penempatan dalam sistem sosial bahkan terjadi dalam penyelenggaraan pemerintah menganut pada sistem sebagai berikut:

1. *Spoil System*

Spoil System merupakan suatu penempatan pejabat di lingkungan organisasi pemerintah yang didasarkan pada afiliasi-afiliasi tertentu, biasanya berdasarkan atas keanggotaan sebuah partai. Jabatan-jabatan strategis organisasi diberikan kepada teman yang separtai agar terjadi kerjasama yang baik. sistem ini lebih mengutamakan kedekatan yang dipilih secara subjektif oleh pejabat atasannya.

2. *Nepotism System*

Nepotism System merupakan sistem penempatan untuk menentukan pilihan kepada seseorang untuk menduduki jabatan structural tertentu yang didasarkan atas hubungan kekeluargaan. Hubungan keluarga pada sistem ini semakin diperluas maknanya pada penekanan adanya persamaan daerah, sanak keluarga, kawan maupun persamaan perjuangan politik sebagai pertimbangan utama menentukan pejabat.

3. *Patronage System*

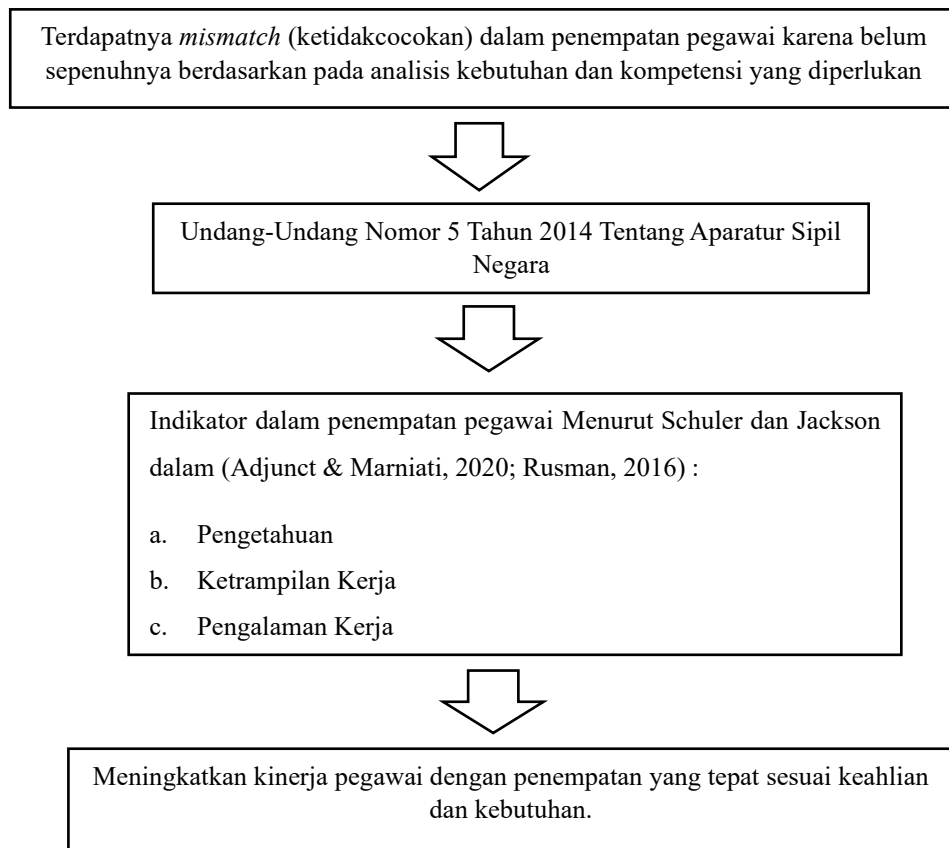
Patronage System didasarkan atas keinginan untuk membantu pejabat yang di dudukkan pada suatu jabatan tertentu, usaha membantu tersebut didasarkan atas hubungan politik maupun hubungan kekeluargaan. Sistem ini adalah perpaduan antara spoil system dan nepotism system.

4. *Merit System*

Merit *System* yang menentukan seseorang dalam menempati sebuah posisi dengan memperhatikan aspek pendidikan, masa kerja, pengalaman, keterampilan dan etika. Tentunya sistem ini yang tepat dalam menciptakan SDM yang sesuai dengan kriteria sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

2.7 Kerangka Berfikir

Menurut (Sugiyono, 2013) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pikir ini digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti yang diangkat. Atau bisa diartikan sebagai mengalirkan jalan pikiran menurut kerangka logis (*construct logic*) atau kerangka konseptual yang relevan untuk menjawab penyebab terjadinya masalah. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana system penempatan pegawai dengan menggunakan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Schuler dan Jackson dalam (Adjunct & Marniati, 2020; Rusman, 2016) yaitu pengetahuan, keterampilan kerja dan pengalaman kerja.



Gambar 4. Kerangka Berfikir
Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2013), Metode penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dan dokumentasi), data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat memahami makna, memahami keunikan, mengonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis. Penelitian kualitatif lebih fokus untuk melakukan pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah daripada melihat permasalahan untuk kepentingan generalisasi. Penelitian ini untuk dapat mengungkapkan peristiwa nyata yang terjadi di lapangan melalui proses wawancara dan dokumentasi sesuai dengan data dan fakta yang diperoleh terkait dengan Faktor-Faktor yang mempengaruhi dalam Penempatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat bagi pembatas mengenai objek penelitian yang diangkat, selain itu manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh di lapangan. Menurut Sugiyono (2013) berpendapat bahwa fokus penelitian merupakan salah satu asumsi tentang gejala dalam penelitian kualitatif adalah bahwa gejala dari suatu objek itu bersifat

holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (aktor), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Penelitian ini berfokus pada proses penempatan pegawai dengan prinsip *the right man on the right place* menurut teori dari Schuler dan Jackson dalam (Adjunct & Marniati, 2020; Rusman, 2016) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, yaitu: (1) Pengetahuan; (2) Keterampilan Kerja; (3) Pengalaman Kerja.

1. Penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat dilihat melalui beberapa faktor yang menjadi dasar pertimbangan sebagai berikut:

- a. Pengetahuan

Pada penelitian ini terfokuskan untuk mengetahui bagaimana tingkat pengetahuan yang dimiliki pegawai BKD Provinsi Lampung, dengan memperhitungkan tingkat pengetahuan yang di peroleh melalui pendidikan formal, pendidikan informal, membaca buku, maupun dari pengalaman orang lain. Dalam aspek ini dapat menentukan penempatan atau pembagian kerja berdasarkan bidang dan tanggung jawab kerja yang disesuaikan dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai yang terkait.

- b. Keterampilan Kerja

Pada penelitian ini terfokuskan untuk mengetahui dan menilai bagaimana keterampilan kerja yang dikuasai pegawai BKD Provinsi Lampung dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seperti kecakapan, mampu, cekatan dan tidak ada hambatan atau kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya.

- c. Pengalaman Kerja

Pada penelitian ini terfokuskan untuk mengetahui jejak kerja atau pengalaman sebelumnya dari pegawai BKD Provinsi Lampung dengan pekerjaan yang sejenis yang pernah dilakukan. Dan aspek ini menjadi

tolak ukur tinggi rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki untuk menentukan posisi penempatan pegawai.

2. Kendala-kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dalam penempatan pegawai yang tidak tepat atau sesuai.

3.3 Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian didasarkan pada tujuan penelitian serta pertimbangan tertentu, di mana lokasi dan subjek penelitian dipilih sebagai sumber informasi yang mampu mengungkap, menjawab, dan menggambarkan rumusan masalah penelitian. Lokasi penelitian merupakan tempat atau wilayah di mana penelitian dilaksanakan. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti memilih Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sebagai lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung karena instansi ini memegang peran sentral dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) di tingkat provinsi. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas penempatan pegawai, BKD Provinsi Lampung menjadi institusi kunci dalam penempatan pegawai dengan adanya kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Peneliti mengkaji lebih mendalam bagaimana proses pelaksanaan penempatan pegawai yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung di organisasinya sendiri, karena terdapat permasalahan yang terjadi pada proses pelaksanaan penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yang belum sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Sebagai lembaga yang memimpin dalam pengelolaan dan manajemen kepegawaian di Provinsi Lampung, BKD Provinsi Lampung seharusnya bebas dari permasalahan penempatan pegawai.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian terkait. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Peneliti menggunakan hasil wawancara yang didapatkan dari Responden mengenai topik penelitian sebagai data primer (Sugiyono, 2013).

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data ini dapat ditemukan dengan cepat (Sugiyono, 2013). Sumber data sekunder kemudian digunakan sebagai pelengkap apabila kemudian tidak ditemukan data yang diinginkan dari narasumber ataupun informan utama sebagai sumber dari data primer.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh data, metode pengumpulan data merupakan salah satu langkah yang paling penting dalam suatu penelitian. Peneliti yang melakukan penelitian tidak akan mendapatkan data yang diinginkan jika tidak mengetahui metode dalam pengumpulan data. Sugiyono (2013) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Maka dari itu dalam memperoleh data yang dibutuhkan dari penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. *Interview* (Wawancara)

Wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpulan data) kepada responden dan jawaban dari responden dicatat atau direkam dengan alat perekam

(Cholid & Abu, 2007). Wawancara merupakan komunikasi dua arah untuk memperoleh informasi dari Responden yang terkait. Menurut Sugiyono (2013) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Dengan wawancara mendalam melalui proses tanya jawab secara lisan dengan mendengarkan langsung informasi atau keterangan secara detail. Dalam melakukan wawancara peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan menggunakan alat bantu perekam dan pencatat, seperti *voice recorder* pada telfon genggam, laptop, dll. Dalam hal ini adalah pihak Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar Informan

No	Nama	Jabatan Informan	Focus	Waktu
1.	Dimas Srimanjaya	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Analisis Kepegawaian Ahli Muda)	• Teknis penempatan ASN di BKD Provinsi Lampung • Faktor-Faktor penempatan ASN di BKD Provinsi Lampung • Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan ASN yang tidak tepat	05/02/2025
2.	Shanty Intana	Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian Sekretariat	• Faktor-Faktor penempatan ASN di BKD Provinsi Lampung • Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan ASN yang tidak tepat	14/02/2025

No	Nama	Jabatan Informan	Focus	Waktu
3.	Oren Puspita	Pegawai Mutasi	• Teknis penempatan ASN di BKD Provinsi Lampung • Faktor-Faktor penempatan ASN di BKD Provinsi Lampung • Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan ASN yang tidak tepat	14/02/2025
4.	Pram Wisnuseti	Pranata Komputer Ahli Muda	• Kesesuaian penempatan dengan faktor-faktor penempatan pegawai • Kendala-kendala yang dihadapi	02/05/2025
5.	Yati Erdiana	Analisis Sistem Informasi	• Kesesuaian penempatan dengan faktor-faktor penempatan pegawai • Kendala-kendala yang dihadapi	05/05/2025

Sumber: diolah oleh peneliti, 2024.

2. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2013). Teknik dokumentasi pada penelitian ini dengan cara mengumpulkan data melalui

peninggalan tertulis yang diperoleh dari lokasi penelitian, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, dan juga bersumber pada Undang-Undang atau peraturan publik, artikel jurnal, data-data tertulis, arsip maupun gambar yang terkait.

Tabel 2. Dokumen

No	Nama Dokumen	Substansi
1.	Dokumen Daftar Urut Kepangkatan PNS BKD Provinsi Lampung	Dokumen yang mengurutkan PNS berdasarkan pangkat dan masa kerja sebagai dasar kenaikan pangkat dan mutasi pegawai BKD Provinsi Lampung.
2.	Dokumen rekapitulasi data Aparatur Sipil Negara BKD Provinsi Lampung	Data jumlah dan jenjang ASN di BKD Provinsi Lampung untuk perencanaan SDM.
3.	Pergub Lampung Nomor 45 tahun 2022 tentang Manajemen Kepegawaian	Aturan pengelolaan ASN di Lampung, menekankan sistem merit dan transparansi.
4.	Undang-Undang (UU) No 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian	Landasan hukum pokok pengelolaan PNS di Indonesia.
5.	UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara	Mengatur sistem merit dan perlindungan ASN untuk meningkatkan profesionalisme.
6.	Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil,	Ketentuan teknis manajemen PNS seperti pengangkatan, promosi, dan mutasi.
7.	SOP Mutasi antar OPD di lingkungan Pemprov Lampung	Prosedur standar mutasi pegawai antar OPD untuk memastikan proses yang jelas dan adil.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Menurut Miles and Huberman (1984) dalam (Sugiyono, 2013), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga

datanya sudah jenuh. Berikut merupakan langkah-langkah analisis data menggunakan model tersebut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

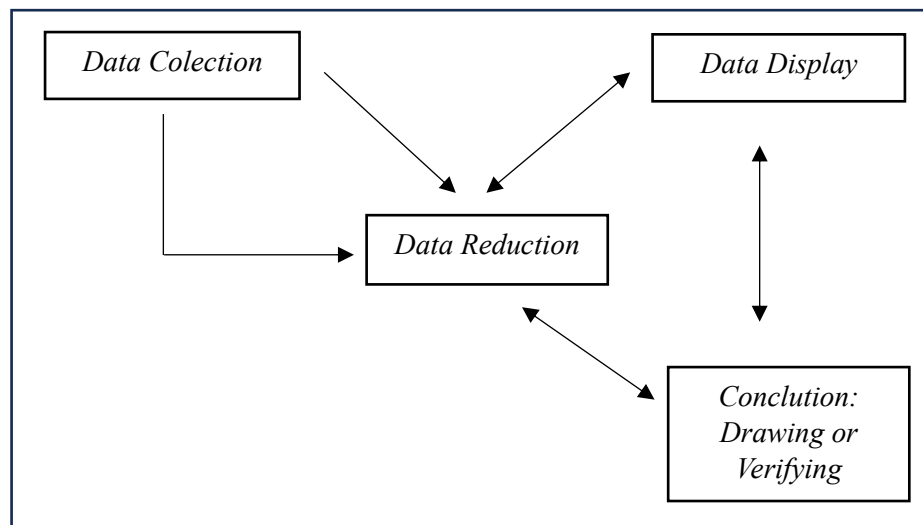
Sugiyono (2013) reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2013).



Gambar 5. Analisis Data

Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013)

3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan standar validitas data yang diperoleh peneliti. Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data diuji dengan berbagai cara, termasuk uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Data yang digunakan dalam penelitian kualitatif harus diuji untuk memastikan bahwa mereka dapat digunakan sebagai penelitian ilmiah (Hwa, 2011). Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

1. Uji Kredibilitas

Konsep kredibilitas (*credibility*); pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal yang ada pada penelitian kuantitatif. Fungsinya untuk melaksanakan penyelidikan kualitatif dengan melibatkan penetapan hasil yang kredibel dapat dipercaya, sehingga tingkat kepercayaan dari temuan penelitian kualitatif itu dapat dicapai yang mempertunjukkan derajat kepercayaan dari hasil-hasil temuan melalui jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti (Haryoko, 2020).

Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain:

a. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2013). Selain itu, kata Lincoln dan Guba (yang dikutip Maleong, 2016:189) bahwa yang juga penting dilakukan untuk mencapai kredibilitas hasil riset adalah menerapkan teknik triangulasi teori, yakni teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu yakni dengan teori untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap makna data.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas suatu data yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda, misalnya data yang diperoleh dari hasil dokumentasi kemudian dicek dengan data hasil wawancara untuk menguji kredibilitas suatu data tersebut. Data yang diperoleh tersebut dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.

2. Uji Transferabilitas

Peneliti yang ingin mentransfer hasil penelitian pada konteks yang berbeda, bertanggung jawab untuk membuat keputusan tentang bagaimana transfer tersebut masuk akal dan dapat dipercaya. Menurut Sugiyono (2013) agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

3. Uji Dependabilitas

Dalam konteks penelitian kualitatif, reliabilitas tergantikan dengan prinsip ide kebergantungan. Makna kebergantungan ini menekankan perlunya peneliti kualitatif untuk memperhitungkan konteks sosial yang senantiasa berubah-ubah dalam penelitian kualitatif yang dilakukan. Menurut Sugiyono (2013) Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*. Kalau proses penelitian tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *reliable* atau *dependable*. Untuk itu pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan memastikan setiap langkah itu jelas, logis, dan terdokumentasi sehingga pembimbing yang meninjau, mereka bisa melihat bahwa proses penelitian kamu kredibel dan sah.

4. Uji Konfirmabilitas

Pengujian kepastian hampir sama dengan uji kebergantungan, yakni menguji data hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan selama dalam penelitian. Menurut Kanto (2015) dalam (Haryoko, 2020) menyatakan pula bahwa standar konfirmabilitas ini, lebih terfokus pada audit (pemeriksaan) kualitas dan kepastian hasil penelitian kualitatif, bahwa apa benar hasil penelitian berasal dari proses pengumpulan data yang sesungguhnya di lapangan. Audit kepastian ini, biasanya dilakukan bersamaan dengan kegiatan audit pada pemeriksaan kebergantungan. Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Dalam hal ini yang melakukan pengujian hasil penelitian adalah pembimbing skripsi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai penempatan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, dapat disimpulkan bahwa proses penempatan pegawai telah mempertimbangkan tiga faktor utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja. Dari aspek pengetahuan, sebagian besar penempatan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan formal yang dimiliki, sehingga mendukung pelaksanaan tugas pada jabatan yang diemban. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kasus di mana penempatan belum sepenuhnya selaras dengan bidang pendidikan pegawai, namun hal ini biasanya dipertimbangkan dengan melihat faktor pengalaman dan keterampilan individu yang bersangkutan. Untuk faktor keterampilan, pegawai telah mengikuti berbagai pelatihan dan diklat, tetapi belum semuanya secara langsung mendukung kebutuhan teknis sesuai jabatan, karena materi pelatihan yang diikuti sering kali bersifat umum. Sementara itu, pengalaman kerja menjadi salah satu pertimbangan penting dalam proses penempatan, terutama berkaitan dengan riwayat jabatan dan keterlibatan pegawai dalam kegiatan strategis sebelumnya. Walaupun penempatan pegawai di BKD Provinsi Lampung telah mengarah pada prinsip *The Right Man on The Right Place*, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala, seperti belum optimalnya pemetaan jabatan dan kompetensi, terbatasnya pelaksanaan asesmen secara menyeluruh, serta ketimpangan dalam akses pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dan perbaikan sistem penempatan yang lebih terarah, berbasis data, dan mendukung pengembangan pegawai secara berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut saran yang dapat penulis berikan terkait pelaksanaan faktor-faktor penempatan pegawai jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung pada tahun 2024 sebagai berikut:

1. BKD Provinsi Lampung disarankan untuk memperkuat proses penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang lebih mendalam. Penempatan hendaknya mengacu pada kualifikasi pendidikan, keterampilan, serta pengalaman kerja yang relevan agar efektivitas dan efisiensi kerja dapat lebih maksimal.
2. BKD Provinsi Lampung harus terus dapat menciptakan birokrasi yang profesional, penempatan pegawai harus sepenuhnya mengadopsi prinsip merit system sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Hal ini penting untuk menjamin transparansi dan objektivitas dalam setiap proses pengisian jabatan.
3. BKD Provinsi Lampung disarankan untuk memperbanyak pegawai mengikuti pelatihan atau pendidikan tambahan agar dapat menyesuaikan kompetensinya dengan kebutuhan jabatan yang diemban.
4. BKD Provinsi Lampung perlu dilakukan evaluasi penempatan pegawai secara berkala untuk menyesuaikan kembali dengan kebutuhan organisasi yang dinamis. Evaluasi ini dapat menjadi dasar dalam melakukan rotasi, mutasi, atau promosi pegawai secara tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjunct, & Marniati. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Ubudiyah Indonesia.
- Agung Kurniawan, & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *KEMUDI: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i01.2305>
- Amrullah, F. A., & Albab, U. (2023). Analisis Sistem Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Lamongan. *SMIA*, 421–428.
- Cholid, N., & Abu, A. (2007). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Fadilah Nur, A., Hakim, A., & Siswidiyanto. (2015). Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik). *Jurnal Administrasi Publik*, 1(5), 847–852.
- Fathya, V. N. (2017). Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 1–8.
- Hadinata, M. D. (2012). *Analisis Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*. 140. http://repository.uin-suska.ac.id/9062/1/2012_2012271ADN.pdf
- Haeli. (2019). Manajemen sistem aparatur sipil negara. *Jurnal Eksekutif*, 3(3), 1–13.
- Hariyanto, Kariono, W., & ROhmatulillah, K. (2022). Jenis Dan Faktor Penempatan Kerja. *Dar El-Falah: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, Keagamaan, Dan Humaniora*, 1(1), 1–11. <https://jurnal.stiedarulfalahmojokerto.ac.id/index.php/>
- Haryoko, S. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik & Prosedur Analisis)*. Makasar : Penerbit UNM.
- Herlina, D. (2021). Penerapan Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai Di Kecamatan Tamanasari Kota Tasikmalaya. *JAK PUBLIK (Jurnal Administrasi & Kebijakan Publik ...)*, 2(3), 101–109. <http://administrasiku.com/index.php/jakp/article/view/64%0Ahttp://administrasiku.com/index.php/jakp/article/viewFile/64/61>

- Hidayati, U. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar : Cendekia Publisher.
- Karim, S. R. Do, Supriatna, T., & Pitono, A. (2020). Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (Bkpsmd) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12(2), 321–339. <https://doi.org/10.54783/jv.v12i2.280>
- Kasakean, D. (2024). *ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG*. Universitas Lampung.
- Kirmayanti, D. I., Hartati, C. S., & Soenarmi, S. (2020). Analisis Strategi Penempatan Pegawai Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(4), 649–663. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i4.378>
- Muda, I. (2012). *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Medan: Universitas Medan Area.
- Nurrahmah. (2018). *Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang*. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR.
- Paraeng, J. W., Sambiran, S., & Monintja, D. K. (2021). Analisis Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintahan Kabupaten Sangihe (Studi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Governance*, 1(1), 1–8.
- Peraturan Gubernur Lampung Nomor 45 Tahun 2022 tentang Manajemen Kepegawaian
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN
- Peraturan Gubernur Lampung Nomor 1 Tahun 2024 tentang Tugas Pokok dan Fungsi BKD
- Rusman. (2016). Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional Di Lembaga Pendidikan Islam. *Tadarus: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 123–138. <https://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/Tadarus/article/view/348>
- Sara, Y., Haryanto, A. T., & Sugiyarti, S. R. (2021). KINERJA PEGAWAI BAGIAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SUKOHARJO TAHUN 2021. *Solidaritas: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(1).
- Siagian, S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi

Aksara.

Sila, N., Mappamiring, & Abdi. (2021). Analisis Sistem Penempatan Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Enkerang. *Unismuh*, 2(6), 2038–2055.

<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/5398%0Ahttps://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/download/5398/4481>

Siswanto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Sulistio, E. B., & Sulistiowati, R. (2022). *Azas-Azas Manajemen*. Lampung: CV. Anugrah Utama Raharja (AURA).

Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Moderat*, 6(3), 525–538. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat>

Suwatno. (2003). *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci. Press.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Wijaya, A. F., Kartika, R., Zauhar, S., & Mardiyono, M. (2019). Perspective Merit System On Placement Regulation Of High Level Official Civil Servants (A Case Study Of Placement Civil Servants In Local Government On Palembang). *HOLISTICA - Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 187–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/hjbpa2019-0025>

Yuliyanti, Gunawan, A., & Firdaos, R. (2023). Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Pegawai. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(10), 676–688.

Yuniarsih, & Suwatno. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabet.