

**JABATAN STRUKTURAL ESELON III DAN IV:
MODEL REKRUTMEN DAN PENEMPATAN DI
SEKRETARIAT PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN
KOLAKA**

Anis Ribcalia Septiana
Universitas Sembilan Belas Nopember Kolaka, Sultra Indonesia

*Korespondensi : niest86@gmail.com

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui mekanisme pelaksanaan penempatan pegawai di Pemda Lingkup Sekretariat Kabupaten Kolaka pada eselon III dan IV. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan inti penelitian ini terdiri 5 orang yaitu Sekretaris Daerah, Kepala BKPSDM, Kasubid Pengadaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kabag Pengadaan Barang dan Jasa, Kasubag Kelembagaan, Anjab dan ABK. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan data sekunder dan primer melalui wawancara dan dokumentasi. Adapun hasil penelitian yaitu bahwa penempatan pejabat struktural di Pemda Kabupaten Kolaka khususnya pada eselon III dan IV pada indikator pengalaman, penempatan pegawai tidak menggunakan sistem senioritas, tetapi menggunakan penilaian kinerja oleh Tim Penilai Kinerja ASN dan pegawai berdasarkan pengalaman tinjauan masa kerja dan tingkat pengalaman kerja serta kesesuaian pengalaman kerja dengan jabatan yang akan dijabat memiliki prioritas. Pada indikator kecakapan, penempatan pegawai menggunakan penilaian atas dasar prinsip merit sistem melalui metode *assessment* jabatan, dalam artian bahwa penempatan pegawai belum sepenuhnya menggunakan uji kompetensi atau seleksi jabatan kepada semua eselon. Pada indikator kombinasi pengalaman dan kecakapan, diutamakan bagi para pegawai yang memiliki loyalitas, integritas, kedisiplinan, moral/etika, *punishment* dan *reward*, kesehatan jasmani dan rohani serta status perkawinan mendapatkan pertimbangan kuat. Hasil penelitian penulis maka dapat disimpulkan bahwa pola penempatan yang digunakan saat ini tingkat reduksi intervensi politiknya masih sangat tinggi dan peluang terjadinya diskriminatif akan dipastikan terjadi.

Kata Kunci : Penempatan, merit sistem, *assessment*.

ABSTRACT

This study aims to determine the mechanism for implementing the placement of employees in the Local Government of the Kolaka Regency Secretariat at echelon III and IV. The research uses a qualitative descriptive method with the determination of informants using a purposive sampling technique. The core informants of this study consisted of 5 people, namely the Regional Secretary, Head of BKPSDM, Head of Sub-department of Procurement and Human Resources Development, Head of Procurement of Goods and Services, Head of Institutional Sub-division, Anjab and ABK. The data collection techniques used are secondary and primary data through interviews and documentation.

The results of the study are that the placement of structural officials in the Regional Government of Kolaka Regency, especially in echelon III and IV on experience indicators, employee placement does not use a seniority system, but uses performance appraisal by the ASN Performance Assessment Team and employees based on review experience of tenure and level of work experience and suitability of work experience with the position to be held has priority. On the skills indicator, the placement of employees uses an assessment based on the merit system principle through the position assessment method, in the sense that the placement of employees has not fully used competency tests or position selection for all echelons. On the combination of experience and skills indicators, priority is given to employees who have loyalty, integrity, discipline, morals/ethics, punishment and reward, physical and spiritual health and marital status receive strong consideration. Based on the results of the author's research, it can be concluded that the placement pattern currently used has a very high reduction in political intervention and opportunities for discrimination will certainly occur.

Keywords: Placement, merit system, assessment.

A. PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik atau pemerintahan saat ini masih menjadi isu yang menjadi sorotan dalam hal memilih dan menempatkan seseorang dalam suatu jabatan tertentu. Penempatan seseorang kerap kali belum menjadi hal yang esensi yang dipertimbangkan sebelum seseorang dalam menduduki suatu jabatan. Fenomena yang berkembang saat ini bahwa siapa yang lebih dekat dengan pimpinannya baik hubungan kerja, pengurus partai, teman, kerabat dan keluarga maka dialah yang akan lebih memiliki peluang besar bisa menduduki suatu jabatan strategis dalam pemerintahan. Kondisi ini bukan saja terjadi dipemerintahan tingkat pusat, namun terjadi pula didaerah-daerah. Hal ini belum sejalan dengan perubahan dalam reformasi struktur birokrasi.

Penelitian yang pernah dilakukan, reformasi birokrasi yang dilakukan di Indonesia menuntut terwujudnya pemerintahan yang bersih (*clean government*) disemua bidang layanan pemerintahan menjadi keinginan banyak pihak. Oleh karena itu, istilah *fit and propert test* bagi suatu jabatan struktural

dalam pemerintahan guna meningkatkan kinerja pegawai menuju kondisi yang ideal dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sulit terwujud (Tampilang et al., 2019).

Pada kondisi lain dengan adanya reformasi birokrasi dengan adanya era digital dalam melaksanakan pekerjaan harus dapat melakukan penyederhanaan birokrasi, yang saat ini dengan sistem penerapan pengalihan jabatan administrator dan pengawas kedalam jabatan keahlian atau fungsional. Kondisi ini dilakukan dengan harapan dapat dilakukan proses evaluasi kebutuhan kompetensi ASN itu sendiri secara menyeluruh. Hasil rilis media Kompas.com dengan judul "Sederhanakan Birokrasi, Pemerintah Pangkas Jenjang Jabatan ASN ", pada tanggal 26/10/2020 dinyatakan bahwa Instansi pusat dan daerah idealnya menata ulang Anjab-ABK dengan mengacu pada sistem kerja baru, mulai dari memetakan jenis jabatan yang masih relevan dengan kebutuhan dan memangkas jabatan-jabatan yang tidak relevan dengan tuntutan sistem kerja baru.

Berkaitan dengan pernyataan ini, maka pelaksanaan tugas identik dan

disesuaikan dengan pengalaman dan pengetahuan dasar yang dimilikinya dalam menduduki suatu jabatan karir yang akan diberikan. Pentingnya pengalaman dan pengetahuan dasar ini agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai harapan. Hasil penelitian yang pernah dilakukan di beberapa daerah di Indonesia bahwa proses pengangkatan dan pemindahan pejabat eselon dalam struktur pemerintahan daerah tidak terlepas dari kepentingan politik. Bahwa komposisi keahlian dan keterampilan penyebab pegawai yang belum proporsional baik dari aspek penilaiannya melalui unsur formal dan informal, (Yusuf, M. S. Barusman, Citra, Amelia, Oktavianur, Moh. & Redaputri, 2020). Hal yang sama bahwa kecocokan dan kemampuan dalam bidang kerja dapat mempengaruhi mutu dan kuantitas, sehingga penempatan memosisikan seseorang dalam posisi kerja yang benar, (Blikololong & 2022).

Dari hasil penelitian ini memberikan gambaran memperkuat bahwa aspek pengetahuan aparatur sipil negara akan tugas dan tanggung jawabnya perlu disiapkan seiring dengan peran dan paradigma baru serta arah pembangunan suatu bangsa saat ini. Paradigma penyelenggaraan pemerintahan terutama di wilayah atau daerah lebih memfokuskan pada kemampuan atau kompetensi yang disyaratkan, sehingga proses penilaian sampai pada penempatan seseorang ASN sesuai tingkat kemampuannya pula. Selanjutnya hasil penelitian sebelumnya oleh Arpin & Agustang, A. (2022) menyatakan penilaian ketidak-sesuaian tingkat kemampuan dengan penempatan sumber daya aparatur dalam jabatan terdapat pada tingkat pendidikan, pelatihan, minat serta keahlian. Sedangkan penilaian

ketidak-sesuaian tingkat kemampuan sumber daya aparatur dengan job specification terhadap ketiga tingkatan eselon II, eselon III, dan eselon IV juga terdapat pada tingkat keahlian yang dimiliki.

Berdasarkan Undang-Undang ASN tahun 2014, ada enam poin penting: *Pertama*, ASN merupakan profesi dipemerintahan yang diperlukan persyaratan seperti kompetensi dan tanggung jawab. *Kedua*, bahwa jabatan-jabatan, yakni jabatan untuk pimpinan tinggi pemerintahan harus melalui proses seleksi yang berdasarkan rekam jejak yang bersangkutan sebagai fokus dari manajemen ASN, seperti kepemimpinan, integritas dan kepeloporan berdasarkan kode etik. *Ketiga*, percepatan reformasi, sebelumnya PNS lebih ke arah *regulation based* maka, saat ini ASN diharapkan dapat menciptakan *High Performance Working System*, sehingga target untuk 15 tahun melakukan perubahan terhadap birokrasi dapat tercapai. *Keempat*, dari sistem kepegawaian baru diharapkan terjadi perubahan paradigma, yang memungkinkan keberadaan kontrak kerja (P3K), yang pada awalnya dikhususkan untuk kegiatan pendidikan dan kesehatan, selanjutnya diimplementasikan dalam pemerintahan. *Kelima*, mendirikan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang dapat mengawasi dari aspek kode etik pada lembaga negara dalam hal pengawasan penempatan suatu posisi dalam lembaga pemerintah. *Keenam*, perubahan dalam sistem penggajian dan pensiun.

Berdasarkan data ASN Eselonisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kolaka seperti pada tabel 1. berikut :

Tabel 1. Data ASN Eselonisasi Pemda Kolaka, 2022

| Eselon | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|---------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| I | - | - | - | |
| II | 30 | 35 | 31 | 96 |
| III | 187 | 175 | 170 | 532 |
| IV | 691 | 683 | 350 | 1.724 |
| Total | 908 | 893 | 551 | 2.352 |

Sumber data: BKD Kabupaten Kolaka, 2022

Berdasarkan uraian ini setiap ASN berdasarkan Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 ini yang akan menduduki suatu jabatan sangat diperlukan persyaratan, kompetensi, dan tanggung jawab untuk ASN. Dilihat dari fokus manajemen ASN apakah jabatan-jabatan pimpinan tinggi dalam pemerintahan perlu proses seleksi yang berasaskan rekam jejak yang bersangkutan, seperti dalam hal integritas, kepemimpinan, dan kepeloporan yang berdasarkan kode etik. Berdasarkan hal ini, kajian ini akan memfokuskan apakah Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka telah memenuhi syarat yang tertuang dalam Undang-undang tersebut dalam promosi atau rekrutmen jabatan eselon III dan IV dalam menduduki suatu jabatan struktural?.

Uraian kajian ini akan memfokuskan pada aspek kompetensi aparatur sipil negara pada Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Kolaka dalam rekrutmen dan penempatan Jabatan Struktural Eselon III dan IV. hal ini sangat penting dalam menjamin esensi dalam sistem rekrutmen dan penempatan yang sesuai dengan regulasi yang berkenaan dengan hal itu. Kondisi ini dampaknya pada kemampuan sikap integritas dan kemandirian dalam pekerjaannya, selain itu penempatan

dengan dalih apapun baik dapat dilakukan oleh atasan langsung atau atas tendensi tertentu akan berakibat pada kinerja organisasi itu sendiri.

Dalam hal penempatan seseorang sebetulnya dapat dilakukan analisis yang melihat riwayat dan pola karir seseorang dalam menempati suatu jabatan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan dampak dan motivasi diri aparatur dalam bekerja. Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), pada pasal 1 dijelaskan bahwa Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Terkait dengan penempatan pegawai secara khusus dijelaskan dalam Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa dalam mempromosikan pegawai ASN idealnya dilaksanakan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas serta pertimbangan dari tim penilai kinerja ASN pada Instansi Pemerintah dengan tanpa membedakan gender, suku, agama, ras dan golongan. Setiap pegawai yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi para pegawai dilaksanakan oleh Pejabat Yang Berwenang (PyB) dan kemudian ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) setelah mendapat pertimbangan dari tim penilai kinerja ASN pada Instansi Pemerintah.

Berdasarkan data jumlah pegawai di

lingkup Sekretariat Kabupaten Kolaka pada tahun 2022 menurut eselon, diketahui bahwa pegawai pada tingkat eselon III berjumlah 532 orang dan eselon IV berjumlah 1.724 orang. Sehingga dalam jumlah tersebut belum berimplikasi pada kinerja, sebab masih terdapat pada pola rekrutmen yang diintervensi dan indikasi tertentu. Berdasarkan hal inilah yang kemudian menjadi pertanyaan bahwa seperti apa dan bagaimana sebenarnya mekanisme rekrutmen dan pelaksanaan penempatan pegawai/pejabat pada eselon di Sekretariat Daerah Kabupaten Kolaka sehingga menimbulkan ketidak seimbangan dari sisi penempatan jumlah pegawai itu sendiri.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan inti penelitian ini terdiri 5 orang yaitu Sekretaris Daerah, Kepala BKPSDM, Kasubid Pengadaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kabag Pengadaan Barang dan Jasa, Kasubag Kelembagaan, ANJAB dan ABK. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan data sekunder dan primer melalui wawancara dan dokumentasi. Informan penelitian ditentukan berdasarkan orang yang dianggap paling tahu tentang informasi yang dibutuhkan dalam penelitian sehingga akan memudahkan dalam proses analisis sampai pada kesimpulan penelitian. Analisis data yang digunakan menurut Miles dan Huberman (Sugiono, 2017) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya telah jenuh.

Dimulai dari *Data Reduction* (Reduksi Data); *Data Display* (Penyajian Data); *Conclusion Drawing/Verification* (Kesimpulan).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian menarik dalam pokok bahasan ini menghangat pada era reformasi birokrasi saat ini. Komponen penempatan pegawai ASN yang sesuai regulasi seperti abai dan regulasi yang menjadi payung hukumnya seakan hanya sebagai pemenuhan administrasi saja. Jauh dari harapan itu, penempatan ASN dipemerintahan saat ini perlu redesain kembali dalam mencapai tujuan pemerintahan itu sendiri. Dalam penempatan ASN proses rekrutmen dan pendistribusian kerja yang menjadi wewenang pada dasarnya untuk mencapai kinerja organisasi pemerintahan, (Permana & Taufik, 2023). Meskipun demikian penempatan ini perlu mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi, sebab hal ini sebagai energi baru dalam memberikan kontribusi positif pada posisi seseorang itu sendiri, (Blikololong, Mikael Laba & John EHJ, 2022). Dampaknya adalah motivasi diri kepada ASN yang bersangkutan menjadi maju, percaya diri dan berkinerja maksimal. Pola rekrutmen dan penempatan ini satu kesatuan sistem yang mempersyaratkan kompetensi dan skill seseorang yang menunjang cara kerja, etika kerja, budaya yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi ASN itu mengajarkan berdasarkan regulasi dan pemenuhan posisi dengan tata cara penempatan pegawai yang baik dan benar dipemerintahan, (Putri, Liska, 2022).

Hasil penelitian ini diungkapkan informan bahwa penempatan pegawai di Pemda Lingkup Sekretariat Kabupaten

Kolaka sudah berpedoman pada Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang ASN yang kemudian diperinci pada Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN. Dalam peraturan tersebut menyebutkan bahwa pejabat struktural untuk Pejabat Administrator (Eselon III) dan Pejabat Pengawas (Eselon IV) diangkat oleh bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) setelah ada usul/pertimbangan dari Pejabat Yang Berwenang/PyB (Sekda). Namun sebelum itu terlebih dahulu harus ada rapat oleh Tim Penilai Kinerja ASN.

Hasil penelitian (Sabaruddin & Utomo, 2021) menyatakan bahwa belum terlaksananya pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan *merit system* juga terjadi dalam seleksi terbuka pengisian JPTP di Kabupaten Kolaka dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. Proses pelaksanaan yang tidak transparan, adanya kecenderungan jabatan dimasing-masing instansi diisi aparatur internal, serta penentuan pejabat struktural masih dipengaruhi kepentingan pejabat politik salah satu masalah dalam penentuan pejabat.

Menurut Marwansyah, (2016) menyatakan bahwa dalam menciptakan pegawai yang kompeten pada suatu organisasi, hal ini tidak seimbang apabila keberadaan kompetensi tersebut hanya dibebankan pada pegawai. Artinya bahwa peran serta organisasi juga sangat dibutuhkan secara serius dalam memprakarsai beberapa aktivitas, misalnya melaksanakan perekrutan pegawai, mengadakan promosi jabatan dan pelaksanaan program pengembangan

manajemen.

Kondisi ideal ini, tidaklah menapikkan regulasi tersebut, faktanya rekrutmen dan pola penempatan seseorang masih mengedapankan siapa yang lebih dekat dengan pejabat, siapa keluarganya dan lain sebagainya. Itulah membuat integritas pimpinan dan ASN itu sendiri belum bekerja sepenuh hati yang merupakan panggilan diri dan amalan diri dikemudian hari. Rekrutmen bagian dari proses dalam perencanaan sumber daya manusia yang pada dasarnya akan menganalisis antara kesenjangan dan kebutuhan terhadap tenaga kerja dengan mempertimbangkan jumlah, mutu serta kualifikasi yang dibutuhkan (Payu et al., 2023). Menurut Suwatno, (Cahyadi, 2023) diungkapkan bahwa ada 5 faktor pertimbangan dalam penempatan seseorang pegawai yakni: 1) kesehatan fisik dan mental; 2) prestasi akademis; 3) pengalaman; 4) status perkawinan; dan 5) usia.

Pertimbangan pada aspek ini yang kerap kali menjadi senjata ampuh didalam pemberian pertimbangan dalam jabatan dan penempatan adalah kewenangan penuh pada Bupati. Namun perlu diperhatikan syarat lain bahwa SDM atau ASN perlu pengalaman dan jenjang karir jelas dalam menduduki satu jabatan meskipun hak sepenuhnya ada pada Bupati selaku pemegang penuh hak kuasa untuk menentukan siapa yang akan menduduki jabatan yang dimaksud. Otorisasi ini sering abai dan dinilai mengalami kegagalan dalam karir ASN dipemerintahan baik pusat maupun di daerah.

Terkait pertimbangan apa yang menjadi kriteria penempatan pegawai, peneliti menguarikan hasil penelitian mengenai Analisis Penempatan Pejabat

Struktural Eselon III dan IV di Pemda Kabupaten Kolaka (Studi Sekretariat Kabupaten Kolaka) dengan berdasarkan indikator teori yang digunakan, sebagai berikut:

1. Pengalaman

Kebijakan terkait dengan Reformasi Birokrasi yang diatur melalui Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi di Indonesia. Artinya desain ini untuk mencapai cita-cita sampai pada tahun 2025 yang dimaksudkan agar terwujud tata pemerintahan yang baik (Good Governance) dan birokrasi yang profesional, serta berintegritas.

Tujuan Grand Design Reformasi Birokrasi akan mengharuskan aparatur sipil negara yang profesional dan juga memiliki pengalaman kerja yang baik, (Sumiati, 2022). Kondisi ini memungkinkan faktor lain mungkin yang berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu. Handoko (Harlena, Tanti; Eska Prima Monique, 2023) menguraikan beberapa faktor dimaksud, yaitu:

- a. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
- b. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (attitudes dan needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d. Kemampuan-kemampuan analisis dan mapulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dankemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam aspek-aspek teknik pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian ini

bahwa Pengadaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kolaka berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terkait pengalaman pegawai, tentunya dilihat dari pangkat dan golongannya serta latar belakang pendidikannya. Pengalaman pegawai menjadi pertimbangan dalam kriteria penempatan pegawai. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN bertujuan membentuk sumber daya aparatur unggul demi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), (Permana & Taufik, 2023).

Peraturan yang mengatur terkait penempatan pegawai yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kemudian diperinci pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Dalam aturan tersebut kemudian syarat, ketentuan dan pertimbangan atau kriteria penempatan pegawai lebih jelas pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berdasarkan regulasi ini paling minimal seseorang ditempatkan pada suatu jabatan yaitu memiliki pengetahuan dasar atau kompetensi teknis/bidang pada pekerjaannya. Terkait promosi jabatan maka tinjauan pangkat dan golongan menjadi hal yang pertama kali dipertimbangkan atau dengan kata lain masa kerja pegawai bersangkutan telah memenuhi syarat dalam penjelasan eselonisasi pegawai. Jadi pada intinya bagaimana pengalaman kerjanya atau masa kerja berdasarkan eselonisasi pegawai yang akan dipromosikan.

Untuk eselon yang melalui sistem asesment jabatan sebagaimana dimaksud tadi yaitu eselon IIIa dan IIIb, eselon IVa dan IVb. Dalam pertimbangan masa kerja, kriteria pangkat sebuah jabatan seseorang juga perlu kita ketahui karena darinyalah kita dapat mengetahui tingkat pengalaman pegawai. Untuk kesesuaian pangkat, kalau eselon IVb (Kepala Seksi di Kelurahan, Kasubag di Kecamatan) itu minimal dia pangkat dasarnya untuk diangkat pada eselon IVb adalah golongan IIIb, satu tingkat dibawah pangkat dasarnya boleh yaitu golongan IIIa. Di eselon IVa pangkat dasarnya itu adalah IIIc, satu tingkat dibawah pangkat dasarnya boleh yaitu IIIb. Eselon IIIb pangkat dasarnya itu adalah golongan IIIb, satu tingkat dibawah pangkat dasarnya boleh yaitu IIIc. Eselon IIIa pangkat dasarnya adalah IVa, setingkat dibawah pangkat dasar boleh IIIb. Eselon IIb pangkat dasarnya adalah IVc, setingkat dibawah pangkat dasar boleh IVb dan satu tingkat dibawah pangkat dasar boleh golongan IVa. Eselon IIa pangkat dasarnya adalah IVc, satu tingkat dibawah pangkat dasar boleh IVb.

2. Kecakapan

Fokus penelitian adalah Pegawai mampu melaksanakan prosedur kerja yang praktis dalam organisasi, memiliki keterampilan dalam penyusunan kebijaksanaan dan mampu mengombinasikan setiap elemen dalam manajemen, terampil dalam memberikan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung serta kreatif dan inovatif, (Kartika, 2021) dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi dengan tanpa mendapatkan bimbingan terus-menerus dari atasannya, (Zulfia, Haira; Frinaldi, 2023).

Pengembangan konseptual perilaku

mengintegrasikan dimensi pola hubungan perilaku bagian dari proses analisis bagaimana perilaku dapat digambarkan secara komprehensif sebagai sebuah sistem interaksi dalam sebuah organisasi, (Nani et al., 2022). kompetensi pegawai melalui Assessment Centre untuk mengetahui kompetensi pegawai sebagai dasar penempatan, (Murdiastuti et al., 2021). Dalam konteks lain manajemen PNS berbasis merit system juga telah disusun serta mengembangkan konsep manajemen talenta dalam mendukung upaya pemetaan 9 Boxes talent bagi PNS eksisting untuk mendapatkan gambaran kompetensi maupun profil PNS yang dapat diproyeksikan sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Denny Kuswara, 2023). Sehingga perlu memperhatikan penempatan kerja yang sesuai dengan pendidikan, (Dani, Moh.; Abdussamad, Juriko; Tohopi, 2023)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Pengadaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) berdasarkan kecakapan/keterampilan (Kompetensi) pegawai, yaitu dilakukan Uji kompetensi pada eselon II/Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sedangkan untuk eselon III/Jabatan Administrator dan eselon IV/Jabatan hanya dinilai dengan menggunakan penilaian yang ada pada merit sistem berupa kompetensi. Dalam artian pegawai memiliki kompetensi manajerial, kompetensi sosio kultural dan kompetensi teknis/bidang. Kompetensi Manajerial yaitu bagaimana ia memiliki kemampuan dari segi kepemimpinan atau bijaksana dalam pembuatan keputusan organisasi dan terampil melaksanakan fungsi-fungsi manajemen kepegawaian dengan baik.

Kompetensi sosio kultural yaitu minimal ia harus mampu mengayomi orang-orang disekitarnya, mengenali iklim lingkungannya sebagai pegawai, dia harus tahu seperti apa budaya organisasi pada lingkungannya serta ia mengenal banyak pegawai disekitarnya. Kompetensi teknis yaitu orang tersebut kompeten tidak pada dibidangnya, disisi lain secara teknis ia tahu bagaimana kita sebaga ASN dan mengetahui rambu-rambu manajemen kepegawaian. Selain kompetensi, pertimbangan lain kualifikasi akademik, demikian hal ini sebagaimana pada Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN yang mengatakan bahwa minimal penjabat eselon III dan IV pendidikannya S1 dan standar akademiknya itu memiliki kesesuaian dengan jabatan yang dimaksud, artinya bahwa tidak mungkin seseorang yang dari alumni dengan prodi/jurusan perikanan/pertanian tempatkan pada bagian hukum atau pemerintahan. Kualifikasi diklat pengembangan potensi dan diklat kepemimpinannya minimal 1 tahun atau 6 bulan setelah dilantik.

Pola rekrutmen pegawai yang didasarkan pada kualifikasi yang sebenarnya masih belum memenuhi tuntutan regulasi, sebab ada kepentingan pimpinan didalamnya, dari mana kader-kader aparatur pemerintahan berasal, yang sering berlaku saat ini belum menjamin terjaringnya calon-calon terbaik. Framenya sebatas pemanis buatan, agar keterpenuhan administrasi benar-benar sesuai, namun dibalik itu masih jauh dari realitas sebenarnya.

Hal ini membutuhkan standar persyaratan yang lebih ketat, model insentif yang lebih kuat, lembaga yang lebih efisien untuk menyeleksi kandidat, dan prosedur

yang lebih ketat untuk mengevaluasi kandidat potensial selama proses penjaringan dan seleksi. Setelah fase hafalan, fase transisi diwajibkan sebelum seorang anggota pengawal melakukan pekerjaan dan menunjukkan tanggung jawab kedinasan, (Lay, 2023)

Merit sistem merupakan penopang utama bagi terselenggaranya manajemen atau tata kelola pemerintahan yang baik (*Good governance*) dalam segala aspek, termasuk pengangkatan jabatan dalam manajemen pegawai pemerintah. Hal ini sebagaimana dikatakan (Woodard, 2000) bahwa dalam manajemen publik merit berperan sebagai value atau prinsip yang berkonotasi *fairness*, *equity* dan *reward* dalam jabatan publik (*Public employment*) berasaskan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya.

Merit sistem sebagai prinsip fundamental wajib dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN. Merit sistem adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil serta wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur ataupun kondisi kecacatan. Hal ini sebagaimana tertuang dalam UU nomor 5 tahun 2014 tentang ASN pada pasal 51 bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan merit sistem. Prinsip merit sistem mensejajarkan aspek kompetensi (*Competence*), kualifikasi (*Qualification*), prestasi kerja (*Performance*), adil (*Fairness*) dan terbuka. Dalam pengangkatan jabatan merit seharusnya sebagai nilai yang dijunjung tinggi untuk mendapatkan profesionalitas ASN. Dilema merit sistem dan politisasi sangat terasa

nuansanya dalam setiap pengangkatan jabatan ASN. Hal ini dapat dilihat dari kualitas proses rekrutmen saat ini untuk melihat kualitas tertentu pada aparatur tertentu atau bagian dari organisasi tertentu. Dalam rangka ketenagakerjaan untuk memastikan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, sistem berbasis prestasi harus diterapkan. (Nurmaya & Febrina, 2021). Cakupan pekerjaan yang luas dilakukan oleh pegawai dan pegawai memiliki sarana untuk mengembangkan diri yang mendorong pegawai untuk mencapai karir yang lebih tinggi akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai, (Mulyadi, 2022).

Pemenuhan berbagai tuntutan dari pengangkatan jabatan masih banyak dimasifkan untuk kepentingan politik yang banyak dilaksanakan dengan intrik praktek KKN. Komitmen dan integritas para Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) merupakan kunci bagi keberhasilan penerapan prinsip merit dalam pengangkatan jabatan ASN.

Dengan diluncurkannya pendekatan kekuasaan oleh Pejabat Pemerintah, Sistem Merit tidak efektif dijalankan. Manajemen sentralistik pemerintah lebih selaras dengan perampasan dana atau sumber daya lain oleh otoritas, terutama jika pejabat terdiri dari lawan politik parpol. Semua tergantung pada persepsi gerakan kekuasaan, seperti yang sudah jelas, (Ismail, 2019).

Assessment Center, selanjutnya disingkat AC adalah suatu metode untuk menilai dan pengevaluasian seseorang agar dapat menghasilkan kinerja yang unggul dengan prosesnya yang sistematis terhadap keterampilan yang dimiliki. Penilaian terpusat, wawancara pribadi, pertanyaan

terbuka pertanyaan selama rapat, dan wawancara dengan kolega semuanya berfungsi untuk mengukur keterampilan serupa, maupun penilaian pribadi, penilaian atasan langsung, dan penilaian pihak ketiga, seluruhnya mengukur kompetensi yang sama, (Puteri, 2022).

Analisis dilakukan sesuai dengan persyaratan yang dijabarkan dari jabatan yang dimaksud. Secara spesifik dengan metode AC, kriteria yang dibutuhkan pada jabatan yang dimaksud akan tergambar dan bahkan bukan hanya dalam perekrutan saja tapi dalam promosi jabatan metode ini dapat digunakan sebagai cara untuk menempatkan para pegawai.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Fokus penelitian yaitu organisasi menggunakan teknik kombinasi antara kecakapan dan pengalaman dalam mempromosikan pegawai guna mengharapkan ketepatan dalam penempatan pegawai. Pada prinsipnya setiap jabatan itu idealnya harus melalui tahapan uji kompetensi atau seleksi, tetapi penempatan di Pemda Lingkup Sekretariat Kabupaten Kolaka yang baru melalui uji kompetensi atau tahapan seleksi yaitu jabatan eselon II/Pimpinan Tinggi Pratama. Untuk Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV) itu sampai sekarang belum dilakukan tahap pengujian atau seleksi, hanya saja pegawai dinilai dari sisi kompetensi, rekam jejak pegawai/pengalaman kerja, kualifikasi akademik dan kualifikasi diklat, integritas, moral atau etika, kedisiplinan, prestasi kerja serta *punishment* dan *reward*. Jika berdasarkan merit sistem berarti penempatannya berdasarkan pertimbangan kriteria sebagaimana dimaksud diatas, tidak lagi mempertimbangkan dari sisi suku,

agama, ras dan jenis kelamin. Jika menggunakan spoil sistem berarti akan ada yang namanya kesenjangan atau yang ketiga itu adalah senioritas, artinya siapa yang lebih dulu jadi senior tapi karena senioritas digugurkan dengan adanya pertimbangan kompetensi dan lain sebagainya sebagaimana yang telah saya sebutkan tadi maka demikian itu tidak digunakan.

Tidak ada yang namanya intervensi dalam penempatan, hanya saja reduksi intervensi itu kemungkinan besar terjadi pada level bupati selaku PPK yang memegang hak kuasa secara penuh untuk menentukan siapa yang akan menduduki jabatan yang ada/lowong. Terlepas dari pengusulan dari Tim Penilai Kinerja ASN, selanjutnya demikian sudah menjadi hak prograssifnya PPK untuk menentukan atau menetapkan dan mengenai pertimbangan lain atau diluar pertimbangan yang seharusnya tidak diketahui oleh tim tersebut, (Amir, 2023).

Pola penempatan pegawai saat ini sudah sesuai dengan penerapan tujuan penempatan yaitu "*The Right Man On The Right Place*", tetapi apabila dikemudian hari terjadi perubahan misalnya telah digunakan merit sistem maka ditegaskan oleh informan tersebut bahwa kita sebagai bawahan tidak ada pilihan lain selain menerima apa yang menjadi kebijakan pimpinan. Urgensi penerapan konsep *The Right Man On The Right Place* (Penempatan pegawai pada tempat yang tepat) merupakan salah satu tujuan untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional. Pengangkatan atau pemindahan pegawai dalam jabatan tentu idealnya berdasarkan kompetensi yang dimiliki dengan dasar filosofi "*The Right Man on The Right Place/Job*" yaitu

memposisikan ASN yang tepat pada tempatnya atau jabatan yang tepat. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Manurung, Raudah Azzahra; Irwan, 2022), mengaskan bahwa Penempatan ASN dengan dasar kompetensi yang dimiliki akan mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Selanjutnya penelitian oleh (Puteri, 2022), diungkapkan bahwa setiap pegawai memiliki keinginan untuk mengembangkan karirnya melalui promosi jabatan karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan demikian program promosi jabatan sangat perlu dilakukan dengan jujur dan adil. Sedangkan penelitian (Niswah, 2023), mengungkapkan bahwa program penataan organisasi dalam lingkup instansi pemerintah, termasuk penempatan ASN dalam jabatan struktural pada esensinya merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan '*Good governance*' dan '*clean government*' di suatu pemerintahan, yang bertumpu pada reformasi organisasi, sumber daya manusia dan manajemen birokrasi.

D. KESIMPULAN

Penempatan pegawai pada eselon III dan IV dilaksanakan oleh pejabat yang bersangkutan dan ditetapkan oleh PPK. Penempatan pegawai khususnya pada pejabat struktural eselon III dan IV di Pemda Kabupaten Kolaka Lingkup

Sekretariat Pemda Kabupaten Kolaka berdasarkan pada: 1) Pengalaman. Dalam penempatan pegawai di Pemda Lingkup Sekretariat Kabupaten Kolaka tidak menggunakan prinsip gender, spoil sistem dan sistem senioritas. Demikian untuk menghindari peluang terjadinya diskriminatif dan kesenjangan pada pegawai. Penempatan pegawai berdasarkan pengalaman tinjauan masa kerja dan tingkat pengalaman kerja serta kesesuaian pengalaman kerja sebelumnya dengan jabatan yang akan dijabat memiliki pertimbangan kuat. 2). Kecakapan. Pola penempatan saat ini untuk eselon III dan IV menggunakan penilaian prinsip merit sistem. Penempatan pegawai saat ini untuk eselon III dan IV oleh Tim Penilai Kinerja ASN menggunakan metode *Assessment Center*. Saat ini penempatan pegawai yang menggunakan uji kompetensi atau seleksi masih di level eselon II atau Jabatan Pimpinan Tinggi. 3) Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan. Selain menggunakan pertimbangan pengalaman dan kecakapan pegawai, oleh Tim Penilai Kinerja ASN juga mengutamakan bagi mereka yang memiliki jiwa loyalitas/pengabdian, integritas, kedisiplinan, moral/etika, punishment dan reward, kesehatan jasmani dan rohani serta status perkawinan.

Berdasarkan uraian pembahasan dan kesimpulan ini maka penulis memberikan implikasi hasil kajian penelitian ini dalam pengembangan keilmuan administrasi publik lebih khusus pada pengembangan SDM dan kinerja ASN di Pemda Kabupaten Kolaka, bahwa pola rekrutmen dan penempatan pejabat Eselon III dan IV perlu memperkuat penerapan regulasi yang mengatur tentang hal itu, sehingga tidak akan memberikan dampak bahwa kebijakan

selama ini semata-mata menggugurkan syarat saja, namun dibalik itu semua dilakukan sesuai keinginan pimpinan atas saja, siapa-siapa yang berkepentingan.

E. DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Amir, J. (2023). *Bunga Rampai Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. M. U. IPWIJA (ed.); Pertama). PT. Chishiki NoHikari Indonesia. <https://doi.org/doi.org/10.31219/osf.io/v43p8>
- Arpin, Arpin & Agustang, A. (2022). Kesesuaian Pengangkatan Pejabat Struktural Pada Pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 6(1), 2093–2105. <https://doi.org/10.36312/jisip.v6i1.2763/>
- Blikololong, Mikael Laba & John EHJ, F. (2022). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang Kecamatan Maulafa. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 645–656.
- Cahyadi, N. J. S. M. ; K. N. D. D. A. S. Y. L. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). CV.Rey Media Grafika.
- Dani, Moh.; Abdussamad, Juriko; Tohopi, R. (2023). Profesionalitas aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di kantor Kecamatan Batudaka Kabupaten Tojo Una-Una. *Jambura Journal Administration And Public Service*, 3(2), 2023.
- Denny Kuswara, I. M. (2023). Implementasi Manajemen Pns Berbasis Sistem Merit Dalam

- Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *CAKRAWALA– Repositori IMWI*, 6(1), 336–351.
- Harlena, Tanti; Eska Prima Monique, S. H. (2023). Pengaruh kompensasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai asn pada Satpol PP dan Damkar. *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, 2(1), 35–42.
- Ismail, N. (2019). Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara. *Al'Adl*, 10(1), 33–42.
- Kartika, R. S. (2021). Kinerja ASN Dalam Menghadapi Refocusing Anggaran Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 6(April), 20–41. <https://doi.org/10.25077/jakp>
- Lay, M. R. (2023). Strategi Pengembangan Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Otonomi Daerah. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(2), 1544–1553.
- Manurung, Raudah Azzahra; Irwan, M. N. P. (2022). Peranan Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai (Studi Kasus Pada Bagian Organisasi Dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kota Binjai). *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 3(1), 406–413.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Keempat). CV Alfabeta.
- Mulyadi, T. D. (2022). Peran Kebijakan Mutasi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Dan Kualitas Kerja Karyawan Outsourcing Perusahaan: Review Literature. *JURNAL DARMA AGUNG*, 30(3), 505–520.
- Murdiastuti, H., Suhariadi, F., Airlangga, U., Studi, P., Psikologi, M., Semarang, U., Kulon, T., & Semarang, K. (2021). Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara : Sebuah Studi Pustaka. *CIVIL SERVICE: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 4(2), 61–70. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/332>
- Nani, Y. N., Tohopi, R., Tui, F. P., & Abdussamad, J. (2022). The Role of Bureaucracy Behavior On Increasing The Effectiveness of Educational Policies: Perspective of Robbin's Theory Development. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 236–255. <https://doi.org/10.30656/sawala.v10i2.5570>
- Niswah, A. A. A. & M. Q. (2023). Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Kudus. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bina Bangsa*, 3(1), 79–102. <https://doi.org/10.46306/vls.v3i1>
- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. 3(1).
- Payu, S., Ahmad, M., & Monoarfa, V. (2023). Penempatan Dan Beban Kerja Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Pengadilan Negeri Gorontalo. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN BISNIS*, 5(3), 945–952.
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit pada seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten

- Bangka Selatan 1. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 15–30.
- Puteri, P. (2022). Assessment Center dalam Manajemen Talenta ASN- Sebuah Eksplorasi Pengembangan. *CIVIL SERVICE: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 16(2), 1–15. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/349>
- Putri, Liska, N. (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3(1), 13–18.
- Sabaruddin, A., & Utomo, P. P. (2021). Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Merit System Di Kabupaten Kolaka Dan Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi Dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo*, VIII(2), 248–258. <https://doi.org/https://doi.org/10.37606/publik.v8i2.248>
- Sugiono. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumiati, I. (2022). *Pengembangan Model Sistem Informasi Administrasi Presensi Dalam Membangun Karakter ASN Berbasis Kinerja*. TOHAR MEDIA, 2022. <https://books.google.co.id/books?id=22enEAAAQBAJ&hl=id>
- Tampilang, J. H., Sambiran, S., & Pangemanan, F. (2019). Proses Mutasi Jabatan Eselon III Dan IV Di Kabupaten Minahasa. *EKSEKUTIF Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 3(3), 1–9. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksektif/article/view/26251/25878>
- Woodard, C. A. (2000). *Merit in Principle, Merit in Practice: An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations*, PhD. Disertasion. Virginia Polytechnic Institute and State University. PhD. Disertasion.
- Yusuf, M. S. Barusman, Citra, Amelia, Oktavianur, Moh. & Redaputri, A. P. (2020). Pengambilan Keputusan Penempatan Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 459–467. <https://doi.org/https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.459>
- Zulfia, Haira; Frinaldi, A. (2023). Urgensi Penerapan Budaya Inovasi Bagi ASN Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *JIPAGS (Journal of Indonesian Publik Administration and Governance Studies)*, 7(1), 1–11. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JIPAGS/article/view/17555/9983>
- Ade Miranti Karunia, 2023. "Sederhanakan Birokrasi, Pemerintah Pangkas Jenjang Jabatan ASN ", Klik untuk baca: <https://money.kompas.com/read/2020/10/26/083800126/sederhanakan-birokrasi-pemerintah-pangkas-jenjang-jabatan-asn->