



Job Analysis Implementation in Employee Placement at the Muara Kelingi District Office, Musi Rawas Regency

Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai di Kantor Camat Muara Kelingi, Kabupaten Musi Rawas



Abdul Rota^a
Alexsander^b
Henny Aprianty^c

Article history:

Submitted: 09-05-2026

Revised: 10-06-2026

Accepted: 26-06-2026

Keywords:

Job Specification, Employee Placement, Merit System, Human Resource Management, Local Government.

Abstract

This study evaluates the implementation of job analysis, specifically focusing on job specifications for employee placement at the Muara Kelingi District Office, Musi Rawas Regency. Within the public sector, aligning human capital with specific organizational demands is critical for service excellence. However, indications of mismatch between employee competencies and job requirements remain prevalent. Employing a qualitative descriptive approach, data were gathered through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. Informants, comprising district leaders and staff, were selected via purposive sampling. The data analysis utilized an interactive model encompassing data condensation, display, and verification. Findings reveal that job specifications are not optimally utilized as the primary parameter for placement. In the knowledge dimension, employees rely heavily on normative regulations rather than developing innovative problem-solving frameworks. Within the skills dimension, severe mismatches exist, such as the assignment of non-accounting personnel to financial subdivisions, alongside pervasive deficiencies in technical and digital competencies. Furthermore, the ability dimension exhibits gaps in managerial capability, particularly evident in supervisory roles lacking alignment with their educational background. The study concludes that the merit system principles envisioned by current bureaucratic reform policies are compromised. Strategic restructuring of personnel based on rigorous job analysis and systematic competency development is urgently recommended.

^a Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof Dr Hazairin SH, Indonesia

^b Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof Dr Hazairin SH, Indonesia

^c Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof Dr Hazairin SH, Indonesia

Keywords: *Job Specification, Employee Placement, Merit System, Human Resource Management, Local Government.*

Abstrak

Penelitian ini mengevaluasi implementasi analisis jabatan, khususnya dengan fokus pada spesifikasi jabatan dalam penempatan pegawai di Kantor Camat Muara Kelingi, Kabupaten Musi Rawas. Dalam sektor publik, penyalarsan modal manusia dengan tuntutan spesifik organisasi sangat penting untuk keunggulan layanan. Namun, indikasi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan persyaratan pekerjaan masih lazim terjadi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Informan, yang terdiri dari pimpinan kecamatan dan staf, dipilih melalui purposive sampling. Analisis data menggunakan model interaktif yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan mengungkapkan bahwa spesifikasi jabatan belum dioptimalkan sebagai parameter utama penempatan. Pada dimensi pengetahuan, pegawai sangat bergantung pada peraturan normatif daripada mengembangkan kerangka pemecahan masalah yang inovatif. Dalam dimensi keterampilan, terdapat ketidaksesuaian pendidikan yang parah, seperti penugasan personel non-akuntansi pada subbagian keuangan, di samping rendahnya literasi digital dan teknis. Selanjutnya, dimensi kemampuan menunjukkan kesenjangan kapasitas manajerial, terutama pada peran pengawasan yang tidak selaras dengan latar belakang pendidikannya. Studi ini menyimpulkan bahwa prinsip sistem merit yang diamanatkan dalam kebijakan reformasi birokrasi masih terkompromi. Restrukturisasi strategis pegawai berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja yang ketat, serta pengembangan kompetensi yang sistematis sangat direkomendasikan.

Kata Kunci: *Spesifikasi Jabatan, Penempatan Pegawai, Sistem Merit, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pemerintah Daerah.*

JURNAL ISIP VOICE Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik ©2026.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

Corresponding author:

Abdul Rota*

Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH
Bengkulu

Email address: abdulrota-unihaz@gmail.com

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) aparatur merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan roda pemerintahan dan pelayanan publik. Era reformasi birokrasi yang sedang diakselerasi oleh Pemerintah Indonesia menuntut adanya transformasi paradigma dari sekadar administrasi kepegawaian (personnel administration) menuju manajemen modal manusia (human capital management) yang komprehensif. Transformasi ini secara yuridis telah dipertegas melalui kelahiran Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang kemudian disempurnakan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam regulasi tersebut, sistem merit diamanatkan sebagai basis utama pengelolaan ASN, di mana kualifikasi, kompetensi, dan kinerja menjadi tolok ukur esensial dalam setiap kebijakan SDM, termasuk dalam hal penempatan pegawai tanpa membedakan latar belakang politis, ras, maupun golongan.

Penerapan sistem merit yang ideal sangat bergantung pada instrumen fundamental yang disebut dengan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengkaji tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari suatu jabatan, yang output-nya berupa uraian jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification). Spesifikasi jabatan secara spesifik memuat standar kualifikasi berupa tingkat pendidikan, pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan kemampuan (abilities) yang mutlak dimiliki oleh seorang pemangku jabatan agar ia dapat berkinerja secara optimal (Hariandja Hal 3., 2002). Ketepatan dalam menyusun dan mengimplementasikan spesifikasi jabatan ini akan memastikan terwujudnya prinsip dasar manajemen SDM, yakni 'the right man on the right place'—penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat.

Meskipun landasan normatif telah mengatur secara ketat ihwal penempatan pegawai berbasis kompetensi, realitas empiris di tingkat pemerintahan daerah acap kali memperlihatkan kondisi yang paradoksal. Berbagai kajian terdahulu (seperti yang dilakukan oleh (Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, 2024), menyoroti bahwa di level pemerintah daerah, penetapan formasi dan penempatan pegawai masih kerap diintervensi oleh faktor-faktor non-meritokratis. Sebagian besar penelitian tersebut memusatkan lokusnya pada tataran birokrasi tingkat provinsi maupun pemerintah kota/kabupaten secara makro. Terdapat kesenjangan literatur (research gap) manakala membedah fenomena ini di tingkat akar rumput birokrasi, yakni di level Kecamatan.

Kecamatan, sebagai perangkat daerah yang berhadapan langsung (front-line) dengan masyarakat, menanggung beban pelayanan publik yang sangat krusial. Kegagalan menempatkan SDM yang kapabel di level kecamatan berimplikasi langsung pada stagnasi layanan dan inefisiensi administrasi. Hal ini secara spesifik terjadi di Kantor Camat Muara Kelingi, Kabupaten Musi Rawas. Observasi awal dan penelusuran fakta di lapangan mengindikasikan adanya defisit kompetensi yang parah akibat penempatan yang tidak merujuk pada spesifikasi jabatan. Ditemukan anomali struktural di mana staf yang tidak memiliki latar belakang pendidikan linier (seperti non-akuntansi) ditempatkan di Subbagian Keuangan, yang menuntut ketelitian matematis dan pemahaman regulasi fiskal. Selain itu, para pejabat struktural eselon IV, seperti Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib) yang berlatar belakang ekonomi, kerap mengalami misorientasi dalam mengambil tindakan preventif maupun kuratif di lapangan karena ketiadaan kompetensi teknis di bidang keamanan dan ketertiban masyarakat.

Lebih dari sekadar ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, fenomena di Kantor Camat Muara Kelingi juga menunjukkan krisis adaptasi teknologi (digital literacy) di kalangan pegawai. Di tengah gempuran Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dominasi aparatur yang gagap teknologi menghambat akselerasi pelayanan publik. Banyak tugas pokok dan fungsi (tupoksi) tidak berjalan efisien karena pegawai masih bergantung pada pembelajaran otodidak yang lambat, tanpa adanya program peningkatan kapasitas (capacity building) yang terstruktur dan terukur dari pihak instansi. Hal ini membuktikan bahwa spesifikasi jabatan terkait keahlian komputer (computer skills) dan kemampuan manajerial tidak diimplementasikan secara empiris.

Berdasarkan konstruksi latar belakang dan kesenjangan (gap) antara das sollen (ketentuan normatif sistem merit dan teori MSDM) dengan das sein (realitas di lokasi penelitian) tersebut, penelitian ini bertujuan secara spesifik untuk menganalisis secara mendalam dan kritis mengenai implementasi analisis jabatan, khususnya pemenuhan spesifikasi jabatan (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) dalam penempatan pegawai di Kantor Camat Muara Kelingi, Kabupaten Musi Rawas. Melalui bedah teoretis dan eksplorasi empiris, artikel ilmiah ini diharapkan mampu menawarkan kebaruan gagasan (novelty) berupa purwarupa evaluasi spesifikasi jabatan di level birokrasi terbawah, serta merumuskan strategi penataan ulang SDM yang berdaya guna bagi peningkatan kualitas pelayanan publik.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini didesain menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan paradigma kualitatif ini didasarkan pada urgensi untuk mengeksplorasi secara holistik dan mendalam mengenai makna subjektif, persepsi, dan realitas aktual yang dialami oleh para pegawai terkait implementasi analisis jabatan (Sugiyono, 2013). Lokus penelitian ini dilaksanakan di Kantor Camat Muara Kelingi, Kabupaten Musi Rawas, Provinsi Sumatera Selatan. Penetapan lokasi ini dilandasi oleh pertimbangan strategis bahwa kecamatan ini memiliki kompleksitas dinamika administratif yang tinggi, namun dihadapkan pada keterbatasan kualitas sumber daya manusia, yang menjadikannya representasi ideal untuk membedah anomali manajemen SDM di sektor publik akar rumput. Waktu penelitian dilaksanakan secara intensif selama kurang lebih tiga bulan, untuk memastikan kedalaman dan kejenuhan data (data saturation) tercapai secara maksimal.

Sumber data utama (primer) dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam (in-depth interview) dan observasi partisipan. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, di mana peneliti secara sengaja memilih individu-individu yang memiliki otoritas, kompetensi, dan keterlibatan langsung dalam proses kepegawaian dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Informan kunci dalam studi ini berjumlah delapan (8) orang, yang merepresentasikan hierarki struktural di instansi tersebut. Informan meliputi Camat Muara Kelingi (sebagai top manager level kecamatan), Sekretaris Camat, Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD), Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib), Kepala Seksi Sosial, Kepala Subbagian Keuangan, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, serta perwakilan staf pelaksana fungsional umum.

Sebagai upaya triangulasi, penelitian ini juga mengumpulkan data sekunder melalui studi dokumentasi. Dokumen yang ditelaah mencakup struktur organisasi dan tata kerja (SOTK), dokumen Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) Kecamatan Muara Kelingi, Surat Keputusan (SK) penempatan pegawai, daftar riwayat pendidikan, profil kepegawaian, hingga arsip laporan penilaian kinerja pegawai. Analisis dokumen ini krusial untuk mengonfirmasi kesesuaian antara pernyataan verbal informan dengan legalitas formal yang berlaku di instansi tersebut.

Informan dalam penelitian merupakan seorang individu atau pelaku yang benar-benar paham dan menguasai, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian (Jonathan Sarwono, 2006). Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, maka sangat erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstual, dalam hal ini sampling digunakan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber (Koentjaraningrat, 2003).

Dalam mengevaluasi spesifikasi jabatan, penelitian ini mengoperasionalkan model *Knowledge, Skills, and Abilities* (KSA) sebagai kerangka analisis utama. Secara konseptual, dimensi *Knowledge* (Pengetahuan) diukur melalui tingkat pemahaman pegawai terhadap regulasi dan tugas pokok fungsi *Skills* (Keterampilan) diukur dari kecakapan teknis-operasional spesifik yang dibutuhkan oleh formasi jabatan dan *Abilities* (Kemampuan) diukur dari kapasitas manajerial, pemecahan masalah, dan kerja sama tim. Selain ketiga dimensi utama tersebut, penelitian ini mengintegrasikan dimensi kesesuaian prestasi atau latar belakang akademis sebagai indikator komplementer. Penambahan dimensi ini dijustifikasi oleh realitas struktural birokrasi publik di Indonesia, di mana kualifikasi pendidikan formal merupakan syarat administratif absolut (langkah awal *merit system*) yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan kepegawaian dalam menentukan kelayakan dasar penempatan seorang aparatur sipil negara.

Maksud kedua dari informan adalah untuk menggali informasi yang menjadi dasar rancangan teori yang dibangun. Teknik pengumpulan data menggunakan data primer dengan wawancara dan observasi dan data sekunder yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Castro et al., 2009). Tahapan analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2016).

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil temuan lapangan dan elaborasi pembahasan analitis dalam artikel ilmiah ini diuraikan dengan menitikberatkan pada hasil dekonstruksi terhadap komponen-komponen utama dalam implementasi spesifikasi jabatan. Merujuk pada pandangan para sarjana administrasi dan manajemen sumber daya manusia seperti Dessler (2020) dan (Mariyam Mangkunegara & Erni Firdamayanti, 2021), spesifikasi jabatan dibentuk oleh tiga fondasi atau dimensi fundamental, yang secara akronim sering disebut KSA: *Knowledge* (Pengetahuan), *Skills* (Keterampilan), dan *Abilities* (Kemampuan). Mengingat kompleksitas patologi birokrasi yang ditemukan di Kantor Camat Muara Kelingi, peneliti juga mengintroduksi dan membedah satu bagian esensial tambahan yang merupakan roh dari spesifikasi jabatan itu sendiri, yakni Dimensi Prinsip Penempatan dan Kesesuaian Prestasi Akademis. Penilaian mendalam dan kritis atas keempat dimensi komprehensif ini difungsikan sebagai lensa analitik yang tajam untuk mengukur potret efektivitas implementasi kebijakan rekrutmen internal dan penempatan pegawai di tingkat operasional. Pembahasan pada tiap-tiap sub-dimensi tidak hanya akan memaparkan deskripsi realitas yang terjadi secara fenomenologis, tetapi juga secara simultan akan mendialogkannya secara intens dengan teori-teori manajemen SDM, regulasi ASN mutakhir, dan literatur kajian administrasi publik kontemporer.

a. Dimensi Pengetahuan (Knowledge)

Dimensi pengetahuan (knowledge) merupakan instrumen kognitif elementer yang memungkinkan seorang aparatur sipil negara (ASN) untuk memahami konteks pekerjaan, mendiagnosis masalah-masalah sosial

kemasyarakatan, mencerna kompleksitas regulasi yang terus berubah, dan pada gilirannya menghasilkan karya analitik yang berimplikasi langsung pada peningkatan tata kelola layanan publik. Dalam konteks spesifikasi jabatan struktural pemerintahan, ekspektasi terhadap pengetahuan tidak boleh dibatasi secara sempit hanya pada kepemilikan ijazah jenjang pendidikan formal semata (hard knowledge). Lebih dari itu, dimensi ini mencakup kedalaman wawasan empiris, penguasaan literatur tata usaha negara, pemahaman lintas sektoral yang komprehensif, serta inisiatif konseptual yang tajam untuk menciptakan inovasi layanan (Mariyam Mangkunegara & Erni Firdamayanti, 2021).

Berdasarkan penelusuran fakta dan temuan di lapangan, implementasi penempatan pegawai di Kantor Camat Muara Kelingi, jika ditinjau dari kacamata dimensi pengetahuan, sama sekali belum menunjukkan indikator yang menggembirakan, apalagi memenuhi standar pelayanan prima (service excellence). Penyelidikan melalui observasi partisipatif dan hasil wawancara mendalam dengan beberapa pejabat kunci, seperti Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian serta perwakilan staf pelaksana teknis, mengungkapkan sebuah realitas yang memprihatinkan: kontribusi pemikiran analitis dan gagasan inovatif dari para pemangku jabatan struktural tingkat pengawas (eselon IV) masih sangat minim dan cenderung pasif. Pengetahuan teknis dan yurisprudensi administrasi yang dikuasai oleh mayoritas aparaturnya cenderung bersifat mekanistik, kaku, dan sangat terbatas pada pemahaman tekstual atas petunjuk pelaksanaan (juklak) atau peraturan perundang-undangan konvensional, seperti pedoman Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) atau manual tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang diwariskan dari tahun ke tahun.

Hal ini dikonfirmasi secara langsung, autentik, dan terbuka oleh **Kepala Seksi Sosial (Bapak AD)** yang memberikan pernyataan secara lugas terkait dari mana sumber pengetahuan dalam bekerja sehari-hari diperoleh: *"Hanya dari pengalaman dan membaca saja, selain itu tidak ada"* (Wawancara, Mei 2026). Pernyataan singkat namun mendalam ini mencerminkan stagnasi intelektual di dalam tubuh birokrasi. Senada dengan hal tersebut, minimnya ruang asimilasi pengetahuan baru dan buruknya iklim kolaborasi pemikiran antarsektor juga tercermin secara nyata dari pernyataan kritis **Kepala Seksi PMD (Bapak WS)** yang menyoroti lemahnya kepemimpinan transformasional dan ketiadaan iklim inovasi di level pimpinan, dengan mengatakan: *"Tidak ada saya lihat pak, atasan cuma bisa merintah saja, selama ini bekerja sesuai tupoksi dan mematuhi prosedur yang ada aja"* (Wawancara, Mei 2026). Di sisi lain, **Staf Bagian Keuangan (Bapak AFP)** turut menegaskan hambatan struktural terkait transfer pengetahuan dan kolaborasi lintas hierarki yang tidak sinergis: *"Selama ini memang ada kerjasama dalam bekerja, tapi tidak seirama dengan atasan kami"* (Wawancara, Mei 2026). Kutipan-kutipan wawancara dari informan lintas tingkatan ini menjadi bukti empiris yang valid dan tidak terbantahkan bahwa pengetahuan yang diaplikasikan di lokasi penelitian sebatas rutinitas administratif semata, tanpa ada pengembangan kognitif yang proaktif yang mampu mendukung penciptaan inovasi layanan publik yang responsif.

Lebih jauh lagi, pengembangan wawasan manajerial dan kolaborasi lintas disiplin nyaris tidak berjalan sama sekali. Peneliti menemukan adanya kecenderungan 'silos' atau ego sektoral yang kuat antar-ruangan di kantor kecamatan. **Kepala Seksi PMD dan Kepala Seksi Sosial** mengakui secara tidak langsung bahwa pengetahuan mereka mengenai dinamika tugas pokok di luar area spesifik ruangan mereka sangatlah lemah. Keengganan untuk belajar secara berkesinambungan (continuous learning) dan memperluas cakrawala pengetahuan ini berdampak pada lambannya mesin birokrasi kecamatan ketika dihadapkan pada persoalan multidimensional (seperti penanggungan kemiskinan terpadu atau konflik lahan) yang sejatinya menuntut kerja sama tim (teamwork) ekstra dan penyelesaian lintas sektoral yang komprehensif. Pegawai bekerja semata-mata 'berdasarkan rutinitas jam kerja' dan 'pengalaman statis masa lalu' tanpa ada asimilasi diskursus pengetahuan baru, yang memicu merebaknya sindrom status-quo yang kronis di lingkungan kerja pemerintahan kecamatan.

Penempatan pegawai yang belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian latar belakang pendidikan dan keterampilan teknis mengindikasikan belum optimalnya implementasi analisis jabatan di Kantor Camat Muara Kelingi. Ketidakesesuaian ini, seperti penempatan staf non-akuntansi pada subbagian keuangan, berpotensi menghambat efektivitas kinerja organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip tata kelola kepegawaian yang berbasis *merit system* masih menghadapi tantangan administratif dan birokratis di tingkat operasional, yang pada gilirannya dapat berdampak pada penurunan kualitas pelayanan publik di tingkat kecamatan.

b. Dimensi Keterampilan (Skills)

Jika dimensi pengetahuan berbicara pada tataran kognisi dan penguasaan konseptual, maka keterampilan atau skills merujuk pada tataran praksis berupa kecekatan, kepiawaian teknis (technical dexterity), serta penguasaan operasional perangkat kerja modern yang dapat diaplikasikan dan diandalkan langsung dalam menuntaskan rutinitas birokrasi sehari-hari. Dalam era revolusi industri 4.0 dan transformasi digital (government 4.0) yang didorong oleh pemerintah pusat, spesifikasi keterampilan dasar seorang aparaturnya negara tidak lagi relevan jika hanya berkuat pada

kecakapan mengetik dokumen administrasi manual. Birokrasi modern menuntut level keterampilan baru berupa literasi data (data literacy), kelincahan adaptasi perangkat lunak operasionalisasi komputer (digital prowess), serta kecakapan teknis dalam mengolah, memvisualisasikan, dan menganalisis informasi berskala masif untuk kepentingan pengambilan kebijakan pimpinan (Onwudike, 2018) dalam Nicolas, 2020.

Sayangnya, fakta empiris yang berhasil direkam dan terungkap dari penelitian deskriptif kualitatif ini justru memaparkan potret kemunduran; terdapat tingkat kesenjangan keterampilan (skills gap) yang sangat akut dan multidimensional di tubuh instansi. Akar permasalahan utamanya adalah ketidaksesuaian latar belakang pendidikan formal (educational mismatch) dengan tuntutan keahlian spesifik pada tupoksi yang dibebankan, yang difasilitasi oleh kebijakan penempatan yang serampangan. Contoh fenomena anomali yang paling mencolok dan fatal dari perspektif audit kepatuhan spesifikasi jabatan terjadi pada struktur Kepala Subbagian Keuangan (Kasubag Keuangan). Pejabat struktural yang ditunjuk dan diamanatkan untuk menduduki posisi urat nadi institusi yang amat vital ini ternyata secara rekam jejak historis tidak memiliki latar belakang maupun kualifikasi keilmuan akademis sedikit pun di bidang rumpun ekonomi, sains akuntansi, maupun manajemen tata kelola perpajakan/keuangan negara. Akibat dari penempatan yang menyalahi kodrat spesifikasi keilmuan ini sangat destruktif: tugas krusial penyusunan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) fiskal yang harus presisi, proses verifikasi administratif Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA), dan pengoperasian mahir aplikasi sistem keuangan daerah (seperti SIPD yang bersifat online dan terkoneksi langsung ke kas daerah) menjadi tersendat parah dan rawan akan kesalahan audit (audit findings).

Ketiadaan keterampilan teknis spesifik yang berakar pada ketidaksesuaian latar belakang keilmuan ini secara terang-terangan dan gamblang diakui oleh para pejabat terkait, yang menunjukkan kepasrahan institusional. **Kepala Seksi Sosial (Bapak AD)** dalam kutipan wawancara mendalamnya mengakui dengan jujur realitas kolektif rekan kerjanya: *"Biasa saja pak, tidak ada yang memiliki keahlian khusus sesuai dengan jabatannya"* (Wawancara, Mei 2026). Pernyataan yang memprihatinkan tersebut langsung dikonfirmasi dan diperkuat secara resonan oleh **Kepala Seksi PMD (Bapak WS)** yang juga menegaskan tidak adanya penambahan porsi keterampilan khusus di luar kegiatan klerikal rutinitas belaka: *"Tidak ada keahlian khusus saya lihat pak, selama ini bekerja sesuai tupoksi dasar dan mematuhi prosedur yang sudah ada aja dari dulu"* (Wawancara, Mei 2026).

Berdasarkan hasil observasi mendalam peneliti dari waktu ke waktu (time-series observation), kelompok operasional teknis yang melanda level struktural ini kemudian disiasi dengan fenomena maladministratif berupa 'pendelegasian ke bawah' (delegation by default atau reverse delegation). Pejabat sekelas Kasubag Keuangan terlihat sangat bergantung penuh pada staf bawahannya (honorar atau ASN pelaksana muda) atau bahkan harus 'meminjam' keahlian bantuan lintas seksi (seperti meminta tolong kepada staf Kasubag Umum) sekadar untuk membantu mengetik dokumen rumit di Microsoft Excel dan mengoperasikan sistem komputer (sebagaimana didokumentasikan dalam Foto Penelitian Gambar 5.1 dan 5.2). Hal ini menciptakan sebuah anomali birokrasi dan ironi tata kelola: staf bawahannya pada kenyataannya memiliki tingkat keterampilan teknis dan literasi digital yang jauh lebih tinggi dan mutakhir dibandingkan pejabat atasan yang membawahnya secara hierarkis dan yang menerima tunjangan jabatan serta gaji pokok jauh lebih besar. Lebih jauh, para Kepala Seksi pun dalam berbagai kesempatan mengakui bahwa keterampilan teknis komputer dan penyusunan draf kebijakan yang mereka miliki saat ini sebagian besar didapat secara otodidak melalui proses coba-coba (trial-and-error), bukan melalui program intervensi yang direncanakan instansi seperti Bimbingan Teknis (Bimtek) yang terarah.

Ketiadaan dukungan institusional terhadap peningkatan keahlian (skills upgrading) ini diamini oleh pihak pimpinan. **Sekretaris Camat (Bapak TM)**, selaku motor penggerak kesekretariatan internal kecamatan, mengonfirmasi minimnya intervensi pelatihan dari instansi pusat atau kabupaten: *"Pelatihan Bimtek juga tidak ada, saya rasa memang tidak ada keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai kita saat ini"* (Wawancara, Mei 2026). Akibatnya, pelepasan tanggung jawab teknis menjadi lumrah, sebagaimana diakui dengan nada pasrah oleh **Kepala Seksi Trantib (Bapak AA)**: *"Saya bekerja biasa saja sesuai dengan tupoksi yang tertulis, dan untuk urusan teknis mengetik kita juga banyak dibantu staf"* (Wawancara, Mei 2026). Rentetan pengakuan demi pengakuan dari berbagai lapis hierarki ini menjadi konfirmasi valid dan membuktikan tanpa keraguan bahwa pemenuhan spesifikasi keterampilan berbasis keilmuan yang relevan dengan peta jabatan masih dipandang sebelah mata dan diabaikan secara sistemik dalam kebijakan penempatan struktural di pemerintah daerah. Ketika penempatan aparatur tidak lagi merujuk pada cetak biru standar keterampilan teknis dari dokumen Analisis Jabatan, maka rantai operasional dan produktivitas organisasi akan terputus. Patologi ini lambat laun akan menggerogoti iklim psikologis di tempat kerja, memunculkan kecemburuan sosial; staf pelaksana yang terus-menerus terbebani dan diperas keahliannya untuk menutupi ketidakmampuan atasannya berpotensi besar mengalami demotivasi massal, stres kerja, dan kelelahan mental akut (burnout). Pada akhirnya, penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan umum di wilayah Kecamatan

Muara Kelingi tersandera secara sistemik oleh kelemahan literasi digital aparaturnya, sehingga roda efektivitas pelayanan administrasi kepada masyarakat hanya mampu berjalan gontai dengan kualitas capaian jauh di bawah standar pelayanan minimal (suboptimal output).

c. Dimensi Kemampuan (Abilities)

Beranjak ke hierarki kompetensi yang lebih tinggi, jika dimensi keterampilan (skills) berkaitan erat dengan kapasitas eksekusi operasional teknis keseharian, maka dimensi kemampuan (abilities) lebih luas menyoroti dan membedah spektrum kapasitas laten (latent capacity) dari atribut psikologis dan karakter kepemimpinan seorang individu. Dalam ranah spesifikasi jabatan struktural pemerintah, aspek abilities mencakup kompetensi kepemimpinan (leadership), ketahanan dan resiliensi psikologis dalam menghadapi tekanan krisis (stress tolerance), ketajaman intuitif dan analitis dalam mengambil keputusan diskresi (decision making capability), kemahiran membangun kolaborasi tim lintas batas (team building), serta tingkat akuntabilitas personal dalam memastikan terwujudnya target-target Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi yang ambisius. Seorang figur aparaturnya, terlebih di level pengawas eselon IV seperti Kepala Seksi, secara absolut diwajibkan untuk memiliki kemampuan manajerial yang mumpuni untuk menggerakkan, memotivasi, dan mengatur barisan subordinatnya, sekaligus dituntut tajam dalam merespons, memitigasi, dan menyelesaikan potensi konflik di masyarakat secara taktis, persuasif, komprehensif, dan terukur secara hukum (Fitria, 2026).

Namun, berbanding terbalik dengan postulat teori MSDM di atas, temuan observasi dan wawancara penelitian dalam dimensi kemampuan ini justru dengan tegas menyoroti potret ketidakmampuan manajerial (managerial incompetence) akut yang diperagakan oleh sejumlah figur pimpinan lini pertama. Anomali ini paling mencolok terjadi pada jabatan yang bersinggungan langsung dengan dinamika lapangan yang keras, secara khusus pada posisi Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban (Trantib). Penyelidikan data sekunder berupa daftar riwayat profil pegawai diketahui bahwa pejabat Kasi Trantib definitif yang ada saat ini ternyata memiliki latar belakang keilmuan sebagai Sarjana Ekonomi murni. Fakta ini sungguh paradoksal jika disandingkan dengan amanat dokumen Anjab. Sesuai dengan nomenklatur spesifikasi jabatannya, tupoksi strategis yang melekat pada Kasi Trantib senantiasa berkuat pada medan resolusi konflik sosial komunal, penegakan represif non-yustisial atas Peraturan Daerah (Perda) maupun Peraturan Kepala Daerah (Perkada), penyelenggaraan patroli keamanan wilayah terpadu, hingga pelaksanaan fungsi koordinasi intelijen kewilayahan yang intens dengan unsur Musyawarah Pimpinan Kecamatan (Muspika) yang merupakan aparat penegak hukum berseragam, seperti institusi Kepolisian Sektor (Polsek) dan Komando Rayon Militer (Koramil). Set keahlian laten (abilities) yang dipersyaratkan oleh jabatan berisiko tinggi tersebut sejatinya adalah kedalaman pemahaman argumentasi hukum ketatanegaraan, kemampuan komunikasi lisan dan pendekatan sosiologis persuasif tingkat tinggi, kelihaian teknik negosiasi dan diplomasi akar rumput, serta karakter kepemimpinan taktis nan tegas dalam mengeksekusi operasi penertiban di lapangan.

Ketidaksesuaian latar belakang disiplin keilmuan ekonomi dengan profil psikologis aparat penegak ketertiban ini secara nyata termanifestasi menjadi sebuah hambatan psikologis, yang berujung pada lambannya dan ragu-ragunya instansi dalam mengambil tindakan eksekusi yang efektif di lapangan. Minimnya kemampuan manajerial yang transformatif dan lemahnya ketajaman nyali dalam mengambil keputusan diskresi, khususnya dalam menghadapi derajat risiko ancaman pekerjaan yang tinggi, terungkap secara vulgar dari hasil wawancara terkait pemenuhan tupoksi spesifik tersebut. Ketika dikonfirmasi oleh peneliti mengenai sejauh mana inovasi dan efektivitas tindakannya saat menerjunkan tim di lapangan untuk menertibkan gangguan, Kepala Seksi Trantib (Bapak AA) memberikan pernyataan yang merepresentasikan karakter penghindaran (avoidance): "Tindakan saya di lapangan ya biasa saja, hanya berdasarkan pengalaman saja dari yang sudah-sudah. Selama ini biasa saja, mengalir, tidak ada yang berbeda dari yang dilakukan pendahulu sebelumnya dalam bekerja" (Wawancara, Mei 2026). Saat dihadapkan pada situasi genting, eskalasi gangguan ketertiban umum skala menengah, atau potensi friksi sosial horizontal antarwarga masyarakat desa, figur pejabat terkait cenderung bersikap amat pasif, sebisa mungkin menghindari konfrontasi asertif atau debat argumentatif hukum (risk aversion), dan mirisnya, tidak memiliki cetak biru atau indikator target pencapaian kinerja (Key Performance Indicators) penertiban yang jelas yang ingin diraih dalam satu tahun masa anggaran.

Meskipun yang bersangkutan secara normatif protokoler merasa bahwa dirinya adalah pihak yang bertanggung jawab atas keamanan ketertiban kecamatan, namun ketiadaan target pencapaian penyelesaian kasus yang berani dan terukur justru merefleksikan adanya kelumpuhan yang nyata pada dimensi latent abilities ini. Dalam proses triangulasi wawancara secara terpisah, figur Sekretaris Camat membenarkan secara diplomatis bahwa banyak pengambilan keputusan krusial di tingkat seksi operasional (termasuk seksi Trantib) yang urung diputuskan di level mereka dan akhirnya diserahkan kembali ke meja kerja Camat selaku top management. Fenomena ini muncul

semata-mata akibat ketidakmampuan psikologis para Kepala Seksi dalam memikul pertanggungjawaban yuridis dan menanggung risiko derivatif atas sebuah keputusan yang dibuat di lapangan. Rasa tanggung jawab, inisiatif kepemimpinan, dan mentalitas berani mengambil risiko (risk taking) menjadi melemah dan tumpul karena pejabat tersebut di alam bawah sadarnya merasa gamang; ia tidak memiliki fondasi dasar kompetensi keilmuan yang relevan dan perisai pengetahuan prosedural (standard operating procedure) yang kokoh terkait penanganan masalah hukum ketertiban yang sedang dibebankan kepadanya. Berdasarkan kumpulan pengakuan-pengakuan informan silang ini, disimpulkan secara empiris bahwa dimensi kemampuan dalam postur birokrasi ini benar-benar belum ditegakkan berlandaskan asas fundamental kecocokan profil kompetensi psikologis kandidat dengan beban jabatan (person-job fit principle).

d. Dimensi Prinsip Penempatan Pegawai dan Kesesuaian Prestasi Akademis

Melengkapi analisis tripartit (Knowledge, Skills, Abilities) pada subbab sebelumnya, kajian ini menambahkan satu lensa analisis yang amat esensial, yakni dimensi penegakan prinsip-prinsip ideal dalam penempatan pegawai, dengan menitikberatkan pada aspek evaluasi kesesuaian prestasi akademis. Meminjam perspektif teoretis yang dikemukakan oleh Marnisah & Zamzam (2021) serta dipertegas oleh Undang-Undang ASN, dalam pelaksanaan kebijakan mobilitas penempatan pegawai (placement policy), instansi pemerintah pantang bertindak otonom secara sewenang-wenang. Institusi publik diwajibkan menjunjung tinggi prinsip kemanusiaan dan penghargaan atas jerih payah edukasi (merit reward), prinsip demokrasi yang transparan, prinsip "the right man on the right place" (penempatan individu yang akurat pada posisi yang sesuai dengan kepakarannya), serta prinsip berkeadilan berupa "equal pay for equal work" (kompensasi yang adil untuk beban kerja yang setara). Dari seluruh prinsip luhur tersebut, elemen objektivitas yang paling rasional, empiris, dan dapat diukur secara kuantitatif dalam fase awal rekrutmen penempatan adalah rekam jejak prestasi akademis (academic background and achievements) yang dikantongi oleh tenaga kerja bersangkutan selama ia menempuh pendidikan tinggi maupun diklat keahlian sebelumnya (Chagelishvili, 2022).

Postulat manajemen sumber daya aparatur dengan tegas mensyaratkan bahwa prestasi akademis, indeks prestasi, atau linieritas latar belakang jurusan keilmuan yang dimiliki oleh seorang kandidat mutlak dipertimbangkan sebagai indikator prediktif utama. Evaluasi atas riwayat pendidikannya ini krusial untuk menakar probabilitas keberhasilannya dalam mengemban dan merampungkan tugas-tugas spesifik pekerjaan, serta kesanggupannya dalam memikul rentang wewenang dan beban tanggung jawab institusional di masa mendatang. Latar belakang pendidikan tidak boleh direduksi sekadar sebagai pemenuhan syarat administratif kepangkatan golongan belaka, melainkan harus dibaca sebagai peta jalan (roadmap) keahlian kognitif seorang ASN. Pegawai dengan profil kualifikasi akademis yang tinggi dan berkesesuaian ketat dengan formasi harus mendapat prioritas untuk diproyeksikan pada bidang tugas manajerial atau teknis yang menguras analitik konseptual, sementara yang tidak sesuai harus dibina, direlokasi, atau disesuaikan beban kerjanya.

Sayangnya, pembongkaran realitas lapangan (das sein) di lingkungan Kantor Camat Muara Kelingi menyajikan potret yang jauh panggang dari api. Doktrin meritokrasi "the right man on the right place" gagal dilembagakan dan tereduksi maknanya menjadi semboyan kosong tanpa implementasi konkret dari pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM) Daerah. Kesesuaian prestasi akademis formal secara empiris terbukti diabaikan dan tidak menjadi indikator pertimbangan yang bermakna dalam menerbitkan Surat Keputusan (SK) mutasi jabatan. Kasus penempatan seorang Sarjana Ekonomi pada jabatan Kepala Seksi Trantib (yang notabene membutuhkan kepakaran di bidang Ilmu Hukum atau Ilmu Pemerintahan Kriminologi), serta penempatan pegawai dengan latar belakang non-akuntansi (seperti lulusan keguruan atau ilmu sosial) di kursi strategis Subbagian Keuangan adalah contoh-contoh definitif dan manifestasi tak terbantahkan dari malapraktik penempatan ini. Perombakan personel terlihat dijalankan secara pragmatis, diduga kuat sekadar untuk tambal-sulam mengisi kekosongan formasi kotak jabatan yang ditinggalkan pejabat pensiun (vacancy filling) atau terjebak dalam pusaran rutinitas birokrasi rotasi berbasis urut kacang, tanpa ada ikhtiar analitis sama sekali untuk membedah linieritas keilmuan (academic linearity match).

Lebih memperburuk keadaan, anomali penempatan yang dipaksakan ini tidak diiringi dengan mitigasi kelembagaan berupa pelaksanaan program transisi yang layak. Dalam diskursus MSDM klasik, menyelaraskan diri dan beradaptasi dengan tuntutan lingkungan tugas yang sama sekali baru adalah proses yang amat menyiksa (stressful) bagi seorang pegawai pindahan atau pejabat yang baru dipromosikan (Mangkunegara, 2021). Oleh sebab itu, fase penempatan awal di sebuah pos baru pada hakikatnya harus dipandang sebagai masa percobaan dan adaptasi kultur. Untuk menjembatani masa transisi psikologis dan kesenjangan keterampilan tersebut, instansi pemerintah mutlak berkewajiban menyelenggarakan program orientasi pekerjaan (job orientation) dan induksi (induction) secara

intensif dan sistematis. Orientasi bukan sekadar memperkenalkan rekan kerja secara seremonial, melainkan sebuah proses krusial untuk menyuntikkan pemahaman mendalam tentang filosofi hak dan kewajiban baru, menanamkan peta tugas, menjabarkan kompleksitas SOP (Standard Operating Procedures), serta memaparkan target kinerja kuantitatif yang harus diraih di posisi yang baru didudukinya.

Berdasarkan temuan observasi di lapangan, prosedur orientasi fungsional dan induksi berbasis pengenalan beban kerja ini divonis sama sekali absen dan tidak pernah diselenggarakan dengan layak bagi aparatur struktural yang baru dimutasi ke Kantor Camat Muara Kelingi. Pejabat yang dirotasi dilepas begitu saja di meja kerja baru mereka, layaknya dilempar ke hutan belantara tanpa kompas keilmuan, dan dibiarkan berjuang sendiri mencari tahu teknis pekerjaannya melalui metode coba-coba (*trial and error*) yang berisiko tinggi terhadap kebocoran atau kesalahan administrasi dokumen negara. Ketiadaan program pembinaan kapasitas yang terstruktur (*structured capacity building*), absennya pelatihan bimbingan teknis yang relevan dengan tugas spesifik baru, serta lemahnya pembimbingan mentoring dari unsur pimpinan atasan, secara akumulatif menciptakan atmosfer kebingungan yang sistemik. Pada akhirnya, ketika institusi mengabaikan mandat kesesuaian jejak prestasi akademis dan membiarkan abdi negaranya bertarung tanpa intervensi orientasi, mesin pelayanan publik kecamatan dipastikan lumpuh, inefisien, dan tak lebih dari sekadar perpanjangan tangan administrasi yang lamban dari pemerintah daerah pusat. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi Analisis Jabatan sejauh ini hanyalah sebatas pemenuhan prasyarat kepatuhan dokumenter (*paper-compliance administration*) semata, bukan sebagai instrumen navigasi yang diagungkan untuk menata modal manusia secara beradab dan terukur.

e. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa studi mengenai analisis jabatan ini memiliki sejumlah keterbatasan, khususnya terkait ruang lingkup metodologis dan kerentanan terhadap bias. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini berjumlah 8 (delapan) orang yang seluruhnya merupakan representasi internal dari Kantor Camat Muara Kelingi. Tidak adanya pelibatan informan eksternal, seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Musi Rawas selaku perumus kebijakan mutasi, maupun masyarakat selaku penerima layanan, memunculkan potensi bias institusional (*institutional bias*). Akibatnya, temuan mengenai indikasi kelemahan sistem merit dalam penelitian ini bersifat kasuistik terbatas pada lokus Kantor Camat Muara Kelingi, dan tidak dapat digeneralisasi sebagai kegagalan sistem merit birokrasi daerah secara makro. Keterbatasan ini memberikan ruang bagi penelitian lanjutan untuk menggunakan pendekatan triangulasi sumber yang lebih komprehensif dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal.

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan analisis empiris dan elaborasi teoretis yang telah dipaparkan secara mendalam pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implementasi analisis jabatan, khususnya pemenuhan spesifikasi jabatan dalam penempatan pegawai di Kantor Camat Muara Kelingi, Kabupaten Musi Rawas, belum terlaksana secara efektif dan belum sejalan dengan amanat sistem merit. Asas "*the right man on the right place*" belum sepenuhnya melembaga menjadi instrumen utama dalam kebijakan mutasi dan penempatan personel. Ketidakefektifan ini terefleksikan ke dalam empat dimensi kelemahan utama. Pada dimensi pengetahuan (*knowledge*), kapasitas kognitif pegawai cenderung terbatas pada pemahaman normatif prosedural dan terjebak dalam rutinitas tanpa adanya dorongan inovasi layanan. Pada dimensi keterampilan (*skills*), terjadi ketidaksesuaian latar belakang pendidikan (*educational mismatch*) yang fatal, seperti penempatan personel non-akuntansi pada Subbagian Keuangan, yang diperparah oleh rendahnya kecakapan literasi digital aparatur. Sementara itu, dimensi kemampuan (*abilities*) memperlihatkan krisis manajerial dan kepemimpinan taktis di lapangan, terutama pada peran pengawasan seperti Seksi Trantib yang tidak memiliki kompetensi mitigasi hukum konflik sosial. Terakhir, pada dimensi prinsip penempatan, rekam jejak prestasi akademis masa lalu secara sistematis diabaikan dalam penataan formasi, serta diperburuk oleh absennya program orientasi atau induksi fungsional yang baku bagi pegawai baru.

Saran

Guna mengatasi problematika manajemen sumber daya aparatur tersebut, dirumuskan beberapa rekomendasi strategis yang dikemas dalam bentuk narasi komprehensif. Pertama, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM) Kabupaten Musi Rawas direkomendasikan untuk segera melakukan audit kompetensi menyeluruh dan merevitalisasi dokumen Analisis Jabatan (Anjab) serta Analisis Beban Kerja (ABK) agar dijadikan instrumen navigasi hukum yang mengikat dalam setiap perumusan kebijakan mutasi dan rotasi pegawai. Kedua, perlu dilakukan tindakan kuratif berupa penyesuaian ulang kewenangan (realignment) atau perombakan posisi (reshuffle) secara objektif dan rasional, khususnya dengan memindahkan pegawai yang tidak kompeten ke dalam formasi jabatan yang selaras dengan rumpun keilmuan akademisnya, terutama pada pos fungsional krusial seperti urusan pengelolaan anggaran dan keuangan daerah. Ketiga, instansi kecamatan didesak untuk melembagakan program orientasi adaptasi (newcomers induction) yang sistematis bagi pegawai baru, serta mengagendakan bimbingan teknis berkala yang berfokus pada peningkatan literasi teknologi informasi pemerintahan, aplikasi keuangan, dan diklat kepemimpinan resolusi konflik di lapangan.

5 Daftar Pustaka

- Castro, Barros, P., Miles, S. Caronm. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. UI Press.
- Chagelishvili, A. (2022). Peculiarities of Human Resource Development in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Science*, 33(McEvoy 1984), 3–5. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>.
- Fitria, L. (2026). *Administratie : Jurnal Administrasi Publik Evaluasi Kebijakan Jalan Khusus Angkutan Batu Bara dan Tantangan*. 8, 1–8.
- Hariandja Hal 3. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Hal 3. *Manajemen Sumber Daya Manusia Hal 3*, 2–3.
- Jonathan Sarwono. (2006). *Metode penelitian kuantitatif & kualitatif*. Graha Ilmu.
- Koentjaraningrat. (2003). *Metode-metode penelitian masyarakat*. Gramedia.
- Mariyam Mangkunegara, & Erni Firdamayanti. (2021). Evaluasi Kesesuaian Lahan dan Kelayakan Ekonomi Tanaman Lada (Piper Nigrum L.) di Kabupaten Luwu. *Wanatani*, 1(2), 55–62. <https://doi.org/10.51574/jip.v1i2.32>
- Onwudike, O. C. (2018). *The use of TRAO to Manage Evolution Risks in E-Government By Onyekachi Chinemerem Onwudike A Doctoral Thesis Submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy of Loughborough University © Onyekachi Chinemerem Onwudi*.
- Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, I. I. J. (2024). No Title 済無No Title No Title No Title. 2, 306–312.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. Bandung: Alfabeta. In *Bandung: Alfabeta*. (p. 118).

