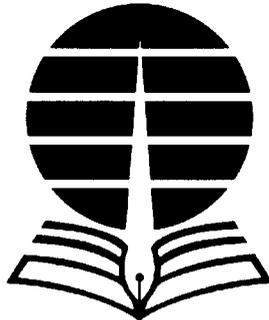


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM
PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT
DAERAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

HARI SARWONO

NIM. 500894659

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF ANALYSIS OF POSITION IN PLACEMENT OF EMPLOYEES IN SECRETARIAT AREA OF NORTH KALIMANTAN PROVINCE

Hari Sarwono
Universtitas Terbuka
harisarwono.sst@gmail.com

The principle of placing an employee is to place the right person in the right position according to his / her competence (The Right Man On The Right Place), the background of this research is still many positions occupied by people and background that is less precise. This study aims to describe and analyze what positions are needed, the implementation of job analysis results in filling positions and any constraints faced. This research uses qualitative approach with descriptive method. Informants in this study consisted of key informants and ordinary informants. Data collection was done by technique: (1) interview, (2) documentation study. Interview data and documentation study were analyzed descriptively qualitatively through data reduction process, data presentation and conclusion. The results showed that in the aspect of organizing the required positions are good, the aspect pengiterpretasian positions that are needed is good, the implementation of the required positions Sekretariat Daerah is good. Then the aspect of organizing the implementation of the results of position analysis in the filling position has been good. In the aspect of interpretation of the implementation of the results of position analysis in the filling position has been good. While in the aspect of applying the implementation of position analysis results in filling positions at the Regional Secretariat less good / not maximal. Related to the constraints faced in the implementation of the results of position analysis in the placement of employees at the Secretariat of Regions in the aspect of organizing there are no obstacles. In the interpretation aspect there is also no obstacle. However, the implementation of job analysis results in the placement of employees in the application aspects there are obstacles. The conclusion of the process of implementation of the result of position analysis in filling position in the aspect of the application is not good / not maximal due to the constraints such as the Minimnya number of employees, the employee who transfer to the Provincial Government of Kaltara background is not in accordance with the needs and the element of policy in the process of placement of employees.

Keywords: Implementation, Job Analysis, Employee Placement

ABSTRAK
IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN
DALAM PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Hari Sarwono
Universtitas Terbuka
harisarwono.sst@gmail.com

Prinsip dalam menempatkan pegawai adalah menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat pula sesuai kompetensinya (*The Right Man On The Right Place*), latar belakang penelitian ini masih banyak jabatan yang diduduki oleh orang dan latar belakang yang kurang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis jabatan-jabatan apa yang dibutuhkan, implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan serta kendala-kendala apa saja yang dihadapi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Informan dalam penelitian ini terdiri dari informan kunci dan informan biasa. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik: (1) wawancara, (2) studi dokumentasi. Data hasil wawancara dan studi dokumentasi dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam aspek pengorganisasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah baik, aspek penginterpretasian jabatan-jabatan yang di butuhkan sudah baik, aspek pengimplementasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan Sekretariat Daerah sudah baik. Kemudian aspek pengorganisasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan sudah baik. Dalam aspek penginterpretasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan sudah baik. Sedangkan dalam aspek pengaplikasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan pada Sekretariat Daerah kurang baik/belum maksimal. Terkait kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah dalam aspek pengorganisasian tidak ada kendala. Dalam aspek penginterpretasian juga tidak ada kendala. Namun implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai dalam aspek pengaplikasian terdapat kendala. Kesimpulan proses implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan pada aspek pengaplikasian kurang baik/tidak maksimal disebabkan adanya kendala-kendala antara lain Minimnya jumlah pegawai, pegawai yang mutasi ke Pemprov Kaltara latar belakangnya tidak sesuai dengan kebutuhan serta adanya unsur kebijakan dalam proses penempatan pegawai.

Kata Kunci : *Implementasi, Analisis Jabatan, Penempatan Pegawai*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

Yang Menyatakan



Hari Sarwono
NIM. 500894659

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan
Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan
Utara.

Penyusun TAPM : Hari Sarwono

NIM : 500894659

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 22 Juli 2017

Menyetujui:

Pembimbing II


Dr. Mustainah M, M.Si
NIP. 19630831 198803 2 001

Pembimbing I

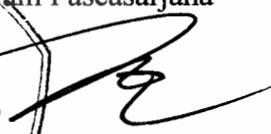

Dr. Sofjar/Aripin, M.Si
NIP. 19660610 199203 1 002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/program
Magister Adminstrasi Publik


Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana


Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Hari Sarwono
NIM : 500894659
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan
Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan
Utara.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu 22 Juli 2017

W a k t u : 16.30-17.20 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Dr. Sofjan Aripin, M.Si

(.....)

Penguji Ahli
Prof. Dr. Ngadisah, M.A.

(.....)

Pembimbing I
Dr. Sofjan Aripin, M.Si

(.....)

Pembimbing II
Dr. Mustainah M, M.Si

(.....)

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
 Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
 Telp. 021 7415050, Fax. 021 7415588

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Hari Sarwono
 NIM : 500894659
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Tempat / Tanggal Lahir : Bayangkara / 30 Maret 1982
 Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 017 Tanjung Selor pada Tahun 1993
 Lulus SMPN 01 Tanjung Selor pada Tahun 1996
 Lulus SMAN 01 Tanjung Selor pada Tahun 1999
 Lulus D-IV STKS Bandung pada Tahun 2009
 Riwayat Pekerjaan :
 ✓ Pelaksana pada Kantor Penanaman Modal Kabupaten Nunukan
 ✓ Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Nunukan Timur Kabupaten Nunukan
 ✓ Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Anjab pada Biro Hukum dan Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Utara
 ✓ Kepala Sub Bagian Analisis dan Formasi Jabatan pada Biro Hukum dan Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Utara
 ✓ Kepala Sub Bagian Analisis Formasi dan Jabatan Pada Biro Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Utara
 Alamat Tetap : Jl. Amal Baru Blok 2, No.90, RT.III, RW 1, Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.
 No. Telp. : 08125800747

Tanjung Selor, 22 Juli 2017

Hari Sarwono
 NIM. 500894659

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga TAPM ini dapat diselesaikan. Penulisan TAPM ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Tarakan, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Banyak pihak yang telah dengan ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Mustainah Mappatoba, M.Si selaku Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah memberikan dorongan dan bimbingan selama penyelesaian tesis ini. Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan rasa terimakasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Darmanto, M,Ed, selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik.
3. Seluruh Dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ-UT Tarakan yang telah memberikan ilmu administrasi publik melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik
4. Bapak Drs. H. Badrun, M.Si, selaku Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara atas segala dukungan dan bimbingan yang diberikan
5. Bapak Drs. H. Zainuddin HZ M.Si, selaku Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara atas dukungan dan bimbingannya.

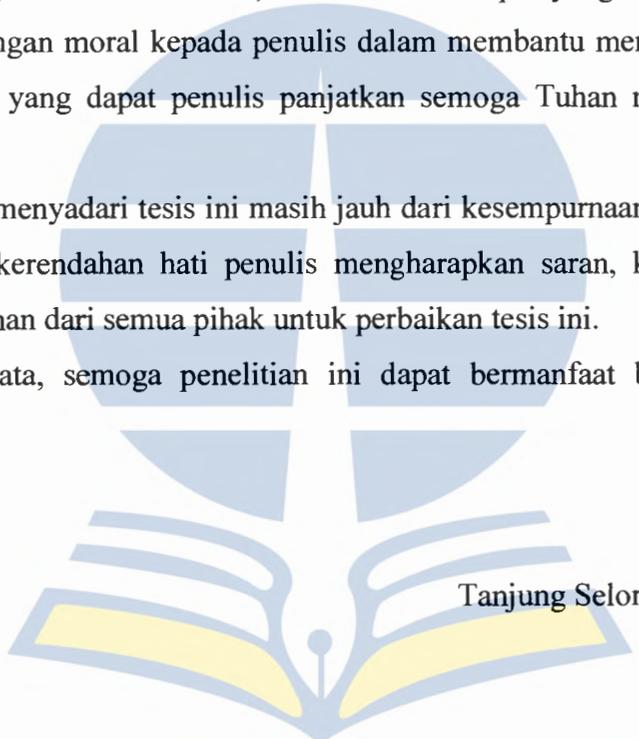
6. Bapak Harry Prawoto, selaku Kepala Biro Organisasi Pemprov.Kaltara atas dukungan dan bimbingannya.
7. Seluruh ASN Badan Kepegawaian Daerah sebagai informan yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.

Teristimewa buat istriku ku tercinta Endah Rossyana yang memberikan dukungan dan cintanya tanpa batas, dan putra dan putri ku tersayang Nabila Zahra Adhwa Jinan, Ghaaziy Raki' Ramadhan, Zaid Nursalim dan Hanun Kamilatunnias, terima kasih sayang kalian semua semangat ayah.

Penulis juga menyampaikan terimakasih khusus kepada: Kedua Orang tua tercinta, mertua, saudara-saudaraku, kakak dan adik ipar yang telah memberikan semangat, dorongan moral kepada penulis dalam membantu menyelesaikan studi ini. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan membalas semua kebaikannya.

Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.



Tanjung Selor, 22 Juli 2017

HARI SARWONO

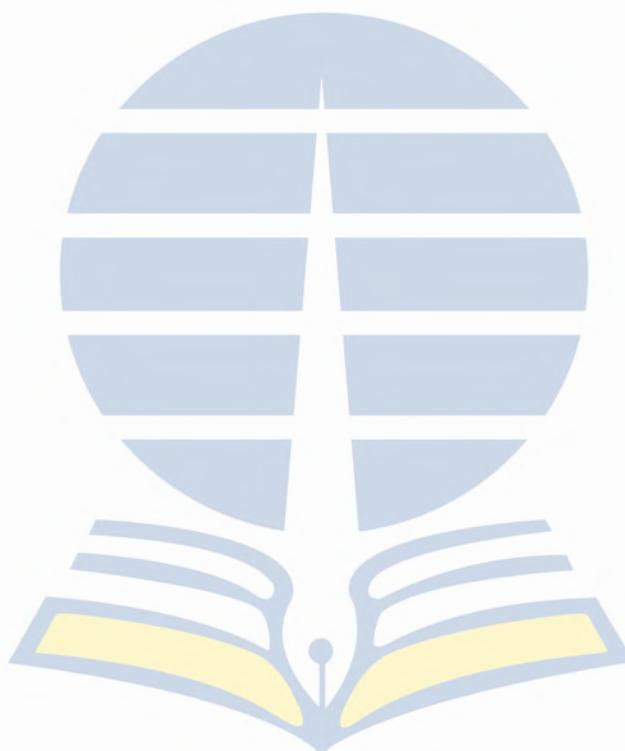
DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR BAGAN.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Kegunaan Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	18
1. Implementasi.....	18
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	31
3. Analisis Jabatan	37
4. Rekrutmen Pegawai.....	44
5. Seleksi Pegawai.....	51
6. Penempatan Pegawai.....	53
7. Penelitian Terdahulu.....	60
B. Kerangka Berfikir.....	64
C. Operasionalisasi Konsep.....	65
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	67
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	67
C. Instrumen Penelitian	69
D. Prosedur Pengumpulan Data	70
E. Unit Analisis	72
F. Teknik Analisis Data.....	73

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A.	Deskripsi Objek Penelitian.....	76
B.	Hasil Penelitian	83
1.	Jabatan-jabatan yang dibutuhkan.....	83
2.	Implementasi hasil Analisis Jabatan dalam pengisian jabatan.	93
3.	Kendala-Kendala dalam Penempatan Pegawai sesuai hasil Analisis Jabatan.....	102
C.	Pembahasan	110
1.	Jabatan-jabatan yang dibutuhkan.....	110
2.	Implementasi hasil Analisis Jabatan dalam pengisian Jabatan.....	116
3.	Kendala-Kendala dalam Penempatan Pegawai sesuai hasil Analisis Jabatan.....	124
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
A.	Kesimpulan.....	134
B.	Saran.....	138
DAFTAR PUSTAKA	141
Lampiran 1	Pedoman Wawancara	
Lampiran 2	Matrik Wawancara	
Lampiran 3	Matrik Kebutuhan Jabatan dan Syarat Jabatan	

DAFTAR BAGAN

No. Bagan	Halaman
2.1 Variabel Implementasi Menurut George C Edward III.....	27
2.2 Proses <i>Staffing</i> pada Organisasi Menurut Manullang	57
2.3 Kerangka Berpikir	64



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Hal
1. Lampiran 1 Panduan Wawancara.....	144
2. Lampiran 2 Matrik Wawancara.....	145
3. Lampiran 3 Matrik Kebutuhan Jabatan dan Syarat Jabatan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.....	157



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi tuntutan yang tidak dapat dihindari pada era globalisasi seperti saat ini yang sarat dengan persaingan disegala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam pelaksanaan urusan pemerintahan, namun yang terjadi saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Tentu saja profesionalisme yang dimaksud didalamnya mencakup peningkatan kualitas kinerja baik dari aspek kinerja individu maupun secara kelembagaan. *Image* dan penilaian yang berkembang saat ini masyarakat dapat mengkritisi terhadap baik dan buruknya kinerja pemerintahan khususnya kinerja yang cenderung buruk, ini dapat terlihat dengan masih banyaknya keluhan masyarakat atas berbagai pelayanan yang diberikan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) baik yang terkait dengan kualitas maupun terkait lamanya proses pelayanan yang diberikan.

Untuk mewujudkan tujuan nasional, sudah barang tentu dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pegawai ASN mencakup pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh Pemerintah Pusat maupun di Daerah. Tugas pemerintahan yang dilaksanakan yaitu dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi

kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam pelaksanaan tugas pembangunan dilaksanakan melalui pembangunan sosial dan ekonomi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang secara jelas tertuang dalam pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa Manajemen ASN terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK. Manajemen PNS memiliki hak dan kewajiban yang hampir sama dengan PPPK, dimana perbedaannya hanya pada status dan fasilitas yang diberikan oleh negara. Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Selaku sumber daya manusia dalam organisasi, Pegawai ASN memiliki peranan yang sangat penting dan vital bagi organisasi karena merupakan lokomotif dalam rangka mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi, oleh sebab itu mau tidak mau, suka atau tidak suka selaku Pegawai ASN harus selalu berupaya meningkatkan kapasitas maupun kapabilitasnya sehingga mampu menjawab perkembangan jaman. Selain itu setiap Pegawai ASN harus memiliki fleksibilitas serta tanggap dalam merespon berbagai perubahan jaman yang begitu cepat, maka pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi sudah menjadi kebutuhan. Bagaimana tidak sumber daya manusia dalam hal ini Aparatur Sipil Negara merupakan garda terdepan dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat, dan baik buruk pelayanan yang diberikan tentu saja juga tergantung dari kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Sudah merupakan keniscayaan dalam era globalisasi seperti saat ini setiap organisasi harus mampu menyesuaikan dengan perkembangan global, dan organisasi harus mampu merekonstruksi dirinya agar mampu mengikuti perubahan yang sangat dinamis, oleh sebab itu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, professional yang dapat berkerja secara efektif dan efisien sehingga mampu mengelola organisasi dengan baik dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Tercapainya tujuan organisasi akan sangat tergantung pada bagaimana pegawai atau Aparatur Sipil Negara dapat mengembangkan kemampuannya baik dibidang teknis, pelaksanaan dilapangan (operasional), manajerial, dan relasinya dengan objek pelayanan yaitu masyarakat. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian yang serius dari organisasi. Maka terkait sumber daya manusia perlu di tata dan di kelola dengan baik dimulai dengan program-program pemberdayaan dan peningkatan kapasitasnya. Disamping itu pula yang tak kalah pentingnya adalah kesinambungan program-program pengembangan tersebut agar tidak stagnan.

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa Pegawai ASN adalah pelaku utama dalam pelaksanaan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan fungsinya selaku abdi masyarakat ASN harus selalu melandasinya pada sikap ikhlas mengabdikan pada bangsa dan Negara serta diringi kesadaran akan tugas dan tanggung jawab yang diemban agar tugas pelayanan kepada masyarakat dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan. Perlu juga

digaris bawahi, bahwa setiap Pegawai ASN harus merubah paradigma pelayanan kepada masyarakat yaitu dari yang dilayani menjadi yang melayani, dari mental priyayi menjadi mental pelayan. Dengan demikian maka akan tercipta situasi yang kondusif serta akan tercipta pelayanan yang berkualitas seperti apa yang diharapkan masyarakat, untuk itu setiap Aparatur Sipil Negara harus mau dan mampu melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian ASN selaku Aparatur Pemerintah dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan kewenangannya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan amanah undang-undang sebagaimana termuat dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004.

Sesuai dengan UU Nomor 23 Tahun 2014 yang merupakan pengganti UU Nomor 32 Tahun 2004 serta turunan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, yang dijabarkan dalam Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Utara Nomor : 05 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi Tata Kerja Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, struktur organisasi atau perangkat daerahnya terbagi menjadi Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Badan Daerah, Inspektorat serta UPTD. Masing-masing perangkat daerah tentu saja memiliki fungsi yang berbeda-beda, Sekretariat Daerah memiliki fungsi *Support Staf* (unsur pembantu) yang memiliki tugas menyediakan data-data sesuai dengan Bagian masing-masing yang dibutuhkan dalam menjalankan roda pemerintahan khususnya dalam pelayanan kepada masyarakat. Sekretariat Daerah di pimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang dibantu oleh tiga orang asisten yang kesemuanya memiliki fungsi koordinatif. Sedangkan Dinas Daerah

merupakan unsur pelaksana yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat. Selain itu terdapat Badan Daerah yang merupakan unsur penunjang urusan yang memiliki fungsi teknis.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, Secara Struktur Organisasi Tata Kerja terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan, Dinas Daerah, Badan Daerah, Inspektorat Serta UPTD. Setiap SKPD memiliki tugas dan kewenangan yang berbeda-beda sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Khusus untuk sekretariat Daerah Struktur Organisasinya terbagi lagi menjadi 9 Biro yaitu Biro Pemerintahan Umum, Biro Organisasi, Biro Hukum, Biro Pembangunan, Biro Kesra, Biro Perekonomian, Biro Perbatasan, Biro Umum dan Perlengkapan, Biro Humas dan Protokol. Setiap biro memiliki Tugas Pokok dan Fungsi yang berbeda-beda sesuai dengan nomenkelaturnya, namun yang pasti setiap biro memiliki fungsi *Support* (pendukung) tugas-tugas Kepala Daerah dalam hal ini Gubernur Kalimantan Utara.

Sebagai Provinsi yang baru terbentuk, Provinsi Kalimantan Utara seharusnya sedari awal dapat meletakkan pondasi yang baik dalam hal penataan pegawai khususnya terkait penempatan pegawai. Sebagaimana kita ketahui ASN yang bekerja pada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara berasal dari Kabupaten dan Kota diwilayah Kalimantan utara yang melakukan pindah/ mutasi, ditambah beberapa pegawai dari Kabupaten/Kota di luar Provinsi Kalimantan Utara. Seharusnya dengan status Daerah Otonom Baru Provinsi Kalimantan Utara di ibaratkan kertas putih yang belum ada noda lebih mudah melakukan atau

menerapkan aturan yang ideal terkait proses penempatan pegawai/ASN dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, pegawai ASN termasuk di sekretariat daerah harus memiliki manajemen ASN yang merujuk pada sistem merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Kesesuaian penempatan pegawai dengan dalam sebuah organisasi merupakan satu hal yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu penempatan pegawai seharusnya disesuaikan dengan syarat jabatan/spesifikasi, kualifikasi, kompetensi dan juga harus sesuai dengan tuntutan pekerjaan, kemampuan serta profesionalismenya. Sebab seorang pegawai akan bekerja dengan sangat baik dan dapat berhasil apabila pegawai tersebut mengetahui dengan jelas posisinya dan apa saja tupoksinya. Sehingga kejelasan dan kesesuaian penempatan dengan latar belakang atau kompetensi pegawai sangat penting agar pegawai tersebut dapat bekerja dengan maksimal. Pegawai/ASN merupakan aset dan sebagai roda penggerak jalannya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan akan sangat tergantung dengan kinerja pegawai pada organisasi tersebut.

Namun yang terjadi saat ini hal tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik, khususnya terkait penempatan pegawai dimana dalam penempatannya masih banyak terdapat Pegawai ASN yang ditempatkan pada Jabatan atau bidang tertentu yang tidak sesuai dengan syarat jabatan yang seharusnya. idealnya walaupun belum dapat dilakukan pada pada awal-awal terbentuknya Kalimantan Utara seharusnya pada tahun kedua dan ketiga sudah bisa dilakukan. Khususnya terkait proses penempatan pegawai harus sudah mengacu pada syarat jabatan yang datanya sudah tersedia pada dokumen Analisis Jabatan.

Fenomena yang terjadi saat ini kurang efektifnya pegawai dalam bekerja karena tidak terlaksananya proses penempatan pegawai secara baik dan benar, dimana penempatan pegawai belum sepenuhnya berpedoman pada analisis jabatan. Sehingga banyak sekali pegawai yang tidak mengetahui atau menguasai pekerjaan yang dibebankan kepadanya karena diluar dari kompetensi yang ia miliki, bahkan ada pegawai yang melaksanakan tugas dalam beberapa bidang sekaligus. Terjadi ketidak sesuaian antara nomenkelatur jabatan dengan penempatannya, sehingga tidak nyambung antara pekerjaan yang dikerjakan sehari-hari dengan apa yang akan dinilai dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang setiap tahunnya di laporkan ke atasan.

Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Namun tentu saja komitmen yang dimaksud bukan saja pada sisi pegawai atau bawahan saja, namun dari sisi pemangku kebijakan juga

harus memiliki komitmen yang kuat dalam upaya menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif. Salah satunya adalah terkait dengan bagaimana komitmen atasan atau pemangku kebijakan dalam menempatkan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan profesionalismenya sehingga diharapkan dengan adanya kesesuaian antara kompetensi, skill dan profesionalisme pegawai dengan bidang pekerjaannya hasil yang diharapkan dapat tercapai dan lebih maksimal dibandingkan dengan apabila penempatan pegawai tersebut hanya berdasarkan asumsi atau hanya berdasarkan suka atau tidak suka.

Oleh sebab itu Analisis Jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas dan merinci pekerjaan pegawai yang ada di organisasi, sebab belum tentu nomenkelatur jabatan yang sama memiliki tugas dan fungsi yang sama pula bisa jadi berbeda. Sehingga analisis jabatan telah menjadi kebutuhan organisasi dalam rangka memperjelas dan merinci tugas dan fungsi masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi. Dengan batasan yang jelas memungkinkan untuk setiap pegawai dapat mengembangkan kapasitas dan profesionalismenya. Para pegawai diharapkan mampu meraih kinerja yang baik salah satunya melalui pemahaman tentang analisis jabatan. Jika setiap pegawai dapat meningkatkan profesionalismenya maka diharapkan pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efektif dan efisien.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan

baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya spesifikasi jabatan, dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta persyaratan apa saja yang dibutuhkan terutama menyangkut masalah *skill* individu.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan sangat dibutuhkan dalam rangka mendapatkan Sumber Daya Manusia/Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dan memenuhi kriteria dan kebutuhan organisasi. Khusus untuk lingkungan ASN, Analisis Jabatan juga merupakan instrumen yang harus disusun dalam mendapatkan Aparatur Sipil Negara khususnya terkait pengusulan kebutuhan formasi CPNS (*rekrutmen*) yang disampaikan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi, dan ini syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh setiap Kementerian, Lembaga dan Pemerintahan Daerah. Disamping itu juga Analisis Jabatan lingkup ASN digunakan sebagai rujukan dalam menempatkan ASN pada suatu jabatan, melaksanakan mutasi serta menentukan kebutuhan diklat ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Sejalan dengan masalah analisis jabatan, pemerintah provinsi Kalimantan utara yang dalam hal ini dibantu oleh Sekretariat Daerah bertanggung jawab atas segala kegiatan yang ada pada lingkup pemerintahan daerah. Sekretariat Daerah merupakan salah satu fungsi staf dan merupakan unsur pembantu pimpinan daerah

dalam hal ini Gubernur, yang dipimpin oleh sekretaris daerah. Dimana tugas dari sekretaris daerah adalah membantu Kepala Daerah salah satunya menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Fungsi sekretariat daerah sangat penting dalam upaya mengatur serta menggerakkan mekanisme dan prosedur kerja dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Sekretariat daerah memiliki kewenangan penuh dalam penyelenggaraan birokrasi dan juga perwakilan dari seluruh SKPD pada pemerintah provinsi Kalimantan utara. Dan dalam aturannya setiap SKPD harus melaksanakan penyusunan Analisis Jabatan yang difasilitasi Sekretariat Daerah dalam hal ini Biro Hukum dan Organisasi. Namun yang jadi masalah perangkat daerah sampai dengan saat ini hanya sampai pada merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya dalam kinerja masing-masing. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya bahwa analisis jabatan merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh Kementerian.

Lembaga dan pemerintah daerah apabila ingin mengajukan kuota pengangkatan calon pegawai negeri sipil, sesuai dengan surat edaran Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor : SE/28/M.PAN.10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004, tentang penataan pegawai negeri sipil, dimana setiap instansi baik di pusat maupun daerah wajib melaksanakan penataan pegawai negeri sipil dilingkungan unit kerja mengacu pada keputusan Menpan dan RB Nomor 23 Tahun 2004 tanggal 16 Februari 2004 tentang pedoman penataan pegawai negeri sipil. Kemudian setiap instansi wajib

melaksanakan analisis jabatan mengacu pada Keputusan Menpan dan RB Nomor 61 Tahun 2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Kemudian lebih lanjut di atur dalam Permenpan 33 Tahun 2011 tentang pedoman analisis jabatan.

Adanya pegawai yang duduk pada suatu jabatan tertentu yang tidak sesuai dengan latarbelakang serta kompetensinya bisa jadi akan menimbulkan masalah khususnya terkait kinerja pegawai yang bersangkutan. Walaupun hal tersebut tidak selamanya berbanding lurus, namun sebaiknya setiap penempatan pegawai harus didasarkan pada kompetensi dan profesionalismenya. Hal ini penting dilakukan dalam rangka penataan pegawai. Demikian pula yang seharusnya dilakukan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, dengan jumlah pegawai negeri sipil 1.393 orang dan yang menduduki jabatan struktural sejumlah 964 jabatan maka sudah sepantasnya dalam pengisian jabatan tersebut mengacu pada data analisis jabatan.

Namun yang terjadi dilapangan masih belum sepenuhnya dilaksanakan, sebagai contoh di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dimana masih banyak Aparatur Sipil Negara yang menduduki jabatan belum sesuai dengan syarat jabatan, Jabatan yang seharusnya diisi oleh ASN dengan latar belakang pendidikan sarjana Ekonomi dan Akuntansi malah diisi oleh ASN dengan latar belakang pendidikan sarjana pertanian, kemudian ada Jabatan yang idealnya diduduki ASN dengan latar belakang pendidikan Sarjana Tata Pemerintahan/Sarjana Manajemen namun malah di tempati oleh ASN dengan latar belakang Sarjana Teknis Mesin. Berikut ini adalah data Jabatan di Sekretariat

Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang pemangku jabatan tersebut tidak sesuai dengan syarat jabatan yang tertuang dalam data Analisis Jabatan :

Tabel 1.1
Data Jabatan Setda Provinsi Kalimantan Utara yang belum sesuai dengan syarat jabatan .

No.	Nama Biro	Nama Jabatan	Syarat Jabatan sesuai Anjab	Latar Belakang Pemangku Jabatan	Keterangan	
					Sesuai	Tidak sesuai
1.	Biro Kesra	Kabag Keagamaan	S1 Agama/Sospol	S1 Ilmu Pemerintahan		√
2.	Biro Kesra	Kepala Bagian Kesejahteraan	S1 Sospol/Psikologi /Manajemen Administrasi Negara	S1 Magister Sains		√
3.	Biro Kesra	Kepala Bagian Kemasyarakatan	S1 Sospol/Pemerintahan, Manajemen	S1 Ilmu Komputer		√
4.	Biro Kesra	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	S1 Administrasi Negara	S1 Biologi		√
5.	Biro Kesra	Kepala Sub Bagian Sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi	S1 Kesehatan / Sosial dan Politik	S1 Hubungan Internasional		√
6.	Biro Kesra	Penyuluh Sosial Pertama	D4 Pekerja sosial / S1 Sospol	S1 Pendidikan Bahasa Inggris		√
7.	Biro Perekonomian dan Pembangunan	Kepala Sub Bagian perindustrian, perdagangan, koperasi dan UKM	S1 Manajemen / Manajemen Bisnis/ Desain Produk / Ekonomi Pembangunan	S1 Perikanan		√
8.	Biro Umum	Kepala Sub Bagian Perencanaan kebutuhan dan Pengadaan	S1 Ekonomi/ Ilmu Pemerintahan/ Manajemen/ Ilmu Administrasi Negara	S2 Teknik Sipil		√
9.	Biro Umum	Kepala Sub Bagian Verifikasi dan Perbendaharaan	S1 Manajemen/ Akuntansi	S1 Budidaya Pertanian		√
10.	Biro Pengelola Perbatasan	Kepala Bagian Pengelolaan Batas Negara dan Kerjasama	S1 Manajemen / Administrasi Publik	S1 Perikanan		√
11.	Biro Pembangu	Kepala Sub Bagian Tata	S1 Manajemen/ Admnistrasi	S1 Teknik Sipil		√

	nan	Usaha Biro	Negara/Admiistrasi Pembangunan			
12.	Biro Pembangu nan	Kepala Sub Bagian Fasilitasi Layanan Pengadaan	S1 Manajemen/ Administrasi Publik	S1 Kesehatan Masyarakat		√
13.	Biro Pembangu nan	Kepala Sub Bagian Kerjasama Biro	S1 Manajemen/Admini strasi Publik/Hubungan Internasional/sospol	D3 Akademi Kehutanan		√
14.	Biro Pembangu nan	Kepala Sub Bagian pembinaan layanan pengadaan	S1 Manajemen/ Administrasi Publik/Sospol	S1 Teknik Planologi		√
15.	Biro Pembangu nan	Kepala Sub Bagian Perencanaan	S1 Manajemen/ Administrasi Publik	S2 Manajemen Agribisnis		√
16.	Biro Hukum	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	S1 Manajemen/ Administrasi Publik	S1 Ilmu Hukum		√
17.	Biro Organisasi	Kepala Sub Bagian Kelembagaan	S1 Manajemen/ Administrasi Publik	S1 Teknik Mesin		√

Sumber : SIMPEG Biro Kepegawaian dan Diklat serta Data Analisis Jabatan, 2017

Data diatas merupakan data yang berasal dari Biro Kepegawaian dan Diklat, yang disajikan melalui Sistem Informasi Kepegawaian. Secara jelas data diatas menggambarkan bahwa di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara penempatan pegawai atau menempatkan seorang pejabat belum sepenuhnya mengacu pada data Analisis Jabatan. Jika diteliti lebih dalam, kondisi ini bisa jadi tidak hanya terjadi di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara mungkin saja di Satuan Kerja Perangkat Daerah juga memiliki kondisi yang sama persis. Tentu saja hal ini bertentangan dengan semangat Reformasi Birokrasi yang salahsatu agendanya mencakup penataan pegawai. Idealnya dalam menempatkan seorang pegawai harus pada posisi yang tepat sesuai dengan kapasitas dan keahliannya atau dengan bahasa populernya *The Right Man On The Right Place*.

Jika melihat data diatas, maka yang menjadi pertanyaan adalah mengapa permasalahan tersebut terjadi?. Tentu saja banyak faktor sebagai penyebabnya namun secara garis besar dapat disampaikan bahwa terdapat indikasi-indikasi atau faktor-faktor yang menyebabkan permasalahan terkait tidak sesuaiya proses penempatan pegawai tersebut diatas. Indikasi penyebab tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Faktor Kelembagaan/Organisasi

Faktor organisasi merupakan hal yang sangat vital dalam proses implementasi sebuah kebijakan. jika dilihat maka ini merupakan salah satu indikasi yang menyebabkan terjadinya permasalahan terkait dengan penempatan pegawai, dimana belum adanya kejelasan terkait pembagian kerja, kejelasan kewenangan masing-masing biro, kejelasan tata kerja, jumlah Sumber Daya Manusia yang masih terbatas serta hubungan kerjasama yang belum seiring sejalan diantara seluruh anggota organisasi.

2. Faktor Pemahaman terkait Analisis Jabatan.

Pemahaman terhadap Analisis Jabatan, akan sangat berpengaruh terhadap implementasinya dilapangan. Pemahaman terhadap apa itu Analisis Jabatan, Tujuan dilakukannya Analisis Jabatan dan untuk apa data Analisis Jabatan tersebut, merupakan hal yang sangat penting sehingga tercipta kesamaan pandangan diantara seluruh pejabat sehingga dalam prakteknya Analisis Jabatan benar-benar dapat di implemnetasikan. Ini merupakan permasalahan yang sangat mendasar, dan merupakan penyebab mengapa Analisis Jabatan

belum sepenuhnya di gunakan sebagai acuan dalam proses penempatan pegawai.

3. Faktor Implementasi/Pelaksanaan

Faktor implementasi/pelaksanaan dalam penempatan pegawai ini merupakan salah satu penyebab terjadinya permasalahan diatas. Dimana dalam penempatan pegawai prosesnya belum sepenuhnya berpedoman dan mengacu pada data Analisis Jabatan, sehingga banyak pegawai di tempatkan pada bidang atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan maupun keahliannya. Oleh sebab itu pengaplikasian Analisis Jabatan merupakan faktor kunci dalam proses penempatan pegawai sehingga terjadi sinkronisasi antara kebutuhan organisasi dengan apa yang diberikan, dalam hal ini kebutuhan akan ASN yang profesional dan sesuai dengan keahliannya.

Keberhasilan sebuah organisasi bukanlah merupakan hal yang dapat diperoleh secara instan, ada proses-proses yang harus dilalui menuju kesana. Tentu saja hal tersebut dapat dimulai dari proses rekrutmen sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi, selain itu juga sistem karier dan proses penempatan pegawai juga akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai merupakan isu yang penting untuk diteliti, untuk melihat sejauhmana analisis jabatan digunakan sebagai acuan dalam proses penempatan pegawai. Apalagi bagi organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasinya dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi, seperti halnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Sehingga berdasarkan

permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA**”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang masalah di atas, ada dua masalah yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu :

1. Jabatan-Jabatan apa saja yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?
2. Bagaimana hasil analisis jabatan di implementasikan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?
3. Kendala-Kendala apa yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?

C. Tujuan Penelitian

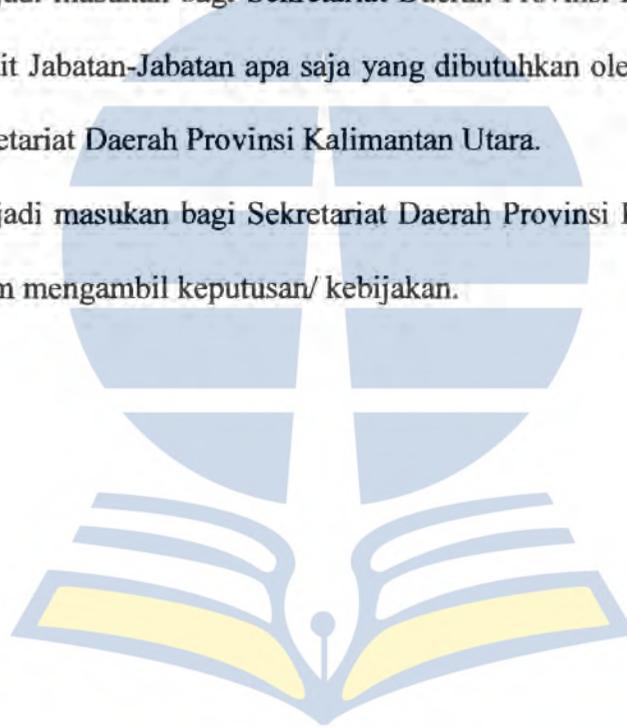
Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mendeskripsikan Jabatan-Jabatan apa saja yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
3. Untuk menganalisis kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

D. Kegunaan/Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat secara teoritis
 - a. Bermanfaat bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik khususnya yang berkaitan dengan masalah penempatan pegawai.
2. Manfaat secara Praktis
 - a. Menjadi masukan bagi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara terkait Jabatan-Jabatan apa saja yang dibutuhkan oleh Biro-Biro pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
 - b. Menjadi masukan bagi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam mengambil keputusan/ kebijakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

I. Implementasi Kebijakan Publik

a. Konsep Implementasi

Pada prinsipnya Implementasi Kebijakan merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pengimplementasian kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang biasanya diterapkan oleh pemerintah yaitu pengimplementasian dalam bentuk program dan kegiatan maupun melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Hal ini lazim dilakukan pada manajemen, dimana bentuk implementasi kebijakan akan berupa program kemudian dilanjutkan ke proyek dan kegiatan. Namun sebenarnya rangkaian implementasi kebijakan harus memenuhi kaidah-kaidah yang selama ini dilaksanakan yaitu dimulai dari proses analisis kebijakan, formulasi kebijakan, implementasi kebijakan sampai dengan monitoring dan evaluasinya.

Van Meter Van Horn (dalam Solichin Abdul Wahab, 2012: 135) merumuskan proses implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individual/pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Adapun makna implementasi menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabiter (1979) sebagaimana dikutip dalam buku Solichin Abdul Wahab (2012: 135), mengatakan bahwa :

Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan publik yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Berdasarkan pandangan yang disampaikan oleh kedua ahli di atas, dapat kita simpulkan bahwa proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan-jaringan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat. Sehingga dapat dikatakan bahwa antara perumusan kebijakan dan implementasi kebijakan merupakan sesuatu yang tidak terpisah, meskipun secara analisis bisa saja dibedakan.

Pendapat lain disampaikan oleh Cheema dan Rondinelli (1983:27) yang dikutip oleh Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014), ia menyatakan bahwa implementasi kebijakan atau program adalah serangkaian aktivitas yang berkaitan yang dirancang untuk menyelaraskan dan mengintegrasikan tindakan lembaga pemerintah dan organisasi lainnya guna mencapai sasaran kebijakan yang diinginkan.

Implementasi kebijakan tidak akan dilakukan sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran telah ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Dengan kata lain implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai.

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis implementasi kebijakan tentang implementasi adalah teori yang dikemukakan oleh (Charles O Jones: 1984, hal 296) dimana implementasi dapat dimulai dari kondisi abstrak dan sebuah pertanyaan tentang apakah syarat agar implementasi kebijakan dapat berhasil, dimana dalam pendapatnya ada tiga variabel dalam implementasi kebijakan yaitu Organisasi (*Organization*), Interpretasi (*Interpretation*), dan Aplikasi (*Application*).

Jones mengajukan tiga faktor yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu faktor *Organization*, *Interpretation*, dan *Application*.

a) Organisasi (*Organiztion*)

Faktor organisasi (*Organization*) merupakan suatu upaya menetapkan dan menata kembali sumber daya (*resources*), unit-unit (*units*), dan metode-metode (*methods*) yang mengarah pada upaya mewujudkan/merealisasikan kebijakan menjadi hasil (*outcome*) sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan. Sehingga

untuk menjamin keberhasilan implementasi kebijakan dilihat dari faktor organisasi yang perlu diperhatikan adalah kejelasan sasaran, perubahan unit kerja, kejelasan pembagian kerja, kejelasan kewenangan, kejelasan tata kerja, ketersediaan anggaran, kelengkapan sarana dan prasarana serta hubungan kerjasama diantara seluruh anggota organisasi.

b) Interpretasi (*interpretation*)

Faktor interpretasi juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan, dimana interpretasi merupakan proses menafsirkan program atau rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan. Keberhasilan sebuah implementasi kebijakan sangat tergantung dengan interpretasi dari pihak-pihak yang terkait, oleh sebab itu dalam faktor ini yang harus menjadi perhatian adalah bagaimana pemahaman terhadap tujuan, pemahaman terhadap program, pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi (tupoksi), sosialisasi informasi, sikap petugas, ketepatan media, dukungan masyarakat, dan tindak lanjut perbaikan.

c) Aplikasi (*application*)

Salah satu yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah faktor Aplikasi (*application*) yang merupakan aktivitas penyediaan pelayanan secara rutin, pembayaran atau lainnya sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan yang ada (*routin provision of service, payment, or other agree upon objectives or instruments*). Dari

faktor aplikasi yang perlu digaris bawahi yaitu terkait konsistensi, pemantauan pekerjaan, keandalan sarana yang tersedia, kemampuan melaksanakan tugas, kelayakan jumlah petugas, pemanfaatan anggaran, dan hasil pencapaian sasaran/tujuan.

Berdasarkan uraian mengenai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses penyelesaian masalah publik melalui program maupun kegiatan yang terlebih dahulu melalui proses analisis dan formulasi kebijakan yang selanjutnya diakhiri dengan evaluasi kebijakan. Keberhasilan dan efektifitas implementasi sebuah kebijakan di pengaruhi oleh faktor-faktor yang beraneka ragam, namun secara garis besar faktor-faktor yang paling dominan dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan diantaranya adalah faktor Organisasi, Persepsi dan Aplikasi.

Lazimnya dalam sebuah implementasi kebijakan aspek-aspek yang berpotensi menghambat atau menyebabkan ketidak berhasilan implementasi sebuah kebijakan sudah seharusnya mendapatkan perhatian dan analisis yang mendalam, agar dapat menemukan formulasi yang jitu dan terbaik sehingga implementasi kebijakan tersebut menjadi *sukses full* bukan malah sebaliknya *an sukses full*. Jika hal ini dapat dilakukan dengan baik dan benar, maka akan memberikan dampak yang sangat positif dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Terutama dapat meminimalisir kendala-kendala yang akan di hadapi, serta jika ada kendala yang dihadapi maka dapat segera menemukan solusi pemecahannya.

b. Model Implementasi

1. Model Van Meter & Carl Van Horn

Dalam implementasi kebijakan publik, terdapat beberapa model yang dikembangkan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah model yang paling klasik yang diperkenalkan oleh Donald Van Meter dengan Carl Van Horn (1975) yang dikutip oleh Puji Meilita Sugiana (2012:18). Model ini menjelaskan bahwa ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik, yaitu : komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana/implementator, kondisi sosial, ekonomi dan politik dan kecenderungan (*disposition*) implementor. Dengan demikian masing-masing variabel merupakan faktor yang signifikan yang saling mempengaruhi untuk tercapainya kinerja implementasi kebijakan tersebut.

1) Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi

Dalam implementasi sebuah program atau kegiatan, sudah barang tentu memerlukan dukungan serta koordinasi dengan instansi lain ataupun stakeholder yang terkait. Untuk itu koordinasi dan kerjasama yang baik antar instansi merupakan faktor utama dalam keberhasilan implementasi suatu program maupun kebijakan.

2) Karakteristik agen pelaksana/implementator

Mau tidak mau keberhasilan sebuah program atau kebijakan turut dipengaruhi oleh karakteristik agen pelaksana/implementator. Artinya ada pola-pola hubungan dalam struktur birokrasi yang ikut andil dalam keberhasilan implementasi program ataupun kegiatan, dimana kondusifitas dalam struktur birokrasi harus terus terjaga dan bebas dari konflik kepentingan. Jika hal ini dapat dilakukan maka implementasi program ataupun kebijakan tidak akan mendapatkan kendala-kendala yang dapat mengganggu, minimal dengan meminimalisasi permasalahan dalam struktur organisasi akan lebih memudahkan dan membantu dalam proses implementasi kebijakan.

3) Kondisi ekonomi, sosial, politik

Dalam implementasi sebuah program maupun kebijakan, tentu saja tidak akan terlepas dari kondisi-kondisi yang ada di internal maupun eksternal birokrasi. Seperti kondisi ekonomi, sosial dan politik yang mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung

keberhasilan implementasi kebijakan, dalam artian sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan di ketiga bidang tersebut dapat memberikan dukungan yang maksimal bagi implementasi sebuah kebijakan. Termasuk didalamnya karakteristik partisipan, yaitu orang-orang yang mendukung atau menolak, serta bagaimana opini publik yang berkembang terhadap proses implementasi kebijakan, dan yang paling penting juga apakah elit politik mendukung implementasi kebijakan tersebut. Hal-hal ini harus yang mendapatkan perhatian oleh pemangku kebijakan agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik.

4) Kecenderungan (*disposition*) pelaksana/implementator

Faktor pelaksana/implementator, merupakan faktor yang paling dominan dalam keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Sebab sebagai pelaksana/implementator mau tidak mau suka tidak suka harus benar-benar memahami tujuan implementasi sebuah kebijakan, jangan sampai tanggapan implementator terhadap sebuah kebijakan turut mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan yang tidak sesuai dengan tujuan yang ingin di capai. Kemudian pemahaman implementator juga harus baik terhadap kebijakan yang akan diimplemnetasikan sehingga dapat meminimalisir kendala-kendala dilapangan terkait dengan proses implementasinya. (Nugroho, 2008. Dalam Puji Meilita Sugiana, 2012, hal 19).

2. Model Merilee S.Grindle.

Menurut Merilee S.Grindle dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:32) menyatakan bahwa proses umum implementasi dapat dimulai ketika tujuan dan sasaran telah dispesifikasikan, program-program telah di desain, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan. Ketiga hal tersebut merupakan syarat-syarat dasar (*the content of Policy*) dan kontek kebijakan (*the context of policy*) yang terkait dengan formulasi kebijakan. Lebih lanjut Merilee S. Grindle mengungkapkan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan kebijakan implementasi (*content of implementation*).

3. Model Daniel Mazmanian dan Sabatier.

Daniel Mazmanian dan Sabatier dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:28) mengemukakan bahwa ada tiga kelompok variable yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yakni: (1) karakteristik dari masalah (*tractability of the problem*), (2) karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*), (3) Variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*).

Model Mazmanian dan Sabatier disebut model Kerangka Analisis Implementasi *Framework For Implementation analisis*, dimana model ini, peran penting dan analisis implementasi kebijakan adalah mengidentifikasi variabel-variabel berikut :

- 1) Karakteristik masalah yang akan dikendalikan; karakteristik masalah meliputi beberapa aspek berikut :
 - a) Tingkat kesulitan teknis dan masalah yang bersangkutan. Di satu pihak ada beberapa masalah sosial secara teknis mudah dipecahkan, seperti kekurangan persediaan air minum bagi penduduk atau harga beras yang tiba-tiba naik. Dipihak lain terdapat masalah-masalah sosial yang relatif sulit dipecahkan, seperti kemiskinan, pengangguran, korupsi, dan sebagainya. Oleh karena itu, sifat masalah itu sendiri akan mempengaruhi mud tidaknya suatu program diimplementasikan.
 - b) Tingkat kemajemukan dari kelompok sasaran. Ini berarti bahwa suatu program akan relatif mudah diimplementasikan apabila kelompok sasarannya adalah homogen. Sebaliknya, apabila kelompok sasarannya heterogen, maka implementasi program akan relatif lebih sulit, karena tingkat pemahaman setiap anggota kelompok sasaran terhadap program relatif berbeda.
 - c) Proporsi kelompok sasaran terhadap total populasi. Sebuah program akan relatif sulit diimplementasikan apabila sasarannya mencakup semua populasi. Sebaliknya sebuah program relatif mudah diimplementasikan apabila jumlah kelompok sasarannya tidak terlalu besar.
 - d) Cakupan perubahan perilaku yang diharapkan. Sebuah program yang bertujuan memberikan pengetahuan atau bersifat kognitif akan relatif mudah diimplementasikan dari pada program yang

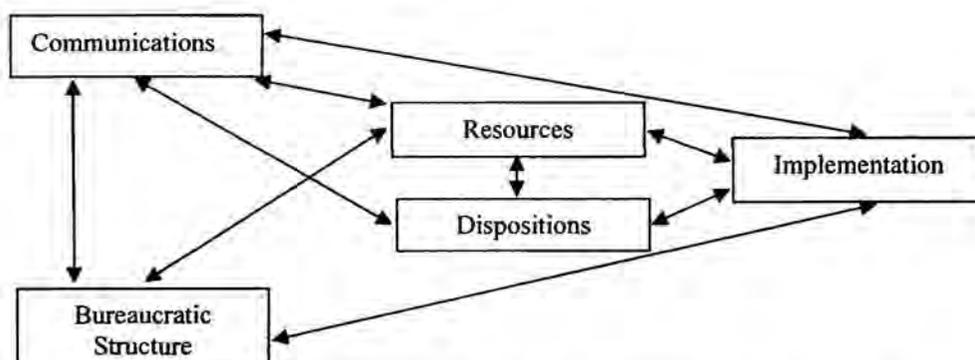
bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku masyarakat. Sebagai contoh, Implementasi Undang-Undang No. 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sulit diimplementasikan karena menyangkut perubahan perilaku masyarakat dalam berlalu lintas.

- 2) Karakteristik kebijakan/undang-undang; yang meliputi :
 - a) Kejelasan isi kebijakan. Ini berarti semakin jelas dan rinci isi sebuah kebijakan akan mudah diimplementasikan karena implementor mudah memahami dan menterjemahkan dalam tindakan nyata. Sebaliknya, ketidakjelasan dalam tindakan nyata. Sebaliknya, ketidakjelasan isi kebijakan merupakan potensi lahirnya distorsi dalam implementasi kebijakan.
 - b) Seberapa jauh kebijakan tersebut memiliki dukungan teoritis. Kebijakan yang memiliki dasar teoritis memiliki sifat lebih mantap karena sudah teruji, walaupun untuk beberapa lingkungan sosial tertentu perlu ada modifikasi.
 - c) Besarnya alokasi sumber daya finansial terhadap kebijakan tersebut. Sumber daya keuangan adalah faktor krusial untuk setiap program sosial. Setiap program juga memerlukan dukungan staff untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan administrasi dan teknis, serta memonitoring program, yang semuanya itu perlu biaya.
 - d) Seberapa besar adanya keterpautan dan dukungan antar berbagai institusi pelaksana. Kegagalan program sering disebabkan kekurangan koordinasi vertikal dan horizontal antar instansi yang terlibat dalam implementasi dasar.
 - e) Kejelasan dan konsistensi aturan yang ada pada badan pelaksana.
 - f) Tingkat komitmen aparat terhadap tujuan kebijakan. Kasus korupsi yang terjadi di Negara-Negara Dunia Ketiga, khususnya di Indonesia salah satu sebabnya adalah rendahnya tingkat komitmen aparat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan atau program-program.
 - g) Seberapa luas akses kelompok-kelompok luar untuk berpartisipasi dalam implementasi kebijakan. Suatu program yang memberikan peluang luas bagi masyarakat untuk terlibat akan relative mendapat dukungan daripada program yang tidak melibatkan masyarakat. Masyarakat akan merasa terasing atau teranealisasi apabila ada di wilayahnya.
- 3) Variabel lingkungan kebijakan, meliputi :
 - a) Kondisi sosial ekonomi masyarakat dan tingkat kemajuan teknologi. Masyarakat yang sudah terbuka dan terdidik akan relatif mudah menerima program-program pembaharuan dibanding dengan masyarakat yang masih tertutup dan tradisional.
 - b) Dukungan publik terhadap sebuah kebijakan. Kebijakan yang memberikan insentif biasanya mudah mendapatkan dukungan publik. Sebaliknya kebijakan yang bersifat dis-insentif, seperti kenaikan harga BBM atau kenaikan pajak akan kurang mendapat dukungan publik.

- c) Sikap dari kelompok pemilih (*constituency groups*). Kelompok pemilih yang ada dalam masyarakat dapat mempengaruhi implementasi kebijakan melalui berbagai cara antara lain : (1) kelompok pemilih dapat melakukan intervensi terhadap keputusan yang dibuat badan-badan pelaksana melalui berbagai komentar dengan maksud untuk mengubah keputusan; (2) kelompok pemilih dapat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi badan-badan pelaksana secara tidak langsung melalui kritik yang dipublikasikan terhadap kinerja badan-badan pelaksana, dan membuat pernyataan yang ditujukan kepada badan legislatif.
- d) Tingkat komitmen dan keterampilan dari aparat dan implementator. Pada akhirnya, komitmen aparat pelaksana untuk merealisasikan tujuan yang telah tertuang dalam kebijakan adalah variabel yang paling krusial. Aparat badan pelaksana harus memiliki keterampilan dalam membuat prioritas tujuan dan selanjutnya merealisasikan prioritas tujuan tersebut.

4. Model George C.Edward III.

George C. Edward III dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:38) mengemukakan ada 4 (empat) faktor atau variabel kritis yang mempengaruhi kesuksesan terhadap implementasi kebijakan yakni komunikasi, sumberdaya, disposisi (sikap kecenderungan), dan struktur birokrasi. Keempat variabel memiliki keterkaitan satu sama lain, sehingga untuk mencapai kinerja implementasi kebijakan perlu adanya sinergitas dan proses internalisasi yang lebih sehingga proses implementasi kebijakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut ini variabel-variabel dalam bentuk gambar.



Gambar 2.1 Dampak Langsung dan Tidak Langsung pada Implementasi

5. Model Cheema dan Rondinelli

Model Cheema dan Rondinelli (1983:27), dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:34) mengidentifikasi adanya dua pandangan yang bertentangan tentang proses implementasi dalam proses interaksi antara penentuan tujuan dan pelaksanaan, yaitu pendekatan pencapaian (*Compliance Approach*) dan pendekatan politik (*political Approach*). Dan lebih lanjut ia Cheema dan Rondinelli menyatakan bahwa ada empat faktor utama yang mempengaruhi implementasi kebijakan desentralisasi (pembagian wewenang) di negara-negara sedang berkembang, yaitu:

- 1) Kondisi lingkungan (*Enverionmental Conditions*)
- 2) Hubungan antar organisasi (*Inter-Organiztional Relationship*)
- 3) Ketersediaan sumber daya (*Recorces for Program Implementation*)
- 4) Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana (*Characteristic of Implementing Agencies*).

Dalam proses implementasi tentu saja terdapat berbagai aktor-aktor yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung, aktor-aktor atau pihak-pihak ini lazim disebut sebagai stakholder. Biasanya mereka berasal dari kalangan pemerintah, swasta maupun masyarakat. Dimana Aktor-aktor tersebut memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan proses implementasi kebijakan. Aktor-aktor tersebut diidentifikasi antara lain sebagai berikut :

1. Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu aktor utama dan paling berperan penting dalam proses implementasi sebuah kebijakan, dimana pada umumnya birokrasi dipandang sebagai agen administrasi yang paling

bertanggung jawab dan paling berperan dalam implementasi sebuah kebijakan. Birokrasi mempunyai wewenang yang besar untuk sepenuhnya menguasai “area” implementasi kebijakan dalam wilayah operasinya karena mereka mendapat mandat dari lembaga legislatif. Birokrasi selain mempunyai kewenangan untuk merumuskan sebuah kebijakan namun sekaligus memiliki kewenangan untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Sehingga baik buruknya atau berhasil tidaknya sebuah kebijakan juga sangat di pengaruhi kondisi birokrasi yang merupakan implementator sebuah kebijakan.

2. Badan legislatif

Selain birokrasi, terdapat lembaga yang juga memiliki peran yang tidak kecil dan juga merupakan salah satu aktor utama dalam implementasi kebijakan publik. Lembaga tersebut adalah Lembaga legislatif atau lebih di kenal dengan Dewan Perwakilan Rakyat. Sebab lembaga ini juga memiliki kewenangan yang besar terkait pembuatan sebuah kebijakan. Sebelum sebuah kebijakan diimplementasikan terlebih dahulu harus mendapatkan persetujuan dari lembaga legislatif melalui proses pembahasan bersama antara pihak pemerintah (birokrasi) dengan pihak DPR (legislatif) atau sejumlah lembaga lain yang terlibat dalam prosesnya. Artinya Lembaga legislatif juga terlibat dalam implementasi kebijakan ketika mereka ikut menentukan dan memberikan masukan yang spesifik dan mendetail terkait sebuah kebijakan termasuk didalamnya proses pengawasan implementasi kebijakan publik tersebut.

3. Lembaga peradilan

Di samping itu, aktor-aktor lainnya yang dapat diidentifikasi adalah lembaga peradilan. Sebagai salah satu aktor dalam implementasi kebijakan lembaga peradilan memiliki kewenangan dalam proses penegakan hukum apabila terdapat laporan dari masyarakat terkait penyelewengan atau penyimpangan yang merugikan masyarakat dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Tentu saja lembaga peradilan lebih fokus pada perkara-perkara hukum baik dalam proses pencegahan maupun dalam proses .

4. Kelompok kepentingan/penekan.

Sebagaimana kita ketahui dalam struktur masyarakat kita, banyak sekali lembaga-lembaga/kelompok masyarakat non pemerintah dibentuk, yang perannya lebih mengarah pada fungsi kontrol terhadap jalannya pemerintahan. Dalam prakteknya banyak dari kelompok-kelompok ini memiliki agenda dan kepentingan yang seringkali berusaha mempengaruhi berbagai kebijakan baik dalam proses perumusan maupun sampai dengan proses implementasinya. Sehingga tindakan kelompok-kelompok ini seringkali memberikan *pressure* (penekanan) kepada pemerintah selaku implementator kebijakan, kelompok ini sering disebut kelompok penekan. Oleh sebab itu sebelum mengimplementasikan sebuah kebijakan implementator dalam hal ini pemerintah harus dapat menginventarisir mana kelompok yang mendukung, mana yang menolak dan kesemuanya itu merupakan kelompok penekan. Dengan melakukan inventarisasi maka setiap kelompok dapat terpetakan secara detail, agar implementator dapat

mengambil langkah-langkah yang tepat jika mengalami kendala dalam proses implementasi sebuah kebijakan.

5. Organisasi komunitas

Lembaga lain yang sering terlibat dan juga memiliki peran dalam implementasi kebijakan adalah organisasi-organisasi komunitas. Dalam sebuah masyarakat yang majemuk dan multi etnis, tentu saja terdapat berbagai organisasi kemasyarakatan yang tergabung dalam Paguyuban, LSM, maupun persatuan-persatuan yang mengatasnamakan suku, adat istiadat maupun agama dan kesemuanya itu merupakan Organisasi komunitas. Organisasi kemasyarakatan ini secara langsung maupun tidak langsung memiliki keterlibatan dalam implementasi program/kebijakan baik sebagai obyek maupun sebagai subyek program. Oleh karena itu pemerintah sebagai implementator kebijakan harus melibatkan organisasi komunitas ini agar proses implementasi kebijakan dapat berjalan baik dan sukses.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sehingga untuk menjaga kesinambungan jalannya organisasi mau tidak mau setiap organisasi harus melakukan investasi di bidang sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat melalui segala bentuk tantangan kedepan yang semakin kompetitif, sebab jika tidak dibarengi dengan

pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi maka dapat di pastikan organisasi akan sangat sulit untuk beradaptasi dengan situasi dan kondisi persaingan disegala bidang. Untuk itu perlu disiapkan sumber daya manusia yang handal guna mendukung organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut william B. Wether dan Keith Davis yang dikutip Andi Taruk Allo (2016), sumber daya manusia adalah orang-orang yang siap, memiliki kemauan dan sanggup untuk menyumbangkan hal-hal yang berguna demi tercapainya suatu tujuan organisasi. Bukan hanya industri ataupun perusahaan tetapi juga organisasi di berbagai bidang : Politik, Pemerintahan, sosial budaya, lingkungan dan sebagainya.

Berbicara tentang pelatihan dan pengembangan merupakan dua terminologi yang berbeda tetapi sering kali dianggap sebagai hal yang sama. Pelatihan (*training*) adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya saat ini, sedangkan pengembangan (*development*) adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk bisa melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya kelak. Dari pengertian ini dapat terlihat perbedaan pelatihan dan pengembangan adalah terletak pada rentang awktu (*Time Horizon*). Pelatihan fokus pada pekerjaan yang dilakukan saat ini (*now*), sedangkan pengembangan fokus pada pekerjaan yang akan diembannya kelak (*future*).

Banyak sekali para pakar dan ahli yang mengemukakan tentang pengertian pengembangan sumber daya manusia diantaranya :

Menurut Armstrong (2003:13) sebagaimana dikutip Andi Taruk Allo (2016) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi :

- a) Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana;
- b) Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan;
- c) Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran;
- d) Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kerja.
- e) Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier.

Menurut Malayu P. Hasibuan (2007:69) yang dikutip oleh Sonny Hersona, *et al.*, (2012) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2010:61) pengembangan SDM adalah proses persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja.

Lebih lanjut Malayu P. Hasibuan (2007:70) mengemukakan pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang

sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Dari beberapa pengertian diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas yang akan diembannya.

b. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Dewi Hanggraeni (2012:98) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki manfaat bukan hanya bagi perusahaan tapi juga bagi individu, manfaat pelatihan dan pengembangan tersebut sebagai berikut :

- a) Manfaat bagi perusahaan/organisasi
 - (1) Meningkatkan *profitabilitas*
 - (2) Meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja
 - (3) Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
 - (4) Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional.
 - (5) Meningkatkan pengembangan organisasi (*organizational development*).
- b) Manfaat bagi individu :
 - (1) Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul
 - (2) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu
 - (3) Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu
 - (4) Menyediakan informasi kepada pekerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan sikap individu.
 - (5) Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan efisien.

Pendapat lain dikemukakan oleh *Sondang P. Siagian (2015: 183-185)* dimana ia membagi manfaat pelatihan dan pengembangan menjadi tiga bagian, yaitu :

a) manfaat bagi organisasi

- (1) peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh subur nya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkat nya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- (2) Terwujud nya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara tehnikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- (4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- (5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisiptif.
- (6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- (7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh subur nya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalanagan para anggota organisasi.

b) manfaat bagi anggota organisasi

- (1) membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
- (2) meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya;
- (3) terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- (4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;

- (5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
 - (6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara tehnikal dan intelektual;
 - (7) Meningkatnya kepuasan kerja;
 - (8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
 - (9) Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;
 - (10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.
- c) manfaat dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi.
- (1) Terjadinya proses komunikasi yang efektif;
 - (2) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus di selesaikan;
 - (3) Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus dilingkungan suatu organisasi tertentu;
 - (4) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai, dan
 - (5) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Dari berbagai manfaat yang dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan pegawai/karyawan merupakan salah satu investasi organisasi yang nantinya akan memberikan dampak positif bagi jalannya organisasi. Untuk itu pelatihan dan pengembangan seharusnya dilaksanakan dengan serius dan mutlak dilakukan oleh sebuah perusahaan/organisasi.

Untuk lebih maksimalnya hasil yang diperoleh dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, ada baiknya setiap organisasi memperhatikan faktor-faktor penghambat maupun pendorong keberhasilan dari program pelatihan dan pengembangan

tersebut. Menurut Anwar Prabu (2009:45) yang dikutip oleh Sonny Harsono, *et al.*,(2012), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

- a) Perbedaan individu pegawai
- b) Hubungan dengan jabatan analisis
- c) Motivasi
- d) Partisipasi aktif
- e) Seleksi peserta penataran
- f) Metoda pelatihan dan pengembangan.

Faktor-faktor diatas bisa jadi bukan hal yang paling menentukan keberhasilan sebuah pelatihan dan pengembangan, namun dengan memperhatikan faktor-faktor diatas minimal dapat mengurangi persentase kegagalan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan.

3. Analisis Jabatan

a. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis Jabatan merupakan sebuah proses untuk membuat uraian jabatan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan (Manullang, 1981:28). Sedangkan menurut Handoko (2001:32) Analisis Jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi pekerjaan/jabatan.

Dalam rangka pelaksanaan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan pengawasan yang berbasis kompetensi dan kinerja

maka pemerintah sangat memerlukan apa yang dinamakan analisis jabatan, sebab dengan adanya analisis jabatan di peroleh informasi dasar terkait dengan sebuah jabatan terutama tentang karakteristik pekerjaan yang ada di setiap unit kerja. Dengan demikian pemerintah akan memiliki dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen di bidang kepegawaian diantaranya untuk menyusun peta jabatan, yang selanjutnya akan memberikan kemudahan dalam menyusun jumlah kebutuhan pegawai di setiap jabatan. Oleh sebab itu analisis jabatan menjadi mutlak dilakukan oleh semua instansi pemerintah maupun swasta, dalam upaya memperoleh komposisi kelembagaan dan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Berikut ini beberapa pendapat ahli terkait dengan defenisi analisis jabatan :

Edwin B. Flippo (1961) dalam Moekijat (2011:22) analisis jabatan adalah suatu proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi-operasi dan tanggung jawab-tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.

Alwi (2001:108) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam MSDM karena *output* dari analisis jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan informasi yang sangat dibutuhkan bagi penentuan strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, *design* dan *redesign* jabatan, dan perencanaan SDM.

Nawawi (2005:104) menjelaskan analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis suatu perusahaan. Mathis dan Jackson

(2006:200) menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah sebuah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan prasyarat manusiawi pekerjaan tersebut.

Dale Yoder (1958:53) seperti yang dikutip Moekijat (2011:23) analisis jabatan adalah suatu metode untuk memperoleh fakta-fakta yang tepat mengenai jabatan-jabatan secara langsung dan intensif. Metode ini mengandung pengamatan jabatan dan pelaporan fakta-fakta yang telah diamatidkan yang telah diperoleh dengan mengadakan pembicaraan dengan pekerja-pekerja, pengawas-pengawas, dan orang-orang lain yang mempunyai informasi yang berharga.

Menurut Marihot (2002: 48), analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Data yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*) dan standar untuk kerja (*performance standart*).

Dari beberapa pengertian tentang analisis jabatan yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi aktifitas tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk nantinya dapat menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan.

Simamora (dalam Giyarto, 2015) menjelaskan manfaat analisis jabatan setidaknya ada sembilan, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Analisis penyusunan kepegawaian

- 2) Desain organisasi
- 3) Redesain pekerjaan
- 4) Telaah dan perencanaan kinerja
- 5) Suksesi manajemen
- 6) Pengembangan organisasi
- 7) Jalur karir
- 8) Kriteria seleksi
- 9) Evaluasi pekerjaan

Dengan berbagai manfaatnya maka tentu saja analisis jabatan merupakan hal sangat penting dilakukan oleh organisasi swasta maupun pemerintah, dalam rangka menentukan langkah-langkah maupun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan jitu sehingga mampu menghadapi dinamisnya organisasi dan perkembangan jaman yang semakin maju dan berkembang.

b. Prinsip-Prinsip Analisis Jabatan

Analisis Jabatan menurut Moekijat (2010) memiliki lima prinsip-prinsip yang harus mendapatkan perhatian yaitu :

- 1) Analisis Jabatan harus memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan. Fakta-fakta mana yang penting tergantung kepada tujuan untuk apa hasilnya akan dipergunakan. Tujuan analisis jabatan akan diuraikan kemudian.
- 2) Analisis jabatan tunggal harus dapat memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan. Apabila untuk masing-masing tujuan dibuat analisis jabatan tersendiri, maka hal ini akan memakan biaya yang besar.
- 3) Analisis jabatan harus sering di tinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki. Dalam organisasi-organisasi yang besar jabatan-jabatan itu tidak statis, sering mengalami perubahan dalam produksi, bahan-bahan, proses-proses, metode-metode atau alat-alat yang dipergunakan.
- 4) Analisis jabatan harus dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan mana yang paling penting di antara beberapa unsur jabatan dalam setiap jabatan. Kadang-kadang jabatan itu mengandung beberapa unsur jabatan yang penting.
- 5) Analisis jabatan harus dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat di percaya. Untuk menentukan data yang demikian itu

memerlukan pelayanan para ahli dalam analisis jabatan (analisis jabatan = Job analyst).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan analisis jabatan, setiap analis harus memperhatikan bahwa ada prinsip-prinsip yang harus menjadi tolak ukur dalam melakukan analisis jabatan. Sehingga tujuan dilakukannya analisis jabatan tersebut dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan organisasi, terutama dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

c. Metode Analisis Jabatan

Menurut Moekijat (2010) analisis jabatan biasanya mengumpulkan informasi jabatan melalui beberapa cara atau metode yaitu :

- 1) Daftar pertanyaan mengenai jabatan (*job questionnaires*) yang diberikan kepada pegawai-pegawai pelaksana atau kepala.
- 2) Wawancara (*interview*), ini dapat dilakukan dengan pegawai-pegawai pelaksana atau kepala mereka atau dengan kedua-duanya.
- 3) Buku catatan harian (*logs*), dimana pegawai mencatat apa yang ia lakukan setiap hari, beberapa waktu yang dipergunakan, kapan dimulai dan bila berakhir tiap tugas di selesaikan.
- 4) Pengamatan (*observation*), mengadakan observasi atau pemeriksaan (*auditing*) tiap jabatan dan mengadakan pembicaraan dengan pegawai-pegawai pelaksana dan kepala mereka.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan aspek-aspek komunikasi interpersonal yang digunakan dalam penelitian ini meliputi keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan.

d. Pentingnya analisis jabatan

Menurut Edwin B. Flippo (1976) sebagaimana yang di kutip Moekijat (2011:42-44) hasil analisis jabatan, uraian jabatan dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk :

- 1) Menndapatkan kualitas dan kuantitas pegawai yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
Persyaratan jabatan merupakan standar pegawai dengan mana pelamar jabatan dapat diukur. Isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk pembuatan prosedur seleksi.
- 2) Pelatihan
Uraian kewajiban-kewajiban dan alat-alat yang digunakan merupakan bantuan penting untuk mengembangkan isi program pelatihan.
- 3) Evaluasi Jabatan
Uraian jabatan dan rincian syarat-syarat manusia dievaluasi berdasarkan nilainya dengan tujuan akhir menentukan nilai rupiah.
- 4) Penilaian pelaksanaan jabatan
Dari pada menilai pegawai berdasarkan sifat-sifatnya seperti dapat dipercaya dan prakarsa, sekarang ada suatu kecenderungan untuk menentukan sasaran jabatan dan menilai pekerjaan yang dilakukan berdasarkan sasaran tersebut.
- 5) Promosi dan pemindahan
Informasi jabatan membantu dalam merencanakan saluran-saluran promosi dan dalam menunjukkan garis-garis pemindahan.
- 6) Organisasi
Informasi jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan sering mengungkapkan hal-hal yang tidak baik dipandang dari sudut faktor-faktor yang mempengaruhi pola jabatan. Oleh karena itu proses analisis merupakan suatu jenis pemeriksaan organisasi.
- 7) Perkenalan
Bagi seorang peserta pelatihan yang baru, uraian jabatan adalah paling berguna untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan membantu pengertian tentang jabatan dan organisasi.
- 8) Penyuluhan
Dengan sendirinya informasi jabatan sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Penyuluhan demikian sebaiknya diadakan pada perguruan tinggi, karena banyak lulusan perguruan tersebut tidak menyadari akan jenis-jenis jabatan yang ada. Penyuluhan jabatan juga diadakan apabila ada pegawai yang tampaknya tidak sesuai dengan posisinya yang sekarang.
- 9) Hubungan ketenagakerjaan
Uraian jabatan adalah standar fungsi. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban-kewajiban yang terdapat di dalamnya, maka ini berarti bahwa ia tidak mentaati standar.
- 10) Perencanaan kembali jabatan
Apabila majikan ingin menyesuaikan diri dengan suatu kelompok tertentu, misalnya dengan pegawai-pegawai wanita atau pegawai-pegawai yang cacat fisik, maka biasanya ia harus mengubah isi jabatan-jabatan tertentu. Analisis jabatan memberikan informasi yang akan memudahkan perubahan jabatan-jabatan untuk memungkinkan

jabatan-jabatan tersebut diisi oleh orang-orang yang mempunyai ciri-ciri khusus.

Sedangkan menurut Dale Yoder dan Paul D. Staudohar (1984) dalam Moekijat (2011:44-45) mengemukakan bahwa analisis jabatan digunakan untuk mencapai banyak tujuan, diantara yang paling umum adalah untuk :

- a. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk para pemegang jabatan.
- b. Memberikan bimbingan dalam penarikan tenaga kerja dan seleksi
- c. Menilai pegawai-pegawai yang ada sekarang untuk keperluan pemindahan dan promosi
- d. Menentukan syarat-syarat untuk keperluan program pelatihan
- e. Menentukan tingkat-tingkat upah dan gaji dan memelihara keadilan dalam administrasi upah dan gaji.
- f. Mempertimbangkan manfaat keluhan-keluhan yang mempersoalkan pekerjaan dan kompensasi.
- g. Menentukan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan wewenang.
- h. Memberikan petunjuk yang penting dalam penyusunan standar produksi.
- i. Memberikan petunjuk-petunjuk untuk penyederhanaan kerja dan perbaikan metode.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu hal yang vital dalam menjalankan roda organisasi, karena analisis jabatan memberikan kemudahan bagi organisasi dalam manajemen sumber daya manusianya. Dan yang paling penting analisis jabatan memberikan gambaran yang nyata bahwa setiap jabatan harus di duduki oleh yang memenuhi syarat jabatan dan kualifikasi tertentu, sehingga sudah seharusnya *the right man on the right place* menjadi hal yang sangat di perhatikan dalam menempatkan pegawai.

4. Rekrutmen Pegawai

a. Pengertian Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen menurut Dewi Hanggraeni (2012), adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi. Sering proses rekrutmen sering disebut proses *pool of talent*, yaitu proses ketika organisasi mencoba mengumpulkan kandidat-kandidat terbaik yang kemudian akan dipilih yang paling baik untuk menduduki jabatan/posisi tertentu.

Kegiatan rekrutmen merupakan salah satu tahapan yang terdapat dalam manajemen sumber daya manusia, dimana proses rekrutmen merupakan salah satu yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sebab hasil rekrutmen pegawai pada suatu organisasi akan sangat mempengaruhi organisasi, bagaimana tidak baik buruknya sebuah organisasi juga sangat tergantung dengan personil atau pegawai yang menjalankan organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi dijalankan oleh orang-orang/pegawai yang berkualitas dan berkompeten serta profesional maka sudah barang tentu akan sangat membantu dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada berbagai defenisi mengenai rekrutmen yang dikemukakan oleh para ahli dan pakar di bidang manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut :

Menurut *Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227)* yang dikutip oleh *Nanang Nuryanta (2008)*, rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

Rekrutmen menurut *Mathis dan Jackson (2001)* yang dikutip *Ellyta Yullyanti (2009)* adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat *Irawan dkk. (1997)* bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi. Sedangkan menurut ahli lain menyebutkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM (*Samsudin, 2006*).



Dengan melakukan rekrutmen maka organisasi akan lebih intensif melakukan komunikasi dengan pihak-pihak yang membutuhkan pekerjaan, sehingga akan lebih memudahkan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang potensial sesuai kebutuhan organisasi. Kemudian dengan rekrutmen juga diharapkan pencari kerja yang memiliki kualitas tinggi dapat mengetahui adanya lowongan pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkompetisi dalam mendapatkan suatu pekerjaan. Menurut *Umi Sukanti (1989)* yang dikutip oleh *Nanang Nuryanta (2008)*, dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu : (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan pelamar yang kurang memenuhi kualifikasi.

b. Kendala-kendala dan Metode dalam proses rekrutmen

Hasil dari kegiatan rekrutmen adalah teridentifikasinya suatu pool yang berisikan para calon karyawan yang memenuhi syarat yang kemungkinan besar akan terpilih dan ditempatkan. Namun yang perlu menjadi perhatian adalah bahwa tidak semua proses rekrutmen akan berhasil dengan baik, hal ini tentu saja sangat terkait dengan berbagai kendala-kendala yang di hadapi. *Sondang P. Siagian (2015:103)*

mengemukakan kendala yang dihadapi menurut berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam rekrutmen. Kendala-kendala tersebut di golongankan kedalam tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi, kebiasaan pencari tenaga kerja dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak.

Untuk lebih jelasnya, ketiga faktor tersebut dapat digambarkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1
Kendala-kendala dalam proses Rekrutmen

Faktor Organisasional	Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja	Kondisi Eksternal (lingkungan)
1. Kebijakan Promosi dari dalam 2. Kebijakan tentang imbalan, yang tergantung pada : <ul style="list-style-type: none"> - Kepentingan para anggota organisasi - Kemampuan organisasi dalam memberi imbalan - Keharusan menaati peraturan perundang-undangan - Pertimbangan lokasi. 3. Kebijakan tentang status kepegawaian 4. Rencana sumber daya manusia	Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya ada tenaga spesialis yang terdiri dari sekelompok orang yang tugasnya adalah melakukan rekrutmen. Tenaga spesialis ini mempunyai dua segi : <ol style="list-style-type: none"> 1. Segi positifnya, yaitu proses rekrutmen dapat berlangsung dengan cepat karena pengetahuan dan pengalamannya mengenai kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. 2. Segi negatifnya, yaitu kecenderungan untuk berbuat kesalahan dalam merekrut pegawai 	1. Tingkat pengangguran 2. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja terhadap organisasi/perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama dan menghasilkan produk sejenis. 3. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu 4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya 5. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. 6. Praktek rekrutmen oleh organisasi lain. 7. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh

	bila tidak berpengaruh pada organisasi dan juga sikap yang sering menganggap enteng terhadap usaha rekrutmen, khususnya berkaitan dengan persyaratan kuantitas pelamar.	para pekerja baru itu, yang menyangkut persyaratan khusus, pengalaman kerja sebelumnya, tenaga, waktu, dan biaya yang besar, persepsi terhadap imbalan, dan juga tenaga kerja yang telah terekrut ternyata tidak memenuhi kualifikasi yang ditetapkan.
--	---	--

Sumber : Siagian 2015:103

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan calon pegawai/karyawan yang berkualitas dan memenuhi syarat untuk menduduki pekerjaan maupun jabatan yang lowong dalam sebuah perusahaan/organisasi. Oleh karena itu sebaiknya proses rekrutmen memperhatikan sumber-sumber yang dapat diajdiikan wahananya, yaitu yang meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Menurut *Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997)* yang dikutip oleh Nanang Nuryanta (2008) sumber-sumber dan metode tersebut adalah :

- a. *Sumber Internal*. Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau dirotasi tugasnya, serta manta karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (*perseonel records*), penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dan kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan pada sistem

- informasi sumber daya manusia perusahaan. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar keterampilan (*skill inventories*).
- b. *Sumber eksternal*, adalah sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan *program referal karyawan*, yaitu iklan secara lisan; *walk in applican*, dimana sejumlah pelamar mencalaonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui biro-biro tenaga kerja; melalui perusahaan lain, melalui biro-biro bantuan sementara, melalui asosiasi dan serikat dagang, sekolah, WNA (warga negara asing). Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan dikoran dan jurnal perdagangan, *Computerized Sevice Listings*, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*), *Contigent Workforce Recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara).

Selain melalui metode yang telah disebutkan diatas, *Sondang P. Siagian (2015:113)* juga mengemukakan berbagai sumber metode yaitu melalui pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi orang dalam, iklan, instansi pemerintah, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organsasi profesi serta balai latihan kerja milik pemerintah.

Namun yang juga tidak kalah penting adalah, untuk mendukung proses rekrutmen agar dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya legalisasi hukum. Hal ini untuk memberikan jaminan perlindungan bagi perusahaan atau organisasi yang melakukan rekrutmen maupun bagi calon pelamar, khususnya yang terkait dengan rasa keadilan bagi seluruh pihak yang terlibat dalam proses rekrutmen.

Dalam lingkup birokrasi, khususnya dalam rekrutmen ASN sebelum proses rekrutmen dilaksanakan terlebih dahulu dilakukan penyusunan dan pengusulan formasi ke Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, yang dasarnya adalah pemetaan jabatan (analisis jabatan). Kebijakan pengadaan PNS diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Pengadaan pegawai dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan calon pegawai negeri (CPN) sampai dengan pengangkatan CPN menjadi pegawai negeri. Secara prinsip, pengadaan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lebih mengutamakan kualitas daripada kuantitas. Pengadaan pegawai menggunakan pendekatan *zero growth* di mana pengadaan pegawai didasarkan untuk mengganti pegawai yang pensiun. Jadi, pengadaan pegawai/rekrutmen tidak mesti dilakukan tiap tahun.

Proses pengadaan/rekrutmen pada dasarnya meliputi kegiatan-kegiatan : (a) pengidentifikasian kebutuhan untuk melakukan pengadaan; (b) mengidentifikasi persyaratan kerja; (c) menetapkan sumber-sumber kandidat; (d) menyeleksi kandidat; (e) memberitahukan hasilnya kepada para kandidat; (f) menunjuk kandidat yang lulus seleksi.

Lebih lanjut *Umi Sukamti (1989:153)* sebagaimana yang dikutip *Nanang Nuryanta (2008)* mendefinisikan seleksi sebagai suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Dari berbagai defenisi diatas peneliti menyimpulkan bahwa seleksi adalah sebuah proses untuk memilih dan menentukan calon karyawan yang mempunyai kualitas dan komptensi sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menempati posisi/jabatan tertentu dalam suatu perusahaan/organisasi.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan diatas terkait proses seleksi, maka dapat dipahami bahwa proses seleksi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi/perusahaan dalam rangka melihat kesesuaian antara individu, pekerjaan, organisasi dan lingkungan. Oleh sebab itu proses seleksi yang cermat menjadi kata kunci untuk mendapatkan pegawai/karyawan yang berkualitas. Jika dilakukan dengan baik maka hal tersebut akan menjamin organisasi/perusahaan mendapatkan pegawai/karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Dalam proses seleksi menurut *Sondang P. Siagian (2015:133-136)* ada empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi dalam menentukan jenis dan langkah-langkah

dalam proses seleksi, yaitu : Penawaran tenaga kerja, Faktor etika, faktor internal organisasi, faktor kesamaan kesempatan.

Lebih lanjut *Sondang P. Siagian (2015:137)* menjelaskan langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi ialah :

- a) Penerimaan surat lamaran,
- b) Penyelenggaraan ujian,
- c) Wawancara seleksi,
- d) Pegecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
- e) Evaluasi kesehatan,
- f) Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
- g) Pengenalan pekerjaan, dan
- h) Keputusan atas lamaran.

6. Penempatan Pegawai

a. Pengertian Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Asri Nur Fadilah, *et al.*, (2013) Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006:262) Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Kegiatan penempatan pegawai merupakan manajemen sumber daya manusia, dimana dalam prosesnya penempatan pegawai dilakukan sejak organisasi telah selesai melaksanakan rekrutmen pegawai, yaitu setelah pegawai yang telah di seleksi diterima dan siap untuk di tempatkan pada unit kerja ataupun jabatan tertentu yang tentu

saja harus sesuai dengan kualifikasinya. Penempatan pegawai tidak hanya berlaku pada pegawai baru namun juga berlaku pada pegawai yang telah lama yaitu seperti transfer, promosi mutasi, atau dengan kata lain berpindahnya pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2003:169), bahwa dalam teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Selanjutnya menurut Siagian (2000:151) yang dikutip oleh Bahrian (2014), mengemukakan bahwa menurut teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi dan menjalankan aktivitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan pegawai merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan pegawai sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pegawai pada posisi atau jabatan yang paling sesuai dengan kemampuan dan keahliannya untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal. Karena jika menempatkan pegawai tidak sesuai dengan bakat dan kemampuan pegawai, maka organisasi akan mengalami

kendala-kendala yang akan menghambat jalannya organisasi. Salah satunya adalah turunnya semangat dan etos kerja pegawai yang ditempatkan pada posisi yang kurang tepat, dan tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas kerja individu, kelompok, dan organisasi saling mempengaruhi, kerja yang baik dari individu akan menggambarkan kerja organisasi. Hal yang sama juga berlaku dalam kelompok yakni kerja yang baik dari individu akan dapat memajukan kerja kelompok, dan Timpe (2001) mengemukakan hal yang sama, kerja individu sangat mempengaruhi kerja organisasi. Kerja organisasi menjadi buruk apabila individu berkemampuan rendah dan upaya pengembangan ketrampilan dan keahliannya juga rendah. Sebaliknya, kerja yang baik dari seseorang akan mampu meningkatkan kerja organisasi atau departemen.

Lebih lanjut Hariandja (2005:156), dalam Bahrian (2014) mengungkapkan bahwa penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Sedangkan Sastrohadiwiryo (2002:162) seperti yang dikutip Asri Nur Fadilah, (2013) mengemukakan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah : (1) Faktor latar belakang pendidikan, (2) Faktor kesehatan jasmani dan rohani, (3) Faktor pengalaman kerja, (4)

Faktor umur sumber daya manusia, (5) Faktor jenis kelamin, (6) Faktor status perkawinan, (7) Faktor minat dan hobi.

Sedangkan Dewi Hanggraeni, (2012:79) mengemukakan bahwa penempatan atau *placement* adalah :

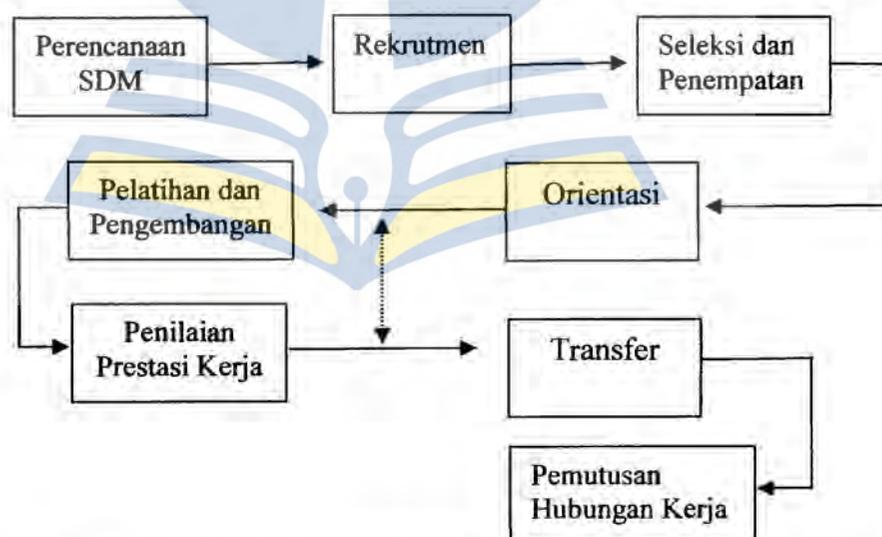
Proses penugasan atau penugasan kembali pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menempati suatu posisi baru di dalam perusahaan. Penempatan bertujuan untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya. Secara umum, penempatan ini terbagi menjadi tiga yaitu : promosi (*promotion*), demosi (*demotion*) dan transfer.

Dengan demikian semakin jelas bahwa Penempatan pegawai merupakan bagian dari perencanaan strategik organisasi, karena penempatan pegawai merupakan bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini sangat diperlukan kesesuaian antara deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Disamping itu penempatan merupakan salah satu aspek yang penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia, karena antara efektivitas kinerja pegawai mempunyai hubungan yang erat dengan posisi dan tempat masing-masing pegawai, apakah sesuai dengan faktor-faktor seperti yang di kemukakan para ahli. Jika sudah sesuai maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif baik diantara individu dalam organisasi maupun diantara sesama pegawai, yang tentunya akan berdampak pada jalannya roda organisasi sesuai dengan relnya.

Keberhasilan mencapai program-program yang telah direncanakan, diperlukan dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keahlian, dan ketrampilan yang memadai (Soeprihanto, 2001). Namun tentu saja kesemuanya itu kurang berarti jika pegawai yang memiliki kemampuan, keahlian dan keterampilan memadai tidak didukung dengan penempatan pada posisi yang tepat. Kinerjanya tidak akan maksimal dan cenderung menurunkan produktivitasnya.

b. Latar Belakang Penempatan Pegawai

Menurut Manullang dalam Asri Nur Fadilah, *et al.*, (2013) disebutkan bahwa proses Penempatan Pegawai dilatar belakangi oleh proses *Staffing*. Proses tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2. Proses *Staffing* pada organisasi. Sumber Manullang dalam Asri Nur Fadilah, *et al.*, (2013).

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa proses penempatan pegawai diawali dengan proses rekrutmen dan ini merupakan *filter*

yang pertama untuk mendapatkan pegawai yang diinginkan, kemudian dengan data dan informasi yang telah dihasilkan dari proses rekrutmen selanjutnya dijadikan acuan dan dasar dalam proses seleksi, dan ini juga akan lebih memudahkan bagi organisasi dalam memilih dan memilah pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Informasi dari hasil seleksi tersebutlah yang digunakan oleh organisasi dalam menempatkan pegawai pada setiap jabatan maupun pekerjaan.

Dengan kata lain proses penempatan sangat tergantung dengan kualitas rekrutmen. Semakin baik proses rekrutmen yang dilakukan maka akan semakin baik bagi organisasi terutama dalam mendapatkan orang-orang ataupun pegawai yang berkualitas. Namun tentu saja penempatan seseorang/pegawai dalam jabatan maupun pekerjaan akan menentukan kepuasan kerja pegawai tersebut. Artinya output dari proses penempatan tersebut adalah kepuasan kerja dan efektivitas kinerja pegawai itu sendiri.

c. Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai

Dalam menempatkan pegawai ada prinsip-prinsip yang seharusnya menjadi acuan dan petunjuk agar organisasi tidak kehilangan arah dan salah tujuan, diibaratkan sebuah kompas prinsip-prinsip tersebut sebagai penunjuk arah. Oleh sebab itu harus di pergunakan dengan sebaik-baiknya agar organisasi tidak salah arah dan tujuan. Seorang yang memimpin organisasi harus memiliki prinsip yang kuat sehingga dapat membawa dan mengarahkan bawahannya kepada

hal baik sehingga lebih terarah, terutama bagi dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

Prinsip merupakan pedoman bagi kelompok maupun individu untuk bertindak dan berperilaku, Sehingga dapat dikatakan prinsip merupakan roh dalam upaya reformasi di segala bidang. Jika prinsip-prinsip dapat ditegakkan termasuk dalam penempatan pegawai maka dapat di pastikan organisasi akan mendapatkan *output* yang baik dan berkualitas. Sehingga dengan demikian akan sangat membantu dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Musanef yang dikutip Bahrian (2014) prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai sebagai berikut :

- 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 Demokrasi
Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
- 3) Prinsip *the right man on the right palce*
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, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
- 4) Prinsip *equal pay for equel work*
Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.
- 5) Prinsip kesatuan arah
Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

- 6) Prinsip kesatuan tujuan
Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
- 7) Prinsip kesatuan komando
Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap Pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.
- 8) 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.

7. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya antara lain dapat di kemukakan sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Jenis Pendekatan Penelitian Peneliti	Metode Pengumpulan dan Teknik Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
I	Yunanik (2013)	Implementasi Analisis Jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi Akamigas menuju "STEM" AKAMIGAS	Kualitatif/ Deskriptif	Metode Pengumpulan Data : Observasi, Wawancara mendalam, Studi Dokumentasi, <i>Forum Group Discussion</i> (FGD). Teknik Analisis Data : Fenomenologi dan etnografi, triangulasi	Umumnya Analisis Jabatan yang ideal belum tercapai, meski para karyawan dan pemimpin memahami pentingnya Analisis Jabatan. Selanjutnya ada uraian tugas yang belum masuk dalam analisis jabatan serta ada perubahan dalam organisasi yang mempengaruhi perubahan eselon, jumlah posisi yang tersedia dan perubahan nomenkelatur unit organisasi.

2	Igor Nugroho (2010)	Implementasi hasil Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) di lingkungan Sekretariat daerah Kabupaten Sintang	Kualitatif/ Deskriptif	<u>Metode Pengumpulan Data</u> : Kuisioner/Angket, Wawancara terstruktur, Dokumen <u>review</u> Teknik Analisa Data : Pengolahan data Kualitatif, pengelompokan, pemberian pola, penjelasan	Penerapan hasil Analisis Jabatan berupa deskripsi jabatan (<i>job description</i>) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang belum Optimal.
3	Dwi Sugeng Rianto (2014)	Implementasi Analisis Jabatan berbasis Informasi Teknologi (IT) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang	Kualitatif/ Deskriptif	Teknik Pengumpulan Data : Observasi, Wawancara, Dokumentasi Teknik Analisis Data : Reduksi Data, Penyajian Data, Penarikan Kesimpulan	Implementasi dalam analisis pekerjaan berbasis informasi teknologi (IT) dapat memberikan kemudahan bagi pihak Sumber Daya Aparatur Pemerintah Malang dalam mendeskripsikan uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja dengan cepat dan akurat.

Dalam kajian empiris penelitian terdahulu, peneliti memaparkan tiga penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai pembandingan antara peneliti dengan peneliti terdahulu.

1) Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu

Persamaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada **tabel 2.3** berikut ini :

Tabel 2.3
Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel
1	Peneliti Terdahulu : Yunanik	Implementasi Analisis Jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi Akamigas "STEM" AKAMIGAS.	Variabel Pertama Implementasi, Variabel Kedua Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)
2.	Igor Nugroho	Implementasi Hasil Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang	Variabel Pertama Implementasi, Variabel Kedua Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)
3.	Dwi Sugeng Rianto	Implementasi Analisis Jabatan Berbasis IT di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.	Variabel Pertama Variabel Implementasi, Variabel Kedua Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)
4.	Peneliti : Hari Sarwono	Implementasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.	Variabel Pertama Implementasi, Variabel Kedua Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)

2) Perbedaan Peneliti dengan Penelitian Terdahulu

Perbedaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada **Tabel 2.4** berikut ini :

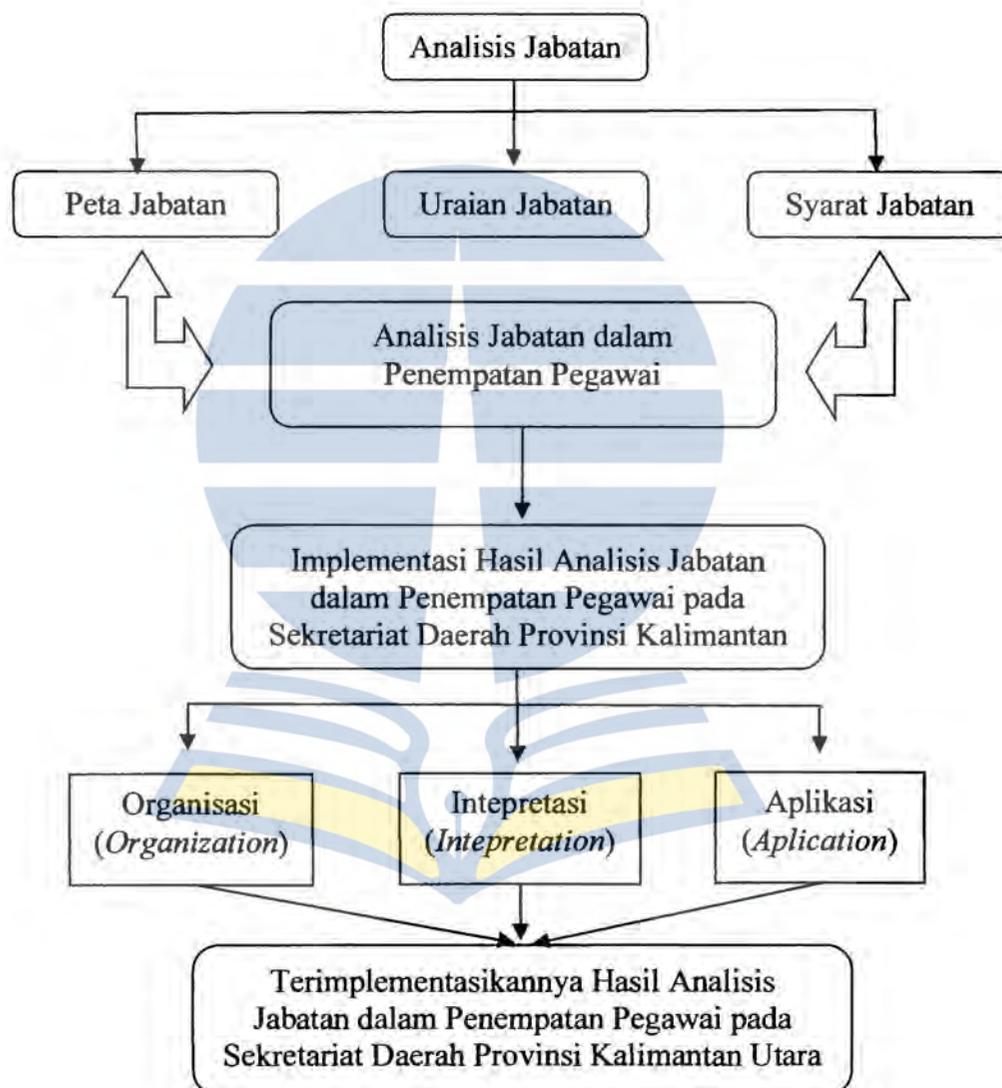
Tabel 2.4
Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel	Metode Pengumpulan dan Teknik Analisa Data
1.	Yunanik	Implementasi Analisis Jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi Akamigas "STEM" AKAMIGAS.	Variabel Implementasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam rangka menyiapkan organisasi	Metode Pengumpulan data : - Observasi - Wawancara mendalam - Studi Dokumentasi - FGD Teknik analisa data : - Fenomenologi - Etnografi - Tringulasi

2.	Igor Nugroho	Implementasi Hasil Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang	Variabel Implementasi Hasil Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) di Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang	Metode Pengumpulan data : - Wawancara terstruktur - Kuisioner/angket - Dokum review Teknik analisa data : - Editing - Classifying - Analyzing - Concluding
3.	Dwi Sugeng Rianto	Implementasi Analisis Jabatan Berbasis IT di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.	Variabel Implementasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) berbasis IT.	Metode Pengumpulan data : - Observasi - Wawancara - Dokumentasi Teknik analisa data : - Reduksi Data - Penyajian Data - Penarikan Kesimpulan
4.	Peneliti : Hari Sarwono	Implementasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.	Variabel Implementasi Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai	Metode Pengumpulan data : - Wawancara - Studi Dokumentasi Teknik analisa data : - Reduksi Data - Penyajian Data - Penarikan Kesimpulan

B. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir pada penelitian ini akan digambarkan sebagaimana berikut :



Gambar 2.3. Kerangka Berpikir

Sumber : di adopsi dari Charles O. Jones.,1996. dan berbagai sumber.

C. Operasionalisasi Konsep

1. Implementasi

Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individual/pejabat-pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah di gariskan dalam keputusan kebijakan.

- 1) Organisasi (*organizational*)
- 2) Intepretasi (*intepretation*)
- 3) Aplikasi (*aplication*)

2. Analisis Jabatan

Analisis Jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi aktifitas tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk nantinya dapat menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan.

- 1) Uraian Jabatan
- 2) Peta Jabatan
- 3) Syarat Jabatan

3. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai adalah salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan pegawai sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pegawai pada posisi atau jabatan yang paling sesuai dengan kemampuan, keahlian serta kompetensinya untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

- 1) Prinsip Kemanusiaan

- 2) Prinsip Demokrasi
- 3) Prinsip *the right man on the right place*
- 4) Prinsip *equal pay for equal work*
- 5) Prinsip kesatuan arah
- 6) Prinsip Kesatuan Tujuan
- 7) Prinsip Kesatuan Komando
- 8) Prinsip efisiensi dan Produktivitas Kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dengan menggunakan metode deskriptif bertujuan mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, terutama berbagai situasi sebagaimana adanya melalui pengumpulan data baik berupa kata-kata maupun gambar yang berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, foto, video, tape recorder, dokumen, catatan atau memo termasuk dokumen resmi lainnya yang tentu saja berhubungan dengan implementasi kebijakan. Sehingga yang dimaksud penelitian dengan metode deskriptif ini adalah penelitian yang menggambarkan atau memaparkan data yang diperoleh peneliti yang berkaitan dengan implementasi Analisis Jabatan (*job analysis*) dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

1. Sumber Informasi

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010:107). Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan teknik pengumpulan data. Berdasarkan sumber penelitian maka jenis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Sumber Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (tanpa perantara). Dalam hal ini penulis mengumpulkan data primer dari informan, data primer pada penelitian ini adalah jawaban yang dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara mengenai proses implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yang terdiri dari data SIMPEG, daftar urutan kepangkatan (DUK), pedoman dan referensi yang terkait dengan kepegawaian Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri maupun Peraturan Gubernur.

2. **Informan Penelitian**

Informan memiliki peranan yang sangat penting, untuk itu informan yang dipilih atau ditetapkan harus memiliki kompetensi, pengetahuan yang cukup dan kredibilitas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam pedoman wawancara, dan informan adalah orang yang dipandang mempunyai pengetahuan atau informasi mengenai suatu hal atau peristiwa tertentu. Disamping itu informan harus memenuhi persyaratan sebagai seorang informan, antara lain, jujur, tepat pada janji dan taat peraturan, suka berbicara serta tidak termasuk salah satu anggota

atau kelompok yang bertentangan dengan latar penelitian ini. Informan atau narasumber penelitian ini terdiri dari :

a. Informan Kunci

Informan kunci adalah orang yang sangat memahami situasi dan kondisi permasalahan yang akan diteliti. Terutama informasi terkait dengan proses Implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Informan kunci (*key informat*) dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Kepala Biro Organisasi dan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai.

b. Informan Biasa

Informan biasa adalah informan yang dipilih dengan dasar bahwa yang bersangkutan mengetahui dan memahami kondisi dan permasalahan yang terkait dengan proses implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Informan biasa dalam penelitian ini antara lain : Kepala Bagian Kelembagaan, Kesubbag Fasilitasi Kelembagaan, Kasubbag Analisis dan Formasi Jabatan, Kasubbid Mutasi dan analisis jabatan.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dimana peneliti sendiri yang menetapkan fokus penelitian, memilih subjek penelitian, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, dan

membuat kesimpulan atas temuannya. Sedangkan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah pedoman wawancara dan studi dokumentasi. Pedoman wawancara berisi petunjuk-petunjuk kepada subyek (informan) yang berfungsi untuk mengarahkan wawancara agar tidak keluar dari konteks dan fokus penelitian. Pedoman tersebut berisi tentang petunjuk-petunjuk yang membantu peneliti agar hasil wawancara dapat dimaknai dengan memperhatikan ekspresi, suasana, kegiatan kondisi-kondisi internal subjek penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti dalam pengumpulan data meliputi beberapa tahap antara lain sebagai berikut :

1. Menyiapkan bahan atau instrumen yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian.
2. Menyiapkan peralatan yang dibutuhkan dalam proses wawancara seperti *tape recorder* atau bisa juga menggunakan *hand phone*, kamera, buku untuk mencatat serta *bolpoint/polpen*.
3. Melakukan kontak/komunikasi secara intensif dengan informan yang akan dimintai data, baik informan kunci maupun informan biasa yang telah ditetapkan sebelumnya agar terjalin relasi yang lebih baik.
4. Langkah selanjutnya yaitu melakukan pengumpulan data, dengan melakukan langkah-langkah yang telah dirumuskan sebelumnya yaitu dimulai dengan *observasi* (pengamatan secara mendalam), melakukan

proses wawancara kepada informan serta dilanjutkan dengan studi dokumentasi.

Untuk memperoleh data dalam penelitian perlu dilakukan pengumpulan data melalui cara-cara atau teknik tertentu. Khusus untuk penelitian kualitatif metode pengumpulan data yang dapat digunakan adalah antara lain wawancara (*interview*), dokumen-dokumen terkait (studi dokumentasi).

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan berbagai informan untuk memperoleh informasi terkait dengan masalah penelitian khususnya Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah di persiapkan sebelumnya. Pedoman wawancara yang digunakan adalah bentuk “*semi structured*,” dalam hal ini mula-mula *interviewer* mengajukan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu per-satu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam. Dalam penelitian ini wawancara (*interview*) ditujukan langsung kepada informan baik informan kunci maupun informan biasa.
2. Metode Studi Dokumentasi yaitu penelahaan terhadap bahan tulis berupa bahan sekunder dari pedoman, peraturan-peraturan yang ada terkait analisis Jabatan yang diikhtisarkan dalam fakta-fakta deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar kinerja jabatan serta proses penempatan

pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Studi dokumentasi dilakukan melalui penelaahan dokumen-dokumen antara lain peraturan-peraturan yang terkait dengan kepegawaian baik Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Kepala BKN maupun Peraturan Gubernur untuk memperoleh data yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Pengumpulan data yang dilakukan baik melalui wawancara dan studi dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan dari informan kunci, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari informan kunci dalam hal ini dari informan biasa. Sehingga diperoleh data yang diinginkan yang selanjutnya direduksi kemudian disajikan dan diberikan kesimpulan dan rekomendasi.

E. Unit Analisis

Fokus pada penelitian ini adalah pada Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Terdapat 3 unit analisis, yaitu : (1) *place*, tempat dimana interaksi dalam penelitian berlangsung; (2) *actor*, pelaku atau orang yang sesuai dengan objek penelitian tersebut; (3) *activity*, kegiatan yang dilakukan *actor* dalam situasi sosial yang sedang berlangsung (Sugiyono, 2010: 68). Adapun unit analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tempat atau lokasi pelaksanaan penelitian di Sekretariat Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Pemilihan lokasi ini

berdasarkan pertimbangan bahwa Sekretariat Daerah merupakan salah satu SKPD yang menjadi objek penempatan pegawai, termasuk didalamnya Biro Organisasi yang mempunyai kewenangan dalam proses penyusunan analisis jabatan.

2. Pelaku, yaitu pihak-pihak yang melaksanakan proses serta memiliki kewenangan dalam proses penempatan pegawai yaitu di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
3. Aktivitas, yaitu pelaksanaan proses implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Bogdan dan Biken (1982) dalam Moleong (2006:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Adapun teknis analisa data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis deskriptif, karena penelitian ini bertujuan mendeskripsikan Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai, bagaimana penerapan dan pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai apakah dalam penempatan pegawai sudah sesuai dengan syarat jabatan yang tercantum dalam analisis jabatan. Apakah dalam aplikasinya terdapat kendala-kendala, bagaimana interpretasi terhadap

analisis jabatan dalam penempatan pegawai serta bagaimana pengorganisasiannya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif, analisis model interaktif memungkinkan analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Tahap-tahap analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak jumlahnya, oleh karena itu perlu dilakukan pencatatan secara rinci dengan teliti. Selanjutnya dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Reduksi data dilakukan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung, pada tahap ini setelah dilakukan pemilahan data maka selanjutnya dilakukan penyederhanaan, data yang tidak diperlukan disortir agar mempermudah dalam menampilkan, menyajikan serta dalam mengambil kesimpulan sementara.

2. Penyajian data (*data display*)

Penyajian data (*data display*) dimaksudkan agar lebih mempermudah peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Ini merupakan proses pengorganisasian data kedalam bentuk tertentu sehingga dapat terlihat jelas dan utuh. Data yang telah disusun dari hasil reduksi data, kemudian

disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Penyajian data merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi kedalam bentuk yang mudah dipahami. Data-data tersebut kemudian di pilah-pilah untuk disortir menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan katagori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi. Penyajian data yang mudah dipahami adalah cara utama untuk menganalisis data kualitatif yang valid.

3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak diketemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang diketemukan pada awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat pengumpulan data di lapangan, maka kesimpulan yang dikeluarkan merupakan kesimpulan kredibel sehingga dengan kesimpulan ini diharapkan dapat menemukan temuan baru yang sebelumnya belum ada. Temuan dapat berupa deskripsi terkait gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas, sehingga diteliti menjadi jelas. Dalam hal ini tentu saja implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil Lokasi Penelitian

Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Sekretariat Daerah dalam tugasnya dibantu oleh Asisten Daerah, asisten berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah, dan Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi (a) pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah, (b) pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, (c) pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah, (d) pelayanan administrative dan pembinaan Aparatur Sipil Negara pada Instansi Daerah, (e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan Gubernur yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya. Adapun susunan Organisasi Sekretariat Daerah

Provinsi Kalimantan Utara, terdiri atas Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I), Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten II), Asisten Administrasi Umum (Asisten III). Asisten-Asisten dimaksud masing-masing dipimpin oleh seorang Asisten yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah.

a. sisten Administrasi Umum (Asisten III)

Asisten Administrasi Umum (Asisten III) mempunyai tugas merumuskan kebijakan, koordinasi, pembinaan dan pemberian bimbingan serta pengendalian di bidang organisasi, umum dan perlengkapan serta hubungan masyarakat dan protokol. Dalam melaksanakan tugas, Asisten Administrasi Umum (Asisten III) menyelenggarakan fungsi :

- a) perumusan kebijakan pemerintahan daerah di bidang organisasi, umum dan perlengkapan, hubungan masyarakat dan protokol;
- b) pengoordinasian perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian di bidang organisasi, umum dan perlengkapan, hubungan masyarakat dan protokol;
- c) pembinaan penyelenggaraan administrasi di bidang organisasi, umum dan perlengkapan, hubungan masyarakat dan protokol;
- d) pengendalian pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah di bidang organisasi, umum dan perlengkapan, hubungan masyarakat dan protokol;

e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Asisten Administrasi Umum (Asisten III), terdiri atas : Biro Organisasi, Biro Umum dan Perlengkapan, Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol. Masing-masing Biro dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Asisten Administrasi Umum (Asisten III).

1) Biro Organisasi

Biro Organisasi mempunyai tugas merumuskan kebijakan, koordinasi pembinaan dan pemberian bimbingan serta pengendalian teknis di bidang kelembagaan dan analisa jabatan, ketatalaksanaan, dan pengembangan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dalam melaksanakan tugas, Biro Organisasi menyelenggarakan fungsi :

- a) perumusan kebijakan teknis di bidang organisasi sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah;
- b) perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang kelembagaan.
- c) perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang ketatalaksanaan;
- d) perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang pendayagunaan aparatur;

- e) perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
- f) perumusan, perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian teknis di bidang Tata Usaha Biro;
- g) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Adapun Struktur Organisasi dan Tata Kerja Biro Organisasi, terdiri atas :

- (1) Bagian Kelembagaan membawahkan :
 - a) Subbagian Fasilitas Kelembagaan; dan
 - b) Subbagian Analisis dan Formasi Jabatan.
- (2) Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha membawahkan :
 - a) Subbagian Kepegawaian, Budaya dan Kapasitas; dan
 - b) Subbagian Tata Usaha Biro.
- (3) Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas membawahkan :
 - a) Subbagian Sistem, Prosedur dan Standarisasi;
 - b) Subbagian Inovasi Pelayanan Publik; dan
 - c) Subbagian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara terdiri dari 9 Biro yaitu antara lain Biro Pemerintahan, Biro Kesra, Biro Hukum, Biro Perekonomian, Biro Pembangunan, Biro Umum, Biro Humas, Biro

Pengelola Perbatasan serta Biro Organisasi, dan yang memiliki tugas pokok fasilitasi dalam penyusunan analisis jabatan adalah Biro Organisasi yaitu pada Bidang Kelembagaan khususnya pada Sub Bagian Analisis dan Formasi Jabatan. Sekretariat Daerah memiliki sumber daya aparatur sebanyak 209 orang yang tersebar di masing-masing biro. Berikut rincian pegawai berdasarkan jenis jabatan/eselon.

Tabel. 4.1
Jumlah Pegawai Menurut Jenis Jabatan/eselon pada
Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017

No.	Jenis Jabatan	Eselon	Jumlah (orang)
1.	Sekretaris Daerah	Ib	1
2.	Asisten	IIa	3
3.	Staf Ahli	IIa	3
4.	Kepala Biro	Iib	9
5.	Kepala Bagian	IIIa	26
6.	Kepala Sub Bagian	Iva	54
7.	Pelaksana	Non Eselon	116

Sumber : Simpeg Badan Kepagawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara (2017).

Dari data tabel 4.1 diatas menggambarkan bahwa, pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara terdapat jenis jabatan dan eselon yang di jabat oleh ASN. Jabatan-jabatan tersebut bervariasi baik dari segi eselonering maupun jumlah pemangku jabatannya, dimulai dari eselon tertinggi yaitu eselon Ib sampai jabatan non eselon/pelaksana. Dari segi jumlah paling banyak adalah non eselon/jabatan pelaksana yang berjumlah 116 orang, selanjutnya jabatan Kepala Sub Bagian/jabatan pengawas eselon IV yang berjumlah 54 orang, Kepala Bagian eselon III 26 orang, Kepala Biro eselon II/b sebanyak 9 orang, staf ahli eselon II/a 3 orang dan 1 orang

eselon I/b yaitu Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Kemudian dari perbedaan dari segi jumlah dan eselonering tersebut, ASN di Sekretariat Daerah dapat di bedakan lagi menurut jenis golongan ruang seperti pada tabel barikut ini :

Tabel. 4.2
Jumlah Pegawai Menurut Jenis Golongan Ruang pada
Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017

No.	Jenis Golongan	Jumlah (orang)
1.	I	1
2.	II	39
3.	III	127
4.	IV	37

Sumber : Simpeg Badan Kepagawaian Daerah Provinsi Kailmantan Utara (2017).

Dari data tabel diatas, terlihat perbedaan ASN dari jenis golongan ruang dan jumlahnya. Terbanyak jumlahnya adalah ASN dengan jenis golongan ruang III berjumlah 127 orang, yang mencakup golongan III/a, III/b, III/c, maupun III/d, kebanyakan golongan III ini adalah memiliki latar belakang pendidikan S1 baik yang menduduki jabatan eselon IV maupun non eselon/pelaksana. Kemudian golongan II sebanyak 39 orang yang terbagi juga pada Golongan II/a,II/b,II/c maupun II/d,biasanya golongan II ini memiliki latar belakang pendidikan SMK maupun SMA sederajat. Selanjutnya berjumlah 37 orang golongan IV yang juga memiliki variasi yaitu golongan IV/a, IV/b,IV/c,IV/d maupun IV/e. kebanyakan yang memiliki golongan IV memegang jabatan struktural baik Kepala Bagian, Kepala Biro, Staf ahli, Asisten dan Sekretaris Daerah.

Tabel. 4.3
Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan pada
Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017

No.	Jenis Pendidikan	Jumlah (orang)
1.	Sekolah Menengah Pertama	1
2.	Sekolah Menengah Tingkat Atas/Sederajat	25
3.	Diploma/Sarjana Muda	13
4.	Sarjana (S1)	123
5.	Sarjana (S2)	35
6.	Sarjana (S3)	2

Sumber : Simpeg Badan Kepagawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara (2017).

Dari data diatas menggambarkan bahwa, selain dari segi eselonering dan golongan ruang, ASN Sekretariat Daerah juga masih dapat di bedakan dari latar belakang pendidikannya. Dimana mayoritas ASN yang bertugas di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) berjumlah 123 orang, Sarjana (S2) 35 orang, SMA sederajat 25 orang, sarjana muda/diploma 13 orang, Sarjana (S3) 2 orang serta Sekolah menengah pertama 1 orang. Dengan data tersebut juga menggambarkan bahwa rata-rata ASN di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai.

Berdasarkan tabel diatas juga dapat diketahui komposisi dan jumlah pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan jabatan, golongan, dan pendidikan. Dari data diatas juga menggambarkan bahwa pegawai pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ada yang menduduki jabatan struktural mulai dari eselon IV sampai Eselon I, dan ada

juga Non Eselon atau Pelaksana. Data pegawai diatas tersebar di 9 Biro yang tentu saja masing-masing Biro memiliki fungsi yang berbeda-beda, dan masing-masing pegawaipun memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda pula, ada yang hanya tingkat sekolah menengah pertama (SMP) sampai yang bergelar Doktor.

B. Hasil Penelitian

1. Jabatan-Jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Sebelum membahas terkait implementasi analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, tentu saja terlebih dahulu perlu dibahas tentang Jabatan-Jabatan apa saja yang di butuhkan organisasi khususnya Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Hal ini sangat penting agar terjadi sinkronisasi antara kebutuhan SKPD khususnya Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dengan hasil Analisis Jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian tentang Jabatan-Jabatan apa saja yang dibutuhkan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang terkait dengan Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara meliputi beberapa aspek, yakni :

a. Aspek Pengorganisasian

Sebagai *stakholder* Biro Organisasi memiliki tugas memfasilitasi seluruh SKPD dalam melaksanakan penyusunan

Analisis Jabatan lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Oleh sebab itu sudah selayaknya Biro Organisasi melakukan inventarisir Jabatan-Jabatan yang seharusnya ada pada setiap SKPD terutama pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa jabatan-Jabatan yang tersedia memang sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan bukan sekedar kemauan pribadi ataupun keinginan pejabat terkait.

Kinerja sebuah organisasi, khususnya dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat sangat didukung oleh kinerja staf/karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Namun tentu saja kinerja orang-orang atau karyawan dalam organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi atau situasi yang kondusif, salah satunya adanya kesesuaian antara jabatan dengan syarat jabatan karyawan yang menduduki jabatan tersebut. Sehingga tidak terjadi kendala-kendala dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan hasil wawancara dalam hal pengorganisasian Jabatan-Jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, telah dilakukan dengan semestinya artinya sudah terkoordinasi dengan baik. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Biro Organisasi yang menyatakan bahwa :

“pengorganisasiannya dengan membentuk tim yang melibatkan seluruh SKPD. Setelah itu diadakan bimbingan teknis penyusunan anjab kepada seluruh tim, disamping itu diadakan juga rapat kerja teknis yang biasanya dilakukan setahun 2 kali, dan tentu saja koordinasi secara intensif baik dengan kepala SKPD maupun tim penyusun anjab”.

Lebih lanjut disampaikan Kepala Biro Organisasi

“Selama ini untuk Jabatan Struktural yang ada di SKPD termasuk pada Sekretariat Daerah sudah di tentukan bersamaan keluarnya Peraturan Gubernur tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja. Kemudian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga telah mengeluarkan Peraturan Nomor 25 tahun 2016 tentang Pedoman Nomenkelatur Jabatan yang sesuai rumpun jabatan masing-masing. Sehingga Biro Organisasi dalam fasilitasi penyusunan Analisis Jabatan tinggal menetapkan batasan yang tegas, bahwa untuk jabatan yang diusulkan harus mengacu Permenpan 25 Tahun 2016 sesuai dengan arahan dari Kemenpan dan RB. Ini menjadi dasar/acuan setiap SKPD termasuk Sekretariat Daerah dalam menentukan Jabatan yang dibutuhkan. Namun pedoman jabatan tersebut masih terbatas pada jabatan pelaksana sedangkan untuk jabatan struktural diserahkan pada masing-masing SKPD yang berdasar PP 18 Tahun 2016 Nomenkelaturnya di diatur/ditentukan oleh Kementerian dan Lembaga terkait”.

Penjelasan Kepala Biro Organisasi tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Bagian Kelembagaan yang menyatakan bahwa :

“agar jabatan-jabatan yang ada di SKPD sesuai kebutuhan biasanya rutin dilaksanakan setiap tahun bimbingan teknis penyusunan analisis jabatan dan juga rapat kerja teknis, dan pelaksanaannya selalu menghadirkan narasumber dari UIN malang sebagai pendamping”.

lebih lanjut juga Kabag Kelembagaan menyampaikan

“Sekarang sudah ada pedoman Jabatan pelaksana yang dikeluarkan menpan yaitu Permenpan 25 Tahun 2016. Jadi SKPD tinggal menentukan mana jabatan yang dibutuhkan yang disesuaikan dengan Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing, namun pedoman jabatan tersebut baru untuk jabatan pelaksana saja sedangkan untuk jabatan struktural diserahkan pada SKPD masing-masing, dan selama ini SKPD mengadopsi dari Kementerian dan Lembaga maupun daerah lain”.

Kemudian pernyataan di atas, di kuatkan dengan apa yang disampaikan Kasubbag Analisis dan Formasi Jabatan yang menyatakan bahwa :

“terkait pengorganisasian Jabatan-jabatan yang dibutuhkan, langkah pertama Biro Organisasi membentuk tim penyusunan anjab Provinsi Kalimantan Utara dan dibuatkan SK Gubernur, setelah itu tim yang telah terbentuk diberikan bimbingan teknis dengan tujuan setiap anggota tim paham dan mengerti bagaimana menyusun anjab serta jabatan apa saja yang sesuai dan dibutuhkan SKPD masing-masing. Selain itu agar lebih paham dan memiliki persepsi yang sama rutin dilaksanakan rapat kerja teknis”.

Hasil wawancara di atas, menggambarkan bahwa terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan pengorganisasinya dilakukan mulai dengan pembentukan tim penyusunan anjab, setelah itu tim yang telah terbentuk diberikan bimbingan teknis. Agar lebih maksimal maka setiap setahun 2 kali juga dilaksanakan rapat kerja teknis. Dengan demikian dari hasil wawancara diatas di ketahui bahwa SKPD telah menentukan secara benar Jabatan-Jabatan apa saja yang seharusnya ada dan sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui selama ini proses penentuan nomenkelatur jabatan struktural dilakukan dengan mengadopsi dari kementerian lembaga yang terkait, prosesnya dilakukan dengan melakukan koordinasi dengan kementerian dan lembaga terkait, serta melakukan studi banding ke daerah lain. Setelah itu diusulkan kepada Biro Organisasi untuk mendapatkan

persetujuan Gubernur serta pengisian pejabatnya. Adapun terkait besaran organisasi setiap SKPD terlebih dahulu harus mengisi data pendukung untuk mendapatkan tipologi yang sesuai dengan kondisi riil organisasi, sehingga tergambar SKPD dengan type A berapa jabatan maksimal yang boleh ada, type B berapa Jabatan, Type C berapa jabatan dan type D berapa jabatan.

Sedangkan tahapan penyusunan Analisis Jabatan di setiap SKPD dilakukan setelah keluarnya Peraturan Gubernur Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja beserta uraian tugas setiap jabatan di masing-masing SKPD. Kondisi ini terlihat dari proses penyusunan analisis jabatan di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang difasilitasi oleh Biro Organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Kasubbag Analisis dan Formasi Jabatan yang menyatakan bahwa :

“Dalam proses penyusunan Analisis Jabatan, Biro Organisasi sifatnya hanya memfasilitasi, untuk penentuan jabatan-jabatan yang ada di SKPD sepenuhnya di serahkan kepada SKPD. Namun untuk jabatan pelaksana SKPD, Biro Organisasi menetapkan aturan harus mengacu pada permenpan 25 tahun 2016, sedangkan untuk jabatan struktural mengacu pada Peraturan Gubernur tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja yang awalnya merupakan adopsi dari kementerian dan lembaga yang terkait”.

Lebih lanjut disampaikan oleh analis jabatan yang menyatakan sebagai berikut :

“selama ini jabatan struktural semua dari usulan SKPD, sedangkan jabatan pelaksana SKPD kami arahkan harus sesuai Permenpan 25 tahun 2016, karena menpan mintanya seperti

itu. Jabatan yang di usulkan namun tidak ada di Peremnpn 25 tahun 2016 akan di tolak sistem.

Dengan demikian terlihat bahwa pengorganisasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sudah baik. Sekarang tinggal bagaimana agar hasil atau produk yang di hasilkan yaitu analisis jabatan dapat semaksimal mungkin atau benar-benar menjadi acuan dalam proses penataan kepegawaian? itu sudah bukan menjadi kewenangan Biro Organisasi melainkan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

b. Aspek Penginterpretasian

Biro Organisasi merupakan fasilitator dalam proses penyusunan Analisis Jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, oleh sebab itu terkait dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, khususnya pemahaman dalam proses penyusunan analisis jabatan termasuk pemahaman tentang jabatan-jabatan yang dibutuhkan harus lebih baik, agar dapat memberikan pemahaman maupun arahan kepada SKPD. Sehingga setiap SKPD termasuk didalamnya Sekretariat Daerah mampu merumuskan dan menentukan jabatan-jabatan apa saja yang dibutuhkan, untuk kemudian dituangkan dalam analisis jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa Biro Organisasi selaku fasilitator dalam penyusunan analisis jabatan, selalu melaksanakan kegiatan bimbingan teknis (Bimtek) dan rapat kerja teknis yang pesertanya adalah seluruh analis yang ada di SKPD. Kegiatan ini

dilaksanakan Biro Organisasi dalam rangka mensosialisasikan, mengarahkan dan memberikan pemahaman terkait proses penyusunan analisis jabatan serta menyamakan persepsi terkait jabatan-jabatan apa saja yang sesuai dan dibutuhkan SKPD. Sehingga terjadi kesamaan persepsi dan pemahaman terkait proses penyusunan analisis jabatan maupun terkait jabatan-jabatan apa saja yang dibutuhkan.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Kepala Biro Organisasi yang menyatakan bahwa :

“Biro Organisasi selaku fasilitator penyusunan analisis jabatan, selalu melaksanakan kegiatan Bimtek anjab maupun rapat kerja teknis dalam rangka memberikan pemahaman kepada SKPD terkait proses penyusunan anjab serta menyamakan persepsi tentang jabatan-jabatan apa saja yang dibutuhkan. Untuk jabatan pelaksana mengacu pada Permenpan Nomor 25 Tahun 2016, SKPD tinggal memilih dan memilah jabatan-jabatan apa saja yang sesuai dan dibutuhkan oleh instansi masing-masing. untuk Sekretariat Daerah Jabatan yang dibutuhkan tentu saja jabatan-jabatan yang dapat mensupport Sekretaris Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya khususnya dalam perumusan dan penyusunan kebijakan. Jadi yang harus di perbanyak itu jabatan fungsionalnya seperti analis kebijakan. Namun yang jelas seluruh jabatan yang dibutuhkan telah ada dalam dokumen analisis jabatan”.

Pernyataan diatas ditambahkan dan diperkuat oleh Kepala Bagian Kelembagaan yang menyatakan bahwa :

“Semestinya jabatan-jabatan yang ada di Sekretariat Daerah adalah jabatan yang dapat mendukung kinerja Sekretaris Daerah, terutama dalam hal perumusan dan penyusunan kebijakan. Jabatan fungsional seperti analis misalnya, porsinya harus lebih banyak karena terkait analisis kebijakan yang akan di keluarkan oleh Pemerintah Daerah, dan semua jabatan tersebut sudah ada di dokumen anjab”.

Hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa Sekretariat Daerah merupakan fungsi penunjang (Support), maka jabatan-jabatan yang seharusnya ada adalah yang dapat membantu sekretaris daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Khususnya dalam proses perumusan kebijakan. Dan yang menjadi kebutuhan menurut informan adalah jabatan fungsional salah satunya jabatan analis kebijakan. Pernyataan yang sama juga di kemukakan oleh Kasubbag Anforjab yang menyatakan bahwa :

“untuk Sekretariat Daerah Jabatan-Jabatan yang dibutuhkan adalah jabatan fungsional seperti Analis Perencanaan Program, Analis Kebijakan, Analis Kelembagaan, Analis Jabatan, Analis Hubungan Kelembagaan, Perancang Perundang-Undangan, Analis Pertanahan serta Penyuluh Perundang-Undangan. Namun tentu saja jabatan-jabatan pendukung lainnya juga harus ada seperti Pranata Komputer, Pranata Kehumasan dan lainnya. Secara keseluruhan baik jabatan fungsional maupun struktural sudah tertuang dalam dokumen anjab. Agar semua Biro dan SKPD mengetahui kebutuhan jabatannya kami setiap tahun pasti melaksanakan Bimtek Penyusunan Analisis Jabatan dan rapat kerja teknis. Hal ini kami lakukan untuk senantiasa memperbaiki dan mengevaluasi dokumen anjab yang sudah kami susun sebelumnya”

Lebih lanjut disampaikan oleh analis jabatan Biro organisasi yang menyatakan sebagai berikut :

“untuk Sekretariat Daerah jabatan-jabatan yang dibutuhkan lebih banyak jabatan fungsional seperti analis perencanaan, analis penanganan masalah sosial, analis pembinaan keagamaan, analis kerjasama teknis standarisasi, analis penanaman modal, analis pengembangan energi dan masih banyak lagi yang tentu disesuaikan tupoksi di biro-biro.”

Dari hasil wawancara diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemahaman terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat

Daerah sudah baik. Hal ini juga di pertegas dari hasil Studi Dokumentasi dimana jabatan-jabatan yang dibutuhkan seperti yang disampaikan informan telah tertuang dalam dokumen analisis jabatan, sehingga data jabatan pada setiap Biro di Sekretariat Daerah sudah mencantumkan data jabatan yang dibutuhkan dan data tersebut setiap tahunnya disusun dan dievaluasi untuk dilakukan penyesuaian. Secara detail terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan Sekretariat Daerah beserta syarat jabatannya dituangkan dalam lampiran 3 (tiga).

c. Aspek Pengaplikasian

Berdasarkan hasil wawancara bahwa Biro Organisasi dalam mengaplikasikan terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sudah baik, jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah di tuangkan dalam dokumen analisis jabatan. Demikian juga berdasarkan hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa jabatan-jabatan yang dibutuhkan telah tersedia dalam dokumen analisis jabatan. Hal ini seperti yang diungkapkan Kepala Biro Organisasi yang menyatakan sebagai berikut :

“terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan terutama di Sekretariat Daerah, semuanya sudah tertuang dalam dokumen analisis jabatan. Dimana dalam proses penyusunannya seluruh SKPD dapat mengusulkan kebutuhan jabatannya masing-masing dalam bentuk dokumen analisis jabatan, kemudian hasilnya di serahkan kepada Badan Kepegawian Daerah, dan biasanya selama ini dokumen anjab tersebut di gunakan untuk proses pengadaan pegawai maupun mutasi”.

Pernyataan ini di perkuat oleh Kepala Bagian Kelembagaan yang menyatakan bahwa :

“Jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah sudah tersedia semua dalam dokumen analisis jabatan, karena Biro Organisasi yang memfasilitasi penyusunannya. Setelah selesai data tersebut kami serahkan kepada Badan Kepegawaian. selanjutnya Badan Kepegawaian yang menggunakan baik untuk proses penerimaan CPNS maupun dalam proses mutasi”.

Hasil wawancara di atas menggambarkan Kondisi yang sangat baik dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Sebab dengan setiap Biro mengetahui jabatan-jabatan apa saja yang di butuhkan dan telah disusun dalam dokumen analisis jabatan tentu saja akan memberikan dampak yang sangat positif bagi penyelenggaraan pemerintahan, pembagian tugas dan fungsi akan lebih tepat sasaran dan tidak akan terjadi tumpang tindih kewenangan. Selanjutnya pernyataan tersebut dipertegas lagi oleh pernyataan yang disampaikan Kepala Sub Bagian Analisis dan Formasi Jabatan yang menyatakan sebagai berikut ini :

“Dalam proses penyusunan analisis jabatan, seluruh SKPD termasuk Sekretariat Daerah menyusun kebutuhan jabatan masing-masing yang mengacu pada Permenpan 25 Tahun 2016. Setiap SKPD tinggal memilih dan memilah sesuai dengan rumpun jabatan dan urusan masing-masing. hasilnya dokumen analisis jabatan sudah merupakan gambaran kebutuhan jabatan setiap SKPD, selanjutnya dokumen analisis jabatan tersebut di sampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah”.

Kemudian pernyataan diatas di tegaskan kembali oleh analis jabatan sebagai berikut :

“Jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah ada semua dalam dokumen analisis jabatan, setiap SKPD selama ini yang menentukan sendiri karena mereka yang paling tau kebutuhannya. Yang pasti untuk jabatan pelaksana semuanya mengacu Permenpan 25 tahun 2016. Kalau untuk jabatan struktural satau saya liatnya di Pergub SOTK.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa proses aplikasi terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah sudah berjalan baik, dimana seluruh jabatan yang dibutuhkan telah diusulkan oleh setiap SKPD termasuk Biro-Biro di Sekretariat Daerah dan tertuang dalam dokumen analisis jabatan. Dan dari hasil studi dokumentasi juga terlihat bahwa jabatan-jabatan yang dibutuhkan seperti analis kebijakan, analis kelembagaan, perancang perundang-undangan dan lain-lain telah tertuang secara jelas dalam dokumen analisis jabatan. Dengan demikian akan memberikan dampak yang sangat baik bagi pelaksanaan tugas-tugas Sekretaris Daerah, artinya tugas Sekretaris Daerah sebagai pembantu Gubernur akan lebih mudah jika tugas dan fungsinya dapat terbantu oleh jabatan-jabatan yang sesuai dengan kebutuhan.

2. Implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Analisis jabatan merupakan informasi, tentang sebuah jabatan dan syarat-syarat yang ditetapkan untuk dapat menduduki atau memegang jabatan tersebut dengan baik. Output dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*Job Spesification*). Ivancevich (1992) dalam Igor Nugroho (2010), berpendapat bahwa analisis jabatan (*job analisys*) sebagai sarana untuk mempermudah menyelesaikan pekerjaan, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, termasuk kompetensi orang yang memenuhi kriteria yang ditentukan dalam uraian pekerjaan (*job description*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan Kepala Sub Bagian analisis dan formasi jabatan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara diketahui bahwa penyusunan analisis jabatan telah selesai dilakukan di Sekretariat Daerah, dan telah menghasilkan informasi jabatan yang dituangkan dalam bentuk dokumen uraian jabatan bagi seluruh pemegang jabatan Struktural maupun uraian jabatan untuk jabatan fungsional umum/pelaksana dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Dokumen analisis jabatan tersebut memuat deskripsi jabatan (*job description*) antara lain berupa rumusan tugas, ikhtisar jabatan, bahan kerja, alat kerja, hasil kerja, korelasi jabatan, syarat jabatan, tanggung jawab serta informasi lainnya. Informasi inilah yang nantinya dapat dijadikan dasar atau acuan dalam proses penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, promosi, mutasi dan kebutuhan diklat. Selanjutnya dokumen analisis jabatan tersebut diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah sebagai pengguna.

Berdasarkan hasil penelitian terkait implementasi analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara meliputi beberapa aspek sebagai berikut :

a. Aspek Pengorganisasian

Dalam proses penyusunan analisis jabatan dilingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara termasuk di Sekretariat Daerah, di fasilitasi oleh Biro Organisasi. Prosesnya dimulai dengan pembentukan tim yang beranggotakan perwakilan dari seluruh SKPD, kemudian

selanjutnya tim yang telah dibentuk di bimbing dan dilatih terkait penyusunan analisis jabatan. Setelah dilakukan bimbingan dan pelatihan perwakilan analis SKPD melakukan penyusunan analisis jabatan di SKPD masing-masing, setelah selesai analisis jabatan diserahkan kepada Biro Organisasi untuk di himpun dalam bentuk dokumen yang selanjutnya diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dalam pengorganisasian implementasi hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah dalam penempatan pegawai cukup baik, dimana jabatan-jabatan yang di butuhkan di Sekretariat Daerah telah disusun dalam dokumen analisis jabatan artinya data yang dapat digunakan dalam proses penataan kepegawaian telah tersedia. Namun Dokumen Analisis Jabatan tersebut apakah benar-benar di gunakan dalam penantaan pegawai? Hal tersebut bukan ranahnya Biro Organisasi melainkan Badan Kepegawaian ini diungkapkan oleh Kepala Biro Organisasi yang menyatakan sebagai berikut :

“Penyusunan analisis jabatan selama ini difasilitasi oleh Biro Organisasi, dalam mengkoordinasikannya dilaksanakan kegiatan formal dan non formal seperti rapat kerja teknis bagi seluruh Tim analis SKPD sampai dokumen analisis jabatan tersebut selesai di susun, Biro Organisasi merangkum analisis jabatan dari seluruh SKPD. Selanjutnya dokumen yang telah selesai di serahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah. Untuk penggunaan dan penerapan analisis jabatan tersebut sepenuhnya menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Daerah ”.

Hal ini dikuatkan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bagian Kelembagaan yang menyatakan sebagai berikut :

“analisis jabatan merupakan hal yang sangat penting, selama ini proses penyusunannya di fasilitasi biro organisasi. dan

alhamdulillah prosesnya sudah selesai juga sudah diserahkan pada Badan Kepegawaian. untuk pemanfaatan dokumen analisis jabatan tersebut merupakan Domain Badan Kepegawaian Daerah. Biro Organisasi hanya sebagai admin yang menyediakan data jabatan. Terkait apakah dokumen analisis jabatan tersebut di gunakan dalam proses penataan pegawai atau tidak bukan menjadi domain kami lagi”.

Hal senada disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Analisis dan Formasi Jabatan yang menyatakan sebagai berikut :

“untuk penyusunan dokumen anjab, selama ini dilakukan oleh tim yang dibentuk biro organisasi, dan prosesnya sudah selesai dan sudah diserahkan kepada Badan Kepegawaian. penggunaan dan penerapannya dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah, kami hanya memfasilitasi saja.”

Data di atas menggambarkan bahwa proses pengorganisasian implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai, dimulai dari proses penyusunan analisis jabatan yang difasilitasi oleh Biro Organisasi. Selanjutnya data analisis jabatan yang telah tersusun diserahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah untuk digunakan atau dimanfaatkan dalam proses pengadaan pegawai maupun penempatan pegawai. Dari hasil wawancara diperoleh data bahwa pengorganisasian implementasi analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara cukup baik bahkan mengarah kepada baik. Hal ini dapat terlihat dari komitmen dari pemangku kepentingan untuk semaksimal mungkin menempatkan pegawai sesuai dengan syarat jabatan yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah berikut ini :

“Dalam proses mutasi harus dibahas terlebih dahulu dalam tim baperjakat, adapun dasar/acuan baperjakat dalam melakukan pertimbangan adalah syarat jabatan yang tertuang dalam data analisis jabatan serta kebutuhan jabatan dari Pejabat Pembina Kepegawaian dan tentu dengan pertimbangan-pertimbangan lainnya seperti moralitas, etos kerja dan sebagainya”.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai sebagai berikut :

“Sudah merupakan aturan baku, bahwa setiap pelaksanaan mutasi pegawai pasti dibahas terlebih dahulu di Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (baperjakat), dan dalam rapat tersebut setiap orang yang akan di dudukkan dalam sebuah jabatan di teliti dulu rekam jejaknya, moralitasnya, semangat kerjanya termasuk syarat jabatan dan kepangkatan yang ia miliki. Data tersebut ada di Dokumen analisis jabatan”.

Kemudian pernyataan diatas diperkuat lagi oleh Kepala Subbidang Mutasi Pegawai sebagai berikut :

“Proses penempatan pegawai pasti melalui rapat baperjakat, dan biasanya data yang di pegang baperjakat adalah data analisis jabatan. yang dilihat itu syarat jabatannya terutama latar belakang pendidikan serta pangkat golongan ruang. Idealnya memang syarat-syarat lainnya juga harus di jadikan dasar tapi kalau mau benar-benar ideal agak susah karena kita Daerah Otonomi Baru masih banyak keterbatasannya”.

Hasil wawancara di atas di ketahui bahwa pengorganisasian terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan sudah baik, pengisian jabatan prosesnya melalui rapat baperjakat dan setiap ASN yang akan ditempatkan pada sebuah jabatan terlebih dahulu dibahas satu persatu dengan mengacu pada data analisis jabatan. Namun dalam pertimbangannya Baperjakat tidak hanya mengacu pada data analisis jabatan, rekam jejak ASN, etos kerja juga menjadi bahan pertimbangan. Disamping itu kebutuhan jabatan yang di inginkan Pejabat Pembina

Kepegawaian juga menjadi dasar dalam menempatkan seorang ASN dalam sebuah jabatan tertentu.

b. Aspek Pengintepretasian

Berdasarkan hasil wawancara terkait pengintepretasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara juga sudah baik. Dimana pemangku kepentingan sangat paham bahwa data analisis jabatan sangat penting dalam proses penataan kepegawaian. Sebagai contoh dalam penataan pegawai data analisis jabatan digunakan sebagai acuan dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan, sebagaimana yang di ungkapkan Kepala Biro Organisasi berikut :

“idealnya memang dalam menempatkan pegawai pada sebuah jabatan harus mengacu pada data analisis jabatan, supaya antara orang yang menduduki jabatan dengan latar belakangnya sesuai”

Kemudian pernyataan yang kurang lebih sama disampaikan oleh oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang menyatakan bahwa :

“Ya kalau menempatkan pegawai harus mengacu pada analisis jabatan, kami sangat paham oleh sebab itu dalam proses mutasi kami selalu mengacu dan berpedoman pada analisis jabatan, sebab dalam analisis jabatan terdapat syarat jabatan yang harus di penuhi seseorang yang akan menduduki sebuah jabatan”.

Dari apa yang disampaikan oleh Kepala Biro Organisasi dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah diatas, tentu saja menggambarkan bahwa pemahaman pemangku kepentingan terkait analisis jabatan khususnya dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan sangat baik. Analisis jabatan telah menjadi acuan dalam rapat baperjakat untuk menempatkan pegawai

atau dalam proses mutasi. Kemudian pernyataan tersebut ditegaskan lagi oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai yang menyatakan sebagai berikut :

“Dalam proses penempatan pegawai pasti dasarnya analisis jabatan, kami sangat paham aturan termasuk terkait analisis jabatan, dan itu sudah kami terapkan dalam proses mutasi, namun tentu saja tidak serta merta semuanya harus mengacu kesana karena ada pertimbangan-pertimbangan lainnya juga yang menjadi dasar kami menempatkan seseorang dalam sebuah jabatan”.

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan dari Kasubbid Mutasi yang menyatakan sebagai berikut :

“pemahaman kami di BKD maupun tim baperjakat sudah sama, mangkanya dalam rapat baperjakat pasti yang menjadi dasar utama adalah data analisis jabatan, namun ada juga namanya kebijakan pimpinan, jadi dalam pertimbangannya pastilah ada faktor yang menjadi dasar”.

Dari hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa pemahaman stakeholder terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan sangat baik, dimana dalam proses mutasi selalu acuannya adalah data analisis jabatan. Namun dalam prakteknya penempatan pegawai prosesnya tidak dapat terlepas dari apa yang disebut kebijakan pimpinan, disamping itu terkadang dalam pertimbangannya ada faktor-faktor non teknis yang juga menjadi bahan pertimbangan tim baperjakat dan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).

c. Aspek Pengaplikasian

Berdasarkan hasil wawancara bahwa terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara pada aspek

pengaplikasiannya kurang baik artinya belum ideal. walaupun dalam proses penempatan pegawai/pengisian jabatan acuannya adalah data analisis jabatan namun masih banyak juga jabatan struktural yang diduduki oleh pejabat yang secara syarat jabatan tidak sesuai. Misalnya ada jabatan yang seharusnya diduduki oleh orang dengan latar belakang pendidikan Manajemen atau Administrasi Publik namun yang menduduki jabatan tersebut latar belakang pendidikannya sarjana komputer. Hal ini menggambarkan bahwa analisis jabatan belum sepenuhnya menjadi dasar dalam proses penempatan pegawai, atau bisa jadi ada alasan-alasan lain yang menyebabkan hal tersebut terjadi. Hal ini seperti yang dinyatakan Kepala Biro Organisasi sebagai berikut :

“Selama ini selaku tim baperjakat, kita selalu berupaya agar dalam menempatkan pegawai disesuaikan dengan syarat jabatan. Namun agak susah kalau mau ideal karna pegawai kita masih sangat kurang dan yang mutasi ke Pemprov latar belakangnya bermacam-macam dan tidak merata. sehingga memang pejabat yang ada sekarang masih banyak yang tidak sesuai syarat jabatan.”

Pernyataan lainnya disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah dan di peroleh data bahwa kesesuaian antara yang menduduki jabatan dengan syarat jabatan yang tertuang dalam data analisis jabatan baru sekitar 60 s/d 70 %. seperti yang diungkapkan Kepala Badan Kepegawain Daerah berikut ini:

“Sebagian besar jabatan struktural yang ada saat ini, telah sesuai syarat jabatan, karena acuan kami adalah data analisis jabatan. Namun kami sadari masih banyak juga jabatan-jabatan yang tidak sesuai, misalnya seharusnya pejabatnya sarjana Administrasi Publik malah diduduki oleh sarjana komputer, memang ini tidak pas. Tapi mau apalagi kan kaltara ini daerah otonomi baru jadi jumlah SDM nya masih terbatas. Sehingga sangat sulit kalau mau

langsung ideal nanti banyak SKPD yang kosong, jadi biar organisasi jalan dulu kita isi jabatan-jabatan tersebut dengan orang yang ada. Namun jika dirata-rata 60-70 % saya kira sudah sesuai dengan syarat jabatan ”.

Kemudian pernyataan tersebut diperkuat lagi dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai yang menyatakan bahwa :

“untuk jabatan-jabatan yang ada saat ini sebagian besar sebenarnya sudah sesuai dengan yang di syaratkan dalam dokumen analisis jabatan, namun tentu saja masih banyak juga yang belum sesuai, saya kira pelan-pelan hal itu akan dibenahi, karena sebagai provinsi baru mungkin faktor kekurangan pegawai menjadi salah satu kendala, sehingga ada orang yang ditempatkan tidak sesuai syarat jabatan, dan bisa jadi ada juga unsur kebijakan pimpinan disana”.

Kemudian ditambah lagi dengan pernyataan yang disampaikan Kepala Sub Bidang Mutasi yang menyatakan bahwa :

“kalau secara umum, sebenarnya jabatan struktural yang ada di SKPD termasuk di Sekretariat Daerah persentasenya lebih banyak yang sudah sesuai dengan syarat jabatan, karena setiap baperjakat melaksanakan rapat pasti yang jadi acuan adalah data analisis jabatan. walaupun masih ada yang belum sesuai, sebenarnya masih wajar sebab sebagai daerah otonomi baru tentu belum bisa ideal, karena jumlah SDM masih terbatas. Selain itu kadang-kadang unsur kebijakan memang tidak bisa lepas dari proses mutasi”.

Dari hasil wawancara diatas, maka diketahui bahwa proses pengisian jabatan/penempatan pegawai prosesnya dilakukan melalui rapat tim badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan, dan jika dilihat implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan/penempatan pegawai sangat jelas tergambar bahwa proses implementasinya sudah benar, dimana baperjakat dalam memutuskan layak atau tidaknya seseorang menduduki sebuah jabatan acuannya adalah data analisis jabatan. Namun yang menjadi

masalah masih cukup banyak pejabat yang menduduki sebuah jabatan tidak sesuai dengan syarat jabatan yang di persyaratkan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa selain data analisis jabatan, baperjakat dalam pertimbangannya juga mempertimbangkan faktor non teknis seperti rekam jejak, etos kerjanya, moralitas serta perilaku ASN yang akan di tempatkan pada jabatan tertentu, sehingga kadang-kadang antara syarat jabatan dengan perilaku dan moral seorang ASN tidak seiring sejalan, hal tersebut juga yang menyebabkan seseorang ditempatkan pada posisi jabatan yang kurang sesuai.

3. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Dalam setiap pelaksanaan program maupun kebijakan, tentu saja tidak terlepas dari kendala atau permasalahan yang menyertainya. Dalam prakteknya terjadi kendala-kendala yang menyebabkan implementasinya menjadi tidak maksimal. Kendala-kendala yang dihadapi tentu saja sangat beragam, setiap daerah tentu saja berbeda apalagi jika yang dibahas adalah Provinsi Kalimantan Utara. Sebagai Daerah Otonomi yang baru terbentuk pada tahun 2012 tentu saja Provinsi Kalimantan Utara merupakan Provinsi termuda di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Tentu saja masih banyak kekurangan dalam proses penyelenggaraan pemerintahannya baik sarana prasana maupun Sumber Daya Aparaturnya.

Jika kita membahas terkait penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan, sudah barang tentu juga tidak terlepas dari kendala-kendala dalam prosesnya baik dalam proses pengorganisasiannya, intepretasinya maupun dalam proses pengaplikasiannya untuk itu perlu inventarisir apa saja yang menjadi kendala dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan. Berdasarkan hasil wawancara maka di peroleh informasi terkait kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan antara lain : minimnya jumlah pegawai/Aparatur Sipil Negara, syarat jabatan dari hasil analisis jabatan tidak sesuai dengan keinginan pejabat pembina kepegawaian (PPK), pegawai yang mutasi ke Pemprov latar belakangnya tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan, adanya unsur kebijakan dalam penempatan pegawai.

a. Aspek Pengorganisasian

Dalam proses penempatan pegawai merupakan kewenangan Badan Kepegawaian Daerah, sehingga tentu saja dalam pengorganisasiannya secara otomatis dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Berdasarkan hasil wawancara, maka di peroleh informasi bahwa dalam pengorganisasian kendala-kendala yang ada pada proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan Khususnya yang terkait dengan pengorganisasian dapat dilaksanakan dengan baik, seperti yang dinyatakan oleh Kepala Biro Organisasi sebagai berikut :

“saya rasa tidak ada, selama ini proses rapat Tim Baperjakat jalan seperti biasa saja. Proses ini kan sudah menjadi rutinitas jadi sudah bisa di bilang khatamlah. Kalaupun ada paling teknis pelaksanannya saja. Terkait yang menjadi acuan dalam rapat tersebut sudah pasti yang pertama data syarat jabatan, terus lainnya seperti profil PNS yang bersangkutan dan tentu faktor-faktor teknis maupun non teknis juga dijadikan bahan pertimbangan.”

Kemudian pernyataan lainnya dinyatakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang menyatakan bahwa :

“kendala dalam pengorganisasian kayaknya tidak ada, paling pada saat mau rapat baperjakat aja agak susah mencocokkan jadwal dengan seluruh Tim Baperjakat. Mungkin karena kesibukan masing-masing jadi selama ini kalau mau rapat tim baperjakat pejabatnya sering tidak lengkap, jadi rapatnya sering di jadwalkan ulang”.

Pernyataan diatas, di kuatkan oleh pernyataan Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai yang menyatakan sebagai berikut :

“kendalanya tidak ada, karena data analisis jabatankan sudah tersedia, kami tinggal menggunakan saja baik untuk pengusulan kebutuhan pegawai ke kemenpan maupun dalam proses mutasi khususnya dalam rapat Tim Baperjakat”.

Selanjutnya pernyataan disampaikan Kepala Sub Bidang mutasi yang menyatakan sebagai berikut :

“kendalanya kayaknya tidak ada, selama ini rapat Tim Baperjakat lancar-lancar saja, tidak pernah ada masalah.”

Dari hasil wawancara diatas, maka di peroleh gambaran bahwa pengorganisasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan tidak mengalami kendala. Sebab menurut keterangan informan data analisis jabatan sudah tersedia yang disusun oleh Biro Organisasi,

Badan Kepegawaian Daerah tinggal menggunakan data tersebut baik untuk pengusulan kebutuhan pegawai ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi, maupun dalam proses mutasi khususnya ketika dalam membahas siapa yang cocok dan memenuhi syarat menduduki sebuah jabatan pada SKPD tertentu. Tentunya pembahasan tersebut dilakukan dalam rapat Tim Baperjakat, dan yang menjadi pertimbangan dalam rapat tersebut salah satunya adalah syarat jabatan yang tertuang dalam data analisis jabatan.

b. Aspek Penginterpretasian

Badan Kepegawaian Daerah merupakan pengguna data analisis jabatan, sehingga dapat dikatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah merupakan implementator analisis jabatan dalam penempatan pegawai, termasuk juga Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (baperjakat). Oleh sebab itu pemahaman terkait untuk apa saja data analisis jabatan digunakan haruslah sama, baik Badan Kepegawaian Daerah maupun tim yang tergabung dalam Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan. Sehingga dengan demikian tidak akan mengalami kendala-kendala dalam pengimplementasiannya.

Dari hasil wawancara, maka dapat diketahui bahwa terkait pemahaman stakeholder dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah dan Tim Baperjakat terkait penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan tidak ada kendala, dimana semua pihak sangat memahami dan sepakat bahwa dalam proses mutasi atau dalam menempatkan pegawai maka

pedomannya adalah data analisis jabatan. Hal ini seperti yang di nyatakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah sebagai berikut :

“Tidak ada kendala, baik BKD maupun tim baperjakat sangat paham, bahwa pada proses mutasi dasarnya harus mengacu pada data analisis jabatan”.

Pernyataan lainnya dinyatakan oleh Kepala Biro Organisasi yang menyatakan sebagai berikut :

“sejauh ini tidak ada kendala, menurut saya pemahaman seluruh tim baperjakat terkait pemanfaatan data analisis jabatan sudah sangat baik, dan tim sangat paham bahwa setiap pembahasan yang kami lakukan dalam proses mutasi harus mengacu pada data analisis jabatan. Apalagi biro organisasi yang memfasilitasi penyusunannya, saya dalam tim pasti selalu memberikan masukan berdasarkan syarat jabatan sesuai data analisis jabatan.”

Kemudian pernyataan diatas di tegaskan kembali dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai berikut ini :

“saya rasa tidak ada kendala, sebab BKD maupun Tim Baperjakat sudah sangat paham apa itu analisis jabatan dan untuk apa digunakan”.

Pernyataan senada disampaikan oleh Kepala Sub Bagian mutasi sebagai berikut :

“Kendala kayaknya tidak ada, karena selama ini Analisis jabatan setau saya sudah menjadi acuan pada saat rapat Tim Baperjakat”.

Dari hasil wawancara diatas, maka dapat di ketahui bahwa untuk intepretasi terkait penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan tidak mengalami kendala, analisis jabatan sudah sangat dipahami oleh seluruh stakholder bahwa setiap proses mutasi/penempatan pegawai

harus mengacu pada data analisis jabatan. Dengan demikian pemahaman stakeholder dalam hal ini BKD maupun Tim Baparejakt sangat baik, dimana analisis jabatan merupakan hal yang penting dalam proses mutasi/penempatan pegawai.

c. Aspek Pengaplikasian

Aspek pengaplikasian menjadi hal yang harus mendapatkan perhatian lebih, jika dari segi pengorganisasian dan penginterpretasian tidak ditemukan kendala dalam proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan, maka berbeda dari segi pengaplikasiannya. Terdapat beberapa hal yang menjadi kendala, ini tentu saja harus menjadi konsen Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara sehingga kedepannya penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan dapat berjalan dengan baik dan dapat dilaksanakan secara maksimal tanpa kendala yang berarti.

Dari hasil wawancara aspek pengaplikasian terdapat kendala-kendala yang menyebabkan penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan tidak dapat berjalan seperti yang seharusnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Badan Biro Organisasi Berikut ini :

“Kendala kita selama ini minimnya jumlah pegawai, sehingga sangat sulit untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang sesuai dengan syarat jabatannya. Sebab kalau di laksanakan sesuai hasil anjab maka yang terjadi ada SKPD yang lebih pegawainya dan ada juga SKPD yang kosong sama sekali jabatannya alias tidak terisi. Jadi prinsipnya untuk sementara bagaimana agar SKPD terkait dapat berjalan dan dapat memberikan pelayanan sambil pelan-pelan kita benahi”.

Dari apa yang disampaikan informan diatas menggambarkan bahwa kendala terkait minimnya jumlah pegawai sangat mempengaruhi proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan. Tentu saja sangat dilematis sebab ketika ingin menerapkan prosesnya se ideal mungkin maka akan terjadi ketimpangan dalam struktur organisasi SKPD di Provinsi Kalimantan Utara. Disamping itu selain terkait minimnya pegawai, kendala lainnya adalah terjadi ketidak sesuaian antara syarat jabatan yang ada pada data analisis jabatan dengan kebutuhan jabatan yang diinginkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), sebagaimana yang lebih lanjut disampaikan oleh kepala Badan Kepegawaian Daerah berikut :

“terkadang syarat jabatan yang ada, tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh Pejabat Pembina Kepegawian, misalnya latar belakang pendidikan sesuai syarat jabatan yang bisa duduk di sebuah jabatan sarjana Sospol namun PPK maunya sarjana Pemerintahan yang menduduki jabatan tersebut, sehingga mau tidak mau kita harus mengakomodir keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian. Dan saya rasa itu tidak masalah karna masih satu jalur”.

Pernyataan diatas kemudian dikuatkan dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai berikut ini :

“Memang masih banyak pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan syarat jabatannya, yang menjadi kendala adalah pertama SDM kita masih terbatas, kedua dalam proses mutasi pasti tidak bisa lepas dari unsur kebijakan, selain itu memang kadang-kadang data analisis jabatan tidak seiring sejalan dengan keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian”.

Lebih lanjut pernyataan senada disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Mutas yang menyatakan sebagai berikut :

“Kendalanya salah satunya kekurangan pegawai, selain itu orang yang mutasi pindah ke kaltara latar belakangnya juga tidak merata, jadi kalau mau ideal sesuai syarat jabatan banyak SKPD yang tidak terisi jabatannya”.

Dari hasil wawancara dengan informan diatas, memberikan gambaran bahwa dalam proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan terdapat beberapa kendala, antara lain sebagai daerah otonomi baru jumlah Pegawai pemprov kaltara masih minim, kemudian pegawai yang mutasi pindah ke Pemprov Kaltara memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan kebanyakan tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan Pemprov Kaltara. Sehingga dengan kondisi yang demikian, menyulitkan Pemprov Kaltara apabila ingin menempatkan pegawai pada kondisi yang ideal sebab akan ada ketimpangan yang terjadi, dimana ada SKPD yang memiliki pejabat dan pegawai yang lengkap namun disisi lain ada SKPD yang kekurangan pegawai dan jabatan-jabatan yang ada di struktur kosong tidak terisi sama sekali.

Selain dari pada permasalahan tersebut, kendala lainnya data analisis jabatan khususnya pada syarat jabatan terkadang belum sesuai dengan keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian. Dan yang tidak dapat di pungkiri juga dalam proses mutasi/penempatan pegawai kadang-kadang ada unsur kebijakan yang lebih menonjol. Kemudian ada sebab lain yang tergambar dari hasil wawancara, dimana baperjakat pada saat memutuskan layak atau tidaknya seseorang menduduki sebuah jabatan

tidak hanya mengacu pada syarat jabatan, namun faktor non teknis seperti rekam jejak, latar belakang, moralitas, dan etos kerja juga menjadi pertimbangan. Sehingga ada juga pegawai yang sudah sesuai syarat jabatan namun dari segi moralitas dan etos kerja kurang baik tidak dapat direkomendasikan untuk menduduki sebuah jabatan.

Sehingga dapat dikatakan banyak faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan, selain kendala-kendala yang telah disebutkan sebelumnya ternyata faktor non teknis juga mempengaruhi prosesnya.

C. Pembahasan

1. Jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

a. Aspek Pengorganisasian

Berdasarkan gambaran hasil penelitian terkait jabatan-jabatan apa saja yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Terutama aspek pengorganisasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah sudah berjalan dengan baik, dimana proses pengorganisasian dilaksanakan oleh Biro Organisasi. Prosesnya dimulai dengan fasilitasi penyusunan analisis jabatan yang melibatkan seluruh SKPD termasuk sekretariat daerah, tim yang dibentuk oleh biro organisasi yang terdiri dari seluruh perwakilan SKPD melaksanakan penyusunan analisis jabatan pada SKPD masing-masing, kemudian setelah selesai hasilnya di sampaikan kepada biro organisasi untuk di

rangkum menjadi satu-kesatuan. Setelah selesai dokumen analisis jabatan tersebut di serahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah.

Untuk jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah, khususnya jabatan pelaksana mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi nomor 25 tahun 2016, tentang Nomenkelatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah, dan biro organisasi tinggal memberikan arahan dan petunjuk kepada seluruh analis di SKPD untuk mengacu pada Permenpan tersebut. Sedangkan untuk nomenkelatur jabatan struktural setiap SKPD, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 di tentukan oleh Kementerian dan Lembaga terkait dengan mengeluarkan pedoman nomenkelatur. Dengan demikian untuk nomenkelatur jabatan struktural setiap SKPD mangadopsi dari kementerian dan lembaga yang terkait. Khusus untuk Sekretariat Daerah nomenkelatur jabatan strukturalnya di tentukan oleh Kementerian Dalam Negeri.

Untuk menentukan jabatan yang dibutuhkan, maka salah satu langkah yang terlebih dulu dilakukan adalah dengan melakukan analisis jabatan oleh sebab itu Biro Organisasi selaku fasilitator dalam penyusunan analisis jabatan harus dapat mengorganisasikan sumber daya di seluruh SKPD dalam rangka tercapainya tujuan organisasi yaitu tersusunnya dokumen analisis jabatan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Handoko (2011:167) yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang

sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Sedangkan menurut Fahmi (2013:1) menyatakan bahwa organisasi publik merupakan sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, dan tidak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya. Lebih lanjut menurut A.M. Williams dalam bukunya *Organization of Canadian Government Administration* (1965) dalam Abigail (2016:150) bahwa salah satu prinsip-prinsip organisasi adalah organisasi mempunyai tujuan yang jelas.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan hal yang sangat penting, sebagai organisasi yang mempunyai tujuan yang jelas Biro Organisasi harus mampu mengorganisasikan terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan khususnya dalam proses penyusunan analisis jabatan. Sehingga dengan demikian diharapkan jabatan-jabatan yang ada nantinya benar-benar jabatan yang dibutuhkan dan dapat mendukung kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

b. Aspek Penginterpretasian

Terkait aspek penginterpretasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah, Biro Organisasi selaku fasilitator dalam penyusunan analisis jabatan telah melaksanakannya dengan baik. Biro organisasi telah melaksanakan langkah-langkah yang kongkrit dalam rangka memberikan pemahaman terkait jabatan-jabatan apa saja yang

dibutuhkan pada Sekretariat Daerah. Kegiatan yang dilaksanakan antara lain Bimbingan Teknis Penyusunan Analisis Jabatan serta pelaksanaan rapat kerja teknis penyusunan analisis jabatan, tentu saja dengan peserta seluruh analis di SKPD yang masuk dalam Tim Penyusunan Analisis Jabatan Provinsi Kalimantan Utara. Pada kegiatan dimaksud didampingi oleh pihak UIN Malang yang sekaligus menjadi narasumber.

Pemahaman terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan merupakan hal yang sangat penting, sebab kinerja organisasi juga sangat dipengaruhi oleh jabatan-jabatan yang mendukungnya dengan kata lain Spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan faktor pendukung kinerja sebuah organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Geoffrey (dalam Komaruddin, 1996:40) yang dikutip Igor Nugroho dalam tesisnya bahwa spesifikasi jabatan (*job specification*) bermanfaat sebagai : landasan melaksanakan mutasi; landasan untuk melaksanakan promosi; landasan melaksanakan training/pelatihan. Sedangkan sasaran spesifikasi jabatan (*job specification*) antara lain adalah membantu pegawai dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta sebagai dasar untuk menetapkan program dan pola pengembangan karir pegawai.

Kemudian berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran, bahwa pemahaman Biro Organisasi selaku fasilitator penyusunan anjab terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah baik, dimana biro organisasi sangat memahami bahwa Sekretariat Daerah merupakan fungsi pendukung. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dibutuhkan Sekretariat

Daerah dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya adalah jabatan-jabatan fungsional seperti analis kebijakan, analis kelembagaan, analis hubungan kelembagaan, analis jabatan, analis pengembangan dan penataan batas negara, analis infrastruktur, analis kebijakan pelaksanaan anggaran, analis peraturan perundang-undangan, analis rancangan perundang-undangan, analis produk hukum, analis pengembangan wilayah, analis pembangunan, analis usaha pemasaran dan promosi wisata, analis penanaman modal, analis akses industri. Jabatan-jabatan tersebut adalah jabatan staf/pelaksana sedangkan untuk jabatan strukturalnya berdasarkan hasil studi dokumentasi semua jabatan tersebut telah dituangkan dalam dokumen analisis jabatan Sekretariat Daerah, yang dirinci menjadi 9 bagian sesuai dengan jumlah biro yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Sedangkan dalam penelitian ini jabatan-jabatan tersebut beserta syarat mendudukinya tertuang dalam lampiran 3 (tiga).

c. Aspek Pengaplikasian

Aspek pengaplikasian terkait jabatan-jabatan yang di butuhkan Sekretariat Daerah sangat baik. Dimana jabatan-jabatan yang di butuhkan telah di tuangkan dalam dokumen analisis jabatan. Ketika Badan Kepegawaian Daerah menginput kebutuhan personil di sistem e-formasi Kementerian PAN dan RB, maka yang di input adalah data jabatan yang terdapat pada dokumen analisis jabatan. Sehingga jika mendapatkan

persetujuan untuk menambah personil dari Kemenpan maka nama jabatan-jabatan tersebut yang akan diisi personilnya melalui tes CPNS.

Secara prosedur pengaplikasian terkait jabatan-jabatan yang di butuhkan sudah *On The Track*, karena berdasarkan ketentuan Kementrerian PAN dan RB syarat untuk mengajukan formasi adalah menginput kebutuhan jabatan di sistem e-formasi, dan data yang di input adalah data jabatan yang sudah tertuang dalam dokumen analisis jabatan. Hal ini sudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dimana dalam pasal 56 ayat 1 berbunyi setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis baban kerja. Kemudian di pasal yang sama namun pada ayat yang berbeda yaitu ayat 3 disebutkan berdasarkan penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud ayat (1), Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (dalam Wahab, 2014:65), implementasi kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau di rumuskan. Sementara Nugroho (2003:158) menyatakan implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Terkait dengan proses pengaplikasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara telah dilaksanakan dengan sangat baik, dimana seluruh jabatan yang di butuhkan telah di tuangkan dalam

dokumen analisis jabatan. Dengan demikian Badan Kepegawaian Daerah tinggal mengaplikasikannya dalam proses /pengisian jabatan penempatan pegawai.

2. Implementasi Hasil Analisis Jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

a. Aspek Pengorganisasian

Pengisian Jabatan/Penempatan pegawai merupakan manajemen sumber daya manusia, dimana dalam prakteknya harus mengikuti rambu-rambu atau aturan yang menaunginya. Tentu saja aturan yang dibuat, dalam rangka mengatur dan mengelola organisasi agar dapat berjalan sesuai rel sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun tidak bisa di pungkiri dalam prakteknya tentu saja banyak kendala-kendala yang dihadapi dan menuntut organisasi mencari cara penyelesaian agar kendala tersebut tidak mengganggu dan dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.

Mathis & Jackson (2006:262) menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Dengan kata lain pendapat tersebut ingin mengemukakan bahwa penempatan seseorang pada posisi dan pekerjaan yang tepat yang sesuai dengan latar belakang dan keahliannya akan sangat mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang, dan tentu saja jika kualitas individu dalam organisasi sangat baik, maka akan

sangat bermanfaat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Marihot Tua, (2002), dalam (Sunyoto, 2012:1), bahwa sumber daya manusia dengan segala penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan epektifitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat di pertanggungjawabkan.

Sedangkan Hanggraeni (2012:79) mengemukakan bahwa :

“penempatan atau *placement* adalah proses penugasan atau penugasan kembali pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menempati suatu posisi baru di dalam perusahaan. Penempatan bertujuan untuk menempatkan seorang karyawan pada posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya.

Pendapat tersebut di atas jelas sekali bahwa jika menempatkan seseorang harus pada posisi atau jabatan yang pas, jika tidak pas dan tidak sesuai dengan latar belakang keahliannya maka bisa jadi akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap jalannya organisasi.

Berdasarkan gambaran hasil penelitian dapat diketahui bahwa, implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan pada sekretariat daerah secara umum pengorganisasinya sudah berjalan baik. Pengorganisasian penempatan pegawai/pengisian jabatan pada sebuah jabatan, prosesnya dilaksanakan melalui rapat tim badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (baperjakat), dimana unsur dari tim baperjakat terdiri dari Sekretaris Daerah, Asisten Pemerintahan dan Kesra, Asisten

Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum, Kepala Badan Kepegawaian, Inspektur Inspektorat, Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Organisasi serta Kepala Bagian Mutasi. Tim baperjakat dimaksud melaksanakan rapat untuk membahas nama-nama ASN yang akan menduduki sebuah jabatan, dan yang menjadi acuan baperjakat dalam rapat tersebut adalah dokumen analisis jabatan.

Namun dokumen analisis jabatan bukan satu-satunya acuan dalam menentukan cocok atau tidaknya seorang ASN menduduki sebuah jabatan, ada faktor lain yang ikut dijadikan pertimbangan oleh tim baperjakat yaitu faktor non teknis antara lain rekam jejak, latar belakang, moralitas serta etos kerja dari ASN bersangkutan. Setelah nama-nama dibahas satu persatu, maka daftar nama yang dinyatakan layak menduduki jabatan disampaikan kepada pejabat pembina kepegawaian dalam hal ini Gubernur untuk mendapatkan persetujuan. Setelah di setujui pejabat pembina kepegawaian maka selanjutnya dilaksanakan prosesi pelantikan.

Penempatan pegawai/pengisian jabatan pada sebuah jabatan harus lebih efektif dan efisien, dalam penataan pegawai harus berdasarkan kebutuhan dan syarat jabatan serta berlandaskan pada peraturan yang ada. Dengan mengacu pada dokumen analisis jabatan, maka proses menempatkan pegawai/pengisian jabatan yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sudah berada pada koridor yang benar. Selain itu dalam proses penempatan pegawai juga harus mengacu pada UU ASN No. 5 Tahun 2014, selain itu juga harus mengacu pada Surat Instruksi

Mendagri Nomor 820/6040/SJ yang menegaskan bahwa pejabat kepala daerah dilarang melakukan mutasi pegawai tanpa persetujuan tertulis dari Menteri Dalam Negeri. Sehingga diharapkan dengan melakukan proses yang benar dan sesuai dengan mekanisme yang berlaku, akan diperoleh pejabat-pejabat yang berkualitas dan dapat diandalkan. Disamping itu Penempatan pegawai/pengisian jabatan merupakan bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Aspek Penginterpretasian

Terkait aspek penginterpretasian implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan pada Sekretariat Daerah sudah baik, seluruh stakeholder sangat paham bahwa dalam proses penempatan pegawai/pengisian jabatan pada jabatan tertentu, harus mengacu pada dokumen analisis jabatan. Berdasarkan hasil wawancara stakeholder yang tergabung dalam Tim Baperjakat maupun Gubernur selaku Pejabat Pembina Kepegawaian sangat memahami bahwa dokumen analisis jabatan harus menjadi acuan dalam proses penempatan pegawai/pengisian jabatan. Tentu ini sangat positif, memang sangat dibutuhkan kesamaan persepsi/pemahaman seluruh stakeholder atau pihak-pihak yang terkait dalam proses pengisian jabatan/penempatan pegawai tersebut, ini sangat penting guna meminimalisir kendala-kendala dalam prosesnya.

Hogwood dan Gunn dalam Nugroho yang dikutip Abigail dalam tesisnya (2016:23), menyatakan bahwa untuk melakukan implementasi kebijakan di perlukan beberapa syarat yaitu :

- a) jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh lembaga/badan pelaksana tidak akan menimbulkan masalah besar;
- b) sumber daya yang memadai;
- c) sumber-sumber yang diperlukan memang ada;
- d) kebijakan yang akan di implementasikan didasari hubungan kausal yang andal;
- e) seberapa banyak hubungan kausal yang terjadi;
- f) seberapa besar hubungan saling ketergantungan;
- g) pemahaman yang mendalam dan kesepakatan yang mendalam terhadap tujuan;
- h) tugas-tugas telah dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang benari;
- i) komunikasi dan koordinasi yang sempurna;
- j) pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Lebih lanjut Van Meter Van Horn dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:27) menegaskan bahwa terdapat beberapa unsur tanggapan pelaksana yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan yaitu : (a) respons implementator terhadap kebijakan, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan, (b) kognisi, yakni pemahaman terhadap kebijakan, dan (c) intensitas disposisi implementator, yakni referensi nilai yang dimiliki oleh implementator.

Pendapat ahli diatas jelas menyatakan bahwa syarat di implementasikannya sebuah kebijakan, salah satunya adalah pemahaman yang mendalam terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan dan kesepakatan yang mendalam terhadap tujuan. Dengan demikian pemahaman terhadap tujuan menjadi sangat penting termasuk pemahaman terhadap apa yang akan diimplementasikan. Berdasarkan hasil penelitian,

pemahaman stakeholder terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan sudah baik, artinya pihak-pihak terkait sangat memahami bahwa analisis jabatan sejatinya memang harus di jadikan acuan dalam proses penempatan pegawai/pengisian jabatan. Namun yang perlu mendapatkan perhatian adalah bahwa baperjakat dalam menempatkan seseorang pada sebuah jabatan tidak semata-mata hanya mempertimbangkan syarat jabatan. Namun faktor-faktor lainnya juga di jadikan pertimbangan, seperti yang telah di bahas sebelumnya diatas bahwa aspek non teknis seperti latar belakang, moralitas, rekam jejak dan etos kerja seorang pegawai, menjadi faktor yang cukup dominan dijadikan dasar pertimbangan duduk atau tidaknya yang bersangkutan pada sebuah jabatan.

Disamping itu hampir di seluruh pemerintahan daerah, gubernur, bupati atau pun walikota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian tentu saja memiliki kriteria-kriteria tertentu dalam menunjuk atau menempatkan seseorang dalam sebuah jabatan. Pemahaman seperti ini kadang-kadang yang menyebabkan ada penempatan ASN yang tidak sesuai dengan syarat jabatannya. Kepala Daerah selaku pejabat pembina kepegawaian tentu saja memiliki otoritas dan kewenangan sangat besar dalam proses penempatan pegawai, dan tentu saja setiap Kepala Daerah akan menunjuk dan memilih pembantunya/stafnya sesuai keinginannya yang dianggap bisa bekerjasama dan loyal. sehingga menjadi keprihatinan kita terkadang dibanyak pemerintah daerah unsur non teknis seperti kedekatan secara

pribadi maupun secara politik menjadi faktor yang lebih dominan di banding faktor teknis seperti syarat jabatan, kemampuan dan keahlian seorang ASN. seharusnya akan lebih baik apabila prosesnya sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial diantara sesama ASN dan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

c. Aspek Pengaplikasian

Aspek pengaplikasian terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai/pengisian jabatan, diperoleh gambaran bahwa pengaplikasiannya berjalan kurang baik/tidak maksimal. Masih banyak pejabat yang menduduki sebuah jabatan tidak sesuai latar belakang dan keahliannya, artinya tidak sesuai dengan syarat jabatan. Berdasarkan hasil wawancara di peroleh informasi untuk penempatan pegawai/pengisian jabatan prosesnya dimulai dari rapat Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (baperjakat). Baperjakat ketika melaksanakan rapat, acuannya adalah dokumen analisis jabatan. Selain itu baperjakat juga mempertimbangkan aspek non teknis seperti moralitas, latarbelakang, rekam jejak dan etos kerja seorang ASN, satu persatu dibahas secara detail orang per orang untuk memperoleh informasi secara utuh.

Hasil dari rapat Tim Baperjakat adalah berupa nama-nama ASN yang di usulkan menduduki jabatan tertentu, kemudian hasil rapat baperjakat tersebut di serahkan kepada Gubernur sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk mendapatkan persetujuan. Jika usulan tersebut

telah di setuju oleh Pejabat Pembina Kepegawaian selanjutnya dilaksanakan acara pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan oleh gubernur. Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa, jabatan-jabatan yang sudah sesuai dengan syarat jabatan mencapai 60-70 %, dengan demikian sebagai Daerah Otonomi Baru hal ini cukup baik namun memang belum maksimal. Dengan keterbatasan yang ada sebenarnya Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara sudah berupaya melaksanakan pengisian jabatan/penempatan pegawai sesuai dengan aturan. Tentu saja kedepannya harus terus di benahi sehingga setiap pejabat yang menduduki jabatan memiliki latar belakang yang memadai dan sesuai dengan syarat jabatan yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan.

Beberapa digambarkan diatas, proses pengisian jabatan/ penempatan pegawai sudah sesuai prosedur. Namun dari hasil wawancara lebih lanjut kepada informan, di ketahui bahwa dalam prosesnya selain mengacu pada dokumen analisis jabatan juga mempertimbangkan faktor-faktor lain (non teknis) seperti yang telah dibahas sebelumnya. Disamping itu unsur kebijakan Pejabat Pembina Kepegawaian juga merupakan faktor penentu, sehingga walaupun telah di bahas oleh tim baperjakat namun jika Pejabat Pembina Kepegawaian tidak menyetujui maka apa yang sudah di bahas bisa saja berubah. Baperjakat kewenangannya hanya sebatas membahas dan mengusulkan terkait orang-orang yang akan duduk pada sebuah jabatan, namun disetujui atau tidak itu merupakan hak prerogatif dari Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini Gubernur.

Idealnya proses pengisian jabatan/penempatan pegawai selain mengacu pada syarat jabatan yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan juga harus mengacu pada UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, khususnya pada pasal 68 bahwa :

“Ayat (1) PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah, (2) pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud ayat (1) ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki pegawai. (3) setiap jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme dan pola kerja. (4) PNS dapat berpindah antar dan antara jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, Kompetensi dan Penilaian Kinerja.”

Sejalan dengan hal tersebut UU Nomor 5 Tahun 2014 khususnya pasal 51 menegaskan bahwa Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Hal ini tentu saja untuk menjamin terpilihnya orang-orang yang profesional dan kompeten sesuai dengan standar kompetensi jabatan.

Kemudian jika dilihat dari sisi pengimplementasiannya, Cheema dan Rondinelli (1983:28) dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:34) menyatakan bahwa yang mempengaruhi keberhasilan implementasi di pengaruhi oleh empat faktor, yaitu kondisi lingkungan (*Enverionmental Conditions*), hubungan antar organisasi (*Inter-Organizational*

Relationship), ketersediaan sumber daya (*Recorces for Program Implmentation*) serta karakteristik dan kemampuan agen pelaksana (*Characteristic of Implementing Agencies*). Dari pendapat tersebut maka dapat di simpulkan bahwa karakteristik agen pelaksana dalam hal ini stakholder yang terlibat dalam implementasi hasil analisis jabatan dalam penempatan pegawai sangat mempengaruhi seberapa besar keberhasilannya. Dengan kata lain baik atau tidaknya implementasi sebuah kebijakan sangat tergantung siapa pelaksananya dan bagaimana karakteristiknya, jika karekter pelaksananya visoner dan inovatif maka implementasi akan baik namun sebaliknya jika karakter pelaksananya kurang inovatif dan dan tidak aspiratif maka bisa jadi implementasinya akan kurang baik/tidak maksimal.

Dengan demikian, jika Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam proses pengisian jabatan/penempatan pegawai dapat sesuai dengan apa yang diamanatkan oleh UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa prosesnya dilakukan dengan Merit Sistem, serta dalam implementasinya seluruh pemangku kepentingan mempunyai pemahaman dan komitmen yang sama, maka jabatan-jabatan yang ada akan di jabat oleh ASN yang berkualitas, kompeten dan propesional. Sehingga dengan demikian diharapkan tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

3. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

a. Aspek Pengorganisasian

Terkait kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan, maka berdasarkan hasil wawancara di ketahui bahwa pengorganisasian pengisian jabatan sesuai hasil analisis jabatan tidak mengalami kendala, artinya proses pengorganisasiannya berjalan dengan baik. Dalam penempatan pegawai, proses pengorganisasiannya dilakukan melalui rapat tim badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (baperjakat) yang terdiri dari unsur Sekretaris Daerah, Asisten I,II dan III, Kepala Inspektorat, Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Organisasi serta Kepala Bidang Mutasi.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa, yang kadang menjadi kendala dalam proses rapat baperjakat adalah sulitnya menentukan waktu rapat, sebab masing-masing pihak yang terlibat dalam tim baperjakat memiliki tugas pokok dan fungsi serta kesibukan masing-masing. Sehingga yang sering terjadi adalah rapat di jadwalkan ulang karena anggota tim baperjakat tidak lengkap. Dengan demikian dapat dikatakan proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan dalam proses pengaturan atau pengorganisasiannya secara garis besar telah berjalan baik. Artinya proses pengimplementasian dari segi pengorganisasiannya sudah sesuai dengan yang di harapkan.

Menurut Udoji (dalam Abdul Wahab, 1990:59) yang dikutip oleh Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin (2014:20), menyatakan bahwa

pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan. Kemudian Howleyt dan Ramesh (1995:153) mendefinisikan implementasi kebijakan adalah proses pelaksanaan program-program atau kebijakan-kebijakan, yang merupakan upaya penerjemahan dari rencana kedalam praktek.

Dari dua teori di atas dapat disimpulkan, bahwa pelaksanaan kebijakan merupakan sebuah hal yang sangat penting. Jika tidak diterapkan maka sebuah rencana yang bagus hanya akan menjadi sebuah arsip yang tidak bernilai, oleh sebab itu agar sebuah rencana atau program dapat di implementasikan dengan baik, maka perlu adanya pengaturan dan pengelolaan agar program dan rencana yang telah ada dapat diimplementasikan secara maksimal tanpa mengalami kendala-kendala yang berarti. Seperti yang telah dibahas sebelum Van Mater Van Horn (dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin, 2014:27) menyatakan ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi salah satunya adalah Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas, sehingga dalam pengorganisasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan komunikasi antar organisasi sangat dibutuhkan. Hal ini sangat penting dalam rangka meminimalisir kendala-kendala yang di hadapi dalam prosesnya, jika komunikasi antar organisasi dapat berjalan baik maka implementasi sebuah program maupun kebijakan dapat lebih maksimal.

b. Aspek Penginterpretasian

Dalam penginterpretasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan juga tidak mengalami kendala, artinya berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran bahwa seluruh stakeholder yang terkait dengan proses mutasi/penempatan pegawai memiliki pemahaman dan komitmen yang sama, yaitu hasil analisis jabatan harus menjadi acuan dalam proses mutasi/penempatan pegawai. Hal tersebut telah dilakukan tim baperjakat selama ini khususnya pada saat mutasi/penempatan pegawai.

Dengan gambaran tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa proses pengimplementasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan secara pemahaman dan keinginan sudah baik, artinya telah sesuai dengan yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Van Meter van Horn (dalam Dyah Mutiarin dan Arif Zaenudin 2014:27) yang menyatakan bahwa keberhasilan dalam implementasi dipengaruhi juga oleh faktor disposisi implementator. Disposisi implementator ini mencakup salah satunya kognisi, yakni pemahaman terhadap kebijakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemahaman implementator terkait program maupun kebijakan yang akan diimplementasikan sangat penting dalam rangka keberhasilan program yang diimplementasikan.

c. Aspek Pengaplikasian

Terkait penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan pada aspek pengaplikasiannya mengalami beberapa kendala yang menyebabkan

penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan kurang berjalan baik/tidak maksimal. Dari hasil wawancara ditemukan beberapa permasalahan dan kendala, dan dari hasil studi dokumentasi di peroleh gambaran walaupun sebagian besar pejabat yang menduduki jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara telah sesuai dengan syarat jabatan yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan, namun masih ada juga pejabat yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan syarat jabatan.

Dari hasil wawancara di ketahui bahwa, kendala-kendala yang menyebabkan penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan kurang berjalan baik antara lain yaitu :

- Minimnya jumlah Sumber Daya Aparatur atau pegawai sehingga menyulitkan Tim Baperjakat dalam proses menempatkan pegawai. Jika seluruhnya harus sesuai analisis jabatan (syarat jabatan), maka ada SKPD yang memiliki pegawai berlebih namun disisi lain ada SKPD yang sangat kekurangan pegawai alias jabatannya masih banyak yang kosong. Berdasarkan hasil studi dokumentasi di peroleh data bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara kekurangan pegawai sebanyak 1.332 orang.
- Pegawai yang mutasi/pindah dari Kabupaten/Kota ke Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki latar belakang yang tidak merata, artinya dari segi syarat jabatan tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan Pemprov Kalimantan Utara. Dengan kata lain pegawai yang

mutasi/pindah ke Pemprov tidak dapat memenuhi kebutuhan jabatan yang diinginkan.

- Dalam proses mutasi/penempatan pegawai tidak terlepas dari unsur kebijakan. Hal tersebut tidak dapat di pungkiri, sebab PPK memiliki kewenangan dalam memilih dan menyetujui siapa saja yang dapat menduduki sebuah jabatan. Walaupun di bahas dalam Tim Bapekerjakat namun hasil rapat tersebut hanya berupa usulan atau rekomendasi, sedangkan di setujui atau tidak itu menjadi hak dari Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal gubernur.

Dari kendal-kendala di atas jelas sekali mempengaruhi proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan, oleh sebab itu penting kiranya untuk di pikirkan solusi yang terbaik agar kedepannya penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan dapat lebih maksimal, artinya seluruh pegawai yang di tempatkan pada posisi/jabatan tertentu harus sesuai dengan syarat jabatan yang ada dalam dokumen analisis jabatan.

Selama ini proses penempatan pegawai yang sesuai dengan hasil analisis jabatan menjadi salah satu permasalahan yang cukup pelik, dan hampir setiap pemerintahan daerah mangalaminya. Setiap pergantian kepala daerah isu mutasi/penempatan pegawai menjadi isu yang sangat panas. Perbincangan seputar siapa menduduki jabatan apa dan di SKPD mana selalu menghiasi hari-hari ASN di daerah, sebab sebagaimana kita ketahui bersama sejak bergulirnya kebijakan otonomi daerah kepala daerah baik gubernur/bupati maupun walikota mempunyai kewenangan yang

sangat besar dalam menempatkan seorang pegawai. Sehingga selaku Pejabat Pembina Kepegawaian Gubernur/Bupati maupun walikota berhak menempatkan dimana saja pegawai lingkup yang ia pimpin.

Hal ini lazim terjadi hampir diseluruh pemerintahan daerah baik Provinsi, Kota maupun Kabupaten. Tentu saja situasi ini kurang baik dalam proses reformasi birokrasi yang sedang dilaksanakan saat ini, sebab dengan sistem seperti itu akan membuat situasi kerja kurang kondusif dimana terjadi kecemburuan diantara sesama ASN. Bagaimana tidak, ada ASN yang kurang kompeten dan tidak memenuhi syarat menduduki sebuah jabatan eselon III, namun karena kedekatannya dengan pejabat ia dapat menjabat pada jabatan eselon III. Di sisi lain ada ASN yang kompeten, profesional dan sesuai syarat jabatan namun tidak di lantik pada jabatan eselon III. Tentu saja stusai seperti ini akan sangat mengganggu kinerja ASN, dan tentu saja hal tersebut juga akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Arogansi kekuasaan dan politisasi birokrasi selama ini menjadi hal yang terjadi hampir di seluruh Pemerintahan Daerah baik Provinsi, Kabupaten maupun Kota. Dimana jika pergantian pucuk pimpinan akan banyak ASN yang menjadi korban, dalam artian terjadi pergantian jabatan yang kurang sehat dimana banyak pejabat yang terdikasi berbeda pandangan politiknya di mutasi dan ditempatkan pada tempat yang tidak sesuai dengan syarat jabatan ataupun sampai tidak mendapatkan jabatan sama sekali (*non job*). Seharusnya dalam proses penempatan pegawai

jangan sampai ada arogansi kekuasaan dan politisasi birokrasi, sebab yang akan di korbakan tentu saja masyarakat, sebab jika terjadi kegaduhan di birokrasi maka pelayanan kepada masyarakat akan terganggu.

Oleh sebab itu hal ini harus menjadi perhatian yang serius setiap kepala daerah, jangan sampai tujuan mulia untuk melayani masyarakat menjadi salah arah di sebabkan kurang bijaknya dalam mengambil sebuah keputusan terutama terkait proses menempatkan pegawai. Sebab satu sama lain memiliki keterkaitan, jika situasi dan kondisi birokrasi kondusif maka pelayanan kepada masyarakat akan baik dan lebih maksimal. Namun sebaliknya jika situasi dan kondisi birokrasi kurang kondusif dan cenderung gaduh maka pelayanan kepada masyarakat akan terganggu, tidak maksimal dan cenderung buruk.

Dalam proses implementasi sebuah kebijakan, maka tidak akan terlepas dari permasalahan atau kendala-kendala. Tentu kendala yang dihadapi sangat bervariasi tergantung situasi dan kondisi dimana kebijakan tersebut di implementasikan. Terkait penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan telah di kemukakan sebelumnya kendala-kendala yang dihadapi, tentu saja kendala tersebut mengakibatkan proses implementasi menjadi tidak maksimal. Menurut model yang dikembangkan oleh George C. Edward III ada empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan, yaitu faktor sumber daya, birokrasi, dan disposisi (Agustino, 2006:156).

Sedangkan Van Meter & Van Horn mengemukakan bahwa terdapat variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan publik, yaitu : komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana/implementator, kondisi sosial, ekonomi dan politik dan kecenderungan (*dispotition*) implementator (Puji Meilita Sugiana, 2012:). kedua pendapat diatas sama-sama mengemukakan bahwa kecenderungan (*dispotition*) merupakan hal tersebut dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya implementasi kebijakan. Jika dikaitkan dengan proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan maka terlihat kesesuaian, dimana salah satu kendala dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan adalah adanya kebijakan pimpinan dalam hal ini PPK yang turut menentukan dalam proses penempatan pegawai. Dengan kata lain kecenderungan (*dispotition*) dari pimpinan sangat mempengaruhi baik atau tidaknya proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan.

Pendapat diatas juga sesuai dengan situasi yang di hadapi dalam proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, khususnya terkait dengan ketersediaan sumber daya manusia. Dimana dari hasil penelitian di ketahui bahwa salah satu kendala dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan adalah minimnya sumber daya manusia yang ada. Hal ini menjadi salah satu penyebab kurang maksimalnya proses penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Jabatan-Jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
 - a. Aspek pengorganisasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah baik, Proses penyusunannya di fasilitasi dan di koordinasikan oleh Biro Organisasi. Prosesnya dimulai dengan membentuk Tim Penyusunan analisis jabatan yang melibatkan seluruh SKPD, agar seluruh SKPD memiliki pemahaman yang sama dilakukan Bimbingan Teknis kepada seluruh anggota tim serta melaksanakan rapat kerja teknis secara rutin minimal dua kali dalam setahun. Secara teknis untuk jabatan pelaksana mengacu pada Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2016, sedangkan untuk jabatan Struktural mengacu pada Peraturan Gubernur tentang SOTK dan berdasarkan PP 18 Tahun 2016 nomenkelatur jabatan SKPD ditentukan oleh Kementerian/Lembaga terkait, khusus Sekretariat Daerah di tentukan oleh Kementerian Dalam Negeri.
 - b. Aspek Penginterpretasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah baik, Biro Organisasi selaku fasilitator penyusunan analisis jabatan sangat memahami bahwa Sekretariat Daerah merupakan fungsi pendukung/penunjang. Oleh sebab itu berdasarkan hasil wawancara jabatan-jabatan yang dibutuhkan Sekretariat Daerah dalam rangka

mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya adalah jabatan-jabatan fungsional seperti analis kebijakan, analis kelembagaan, analis hubungan kelembagaan, analis jabatan, analis pengembangan dan penataan batas negara, analis infrastruktur, analis kebijakan pelaksanaan anggaran, analis peraturan perundang-undangan, analis rancangan perundang-undangan, analis hukum, analis pengembangan wilayah, analis pembangunan, analis usaha pemasaran dan promosi wisata, analis penanaman modal, analis akses industri, dan berdasarkan hasil studi dokumentasi semua jabatan tersebut telah ada dalam dokumen analisis jabatan Sekretariat Daerah. Secara lengkap jabatan-jabatan tersebut dipaparkan dalam lampiran 3 (tiga).

- c. Aspek Pengaplikasian jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah berjalan baik, artinya jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara khususnya di setiap Biro telah tertuang dan telah diusulkan dalam dokumen analisis jabatan.
2. Implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
 - a. Aspek pengorganisasian, implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan sudah berjalan baik, dimana dalam pengisian jabatan/menempatkan pegawai prosesnya dilakukan dengan pembahasan terlebih dahulu oleh tim baperjakat, dalam rapat baperjakat tersebut acuannya adalah dokumen analisis jabatan terutama yang menjadi pertimbangan adalah syarat jabatan. Kemudian setelah itu

baperjakat mengusulkan dan merekomendasikan nama-nama yang dianggap layak menduduki sebuah jabatan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini Gubernur untuk mendapatkan persetujuan. Setelah mendapatkan persetujuan Gubernur selaku PPK maka selanjutnya dilakukan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan.

- b. Aspek penginterpretasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan/penempatan pegawai sudah baik, dimana stakeholder yang terkait sangat paham bahwa dalam pengisian jabatan/menempatkan pegawai dalam sebuah jabatan harus mengacu pada dokumen analisis jabatan. Berdasarkan hasil penelitian dalam pelaksanaan pengisian jabatan/penempatan pegawai selama ini setiap rapat baperjakat selalu berpedoman pada dokumen analisis jabatan.
- c. Aspek pengaplikasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan/penempatan pegawai kurang baik, hasil penelitian 60-70 % pejabat yang menduduki jabatan memang sudah sesuai dengan syarat jabatan yang ada dalam dokumen analisis jabatan, namun masih banyak juga jabatan-jabatan yang di jabat oleh orang yang tidak sesuai seperti yang tergambar dalam latar belakang masalah, artinya pejabat yang menduduki sebuah jabatan tidak sesuai dengan syarat jabatan yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan. Berdasarkan hasil penelitian hal ini terjadi karena sebagai Daerah Otonom Baru (DOB) pegawai/sumber daya aparatur pemprov kaltara masih terbatas/kurang, disamping itu pegawai yang pindah/mutasi ke pemprov

kaltara kebanyakan latar belakangnya tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ada, serta adanya unsur kebijakan dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam proses penempatan pegawai tersebut.

3. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.
 - a. Aspek pengorganisasian penempatan pegawai sesuai analisis jabatan tidak terdapat kendala, artinya proses pengorganisasian sudah berjalan baik.
 - b. Aspek penginterpretasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan juga tidak terdapat kendala, seluruh stakeholder yang terkait sangat paham bahwa dalam penempatan pegawai harus mengacu pada dokumen analisis jabatan terutama syarat jabatannya harus sesuai.
 - c. Aspek Pengaplikasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan terdapat kendala-kendala dalam pelaksanaannya sehingga berjalan kurang baik/tidak maksimal. Kendala tersebut antara lain terbatasnya jumlah pegawai/sumber daya aparatur Pemprov Kaltara. Berdasarkan penelitian seharusnya jumlah pegawai yang ideal dimiliki Pemprov Kaltara adalah 2.798 pegawai, namun kenyataannya pegawai yang ada baru sekitar 1466 pegawai. Kemudian kendala lainnya pegawai yang mutasi pindah ke Pemprov Kaltara kebanyakan memiliki latar belakang yang tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan yang diinginkan, syarat jabatan pada data analisis jabatan belum sesuai keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian, dan yang terakhir dalam proses

mutasi/penempatan pegawai di Sekretariat Daerah tentu saja tidak terlepas adanya unsur kebijakan pimpinan dalam hal ini Pejabat Pembina Kepegawaian. Dimana Gubernur memiliki kewenangan yang besar dalam menentukan siapa menjabat apa dan di SKPD mana, walaupun yang bersangkutan tidak memenuhi kriteria yang sesuai dengan syarat jabatan yang ada dalam dokumen analisis jabatan.

Sehingga kesimpulannya Secara umum aspek pengorganisasian, penginterpretasian implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan/penempatan pegawai cukup baik, demikian juga jabatan-jabatan yang dibutuhkan. Namun dalam pengaplikasiannya kurang baik/tidak maksimal. Kendala-kendala yang di hadapi dalam pengorganisasian dan penginterpretasian tidak ada, namun terkait aspek pengaplikasiannya terdapat kendala-kendala yang dihadapi seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Oleh sebab itu perlu kiranya dilakukan langkah-langkah perbaikan sehingga kedepannya dalam proses mutasi/penempatan pegawai benar-benar mengacu pada data analisis jabatan sehingga implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai dapat lebih maksimal.

B. SARAN

1. Praktis

Agar proses implementasi hasil analisis jabatan dalam Pengisian jabatan/penempatan pegawai dapat dilaksanakan secara maksimal maka disarankan untuk :

- a. Melakukan inventarisasi/kroscek kembali terkait berapa jumlah kebutuhan jabatan dan berapa jumlah pegawai yang tersedia sehingga di peroleh data yang valid dalam rangka penataan pegawai.
- b. Melakukan reposisi dan redistribusi secara bertahap, kepada pegawai/ASN yang menduduki sebuah jabatan namun tidak sesuai atau belum sesuai dengan syarat jabatan. Sehingga diharapkan agar kedepannya seluruh pejabat yang menduduki jabatan benar-benar sesuai dengan syarat jabatan yang di persyaratkan dalam dokumen analisis jabatan.
- c. Melakukan evaluasi dan revisi data analisis jabatan khususnya pada kolom syarat jabatan, sehingga syarat jabatan yang ada dapat lebih baik dan dapat mencantumkan latar belakang pendidikan yang lebih variatif namun tentu tetap sesuai dengan karakteritik jabatan.
- d. Membuat usulan kepada Kemeterian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi agar di kecualikan dalam perekrutan CPNS, sehingga tetap dapat melaksanakan perekrutan pegawai agar diperoleh tambahan pegawai untuk menutupi kekurangan yang ada saat ini.
- e. Membuat surat permohonan yang di tujukan kepada Bupati/Walikota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara, agar memberikan kemudahan kepada ASN yang ingin mutasi ke Pemprov Kaltara. Terutama ASN yang memiliki latar belakang yang sesuai dengan kebutuhan jabatan di Pemprov Kalimantan Utara.

- f. Agar implementasinya dapat lebih efektif, Dokumen Analisis Jabatan yang telah disusun sebaiknya segera di tetapkan dalam bentuk Peraturan Gubernur sehingga Dokumen Analisis jabatan tersebut memiliki kekuatan hukum dan bersifat mengikat.
- g. Meningkatkan komitmen stakeholder terutama PPK terkait pemanfaatan dokumen analisis jabatan, dengan cara membuat telahaan yang di tujukan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dan Tim Baperjakat, sehingga kedepannya proses penempatan pegawai harus mengacu dan sesuai dengan syarat jabatan yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan. Dengan demikian diharapkan dapat meminimalisir penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan syarat jabatan.
- h. Agar terinternalisasi, Biro Organisasi harus lebih intensif melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti Bimbingan Teknis Analisis Jabatan serta melaksanakan Rapat Kerja Teknis untuk membahas terkait proses penyusunan analisis jabatan, sehingga jabatan yang disusun benar-benar merupakan jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan fungsinya. Serta data analisis jabatan yang dihasilkan dapat lebih baik.

2. Teoritis

Pengembangan dan menambah wawasan dalam disiplin Ilmu Implementasi yang berkaitan dengan analisis jabatan pada Pemerintah Daerah khususnya pada Daerah Otonomi Baru.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU-BUKU

- Arikunto Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta:PT Rineka Cipta
- Agustino, Leo. (2006). *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung: AIPI
- Agus Purwanto Erwan., & Ratih Sulistyastuti Dyah., 2015. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gava Media.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi. Teori, Aplikasi dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Hanggraeni Dewi., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Handoko T.Hani., (2011). *Manajemen, Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Jones O Charles.,1996. *Pengantar kebijakan public*. Jakarta : Edisi 1 Cetakan 3, Pt. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (teori dan praktek)*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Moekijat., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Moekijat., 2011. *Analisis Jabatan*. Bandung : Mandar Maju.
- Miles, M.B. dan A. Michael.H. (2007). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Mutiarin Dyah., & Zaenudin Arif., 2014. *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan. (Penelusuran Konsep dan Teori)*.Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono.,2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.

- Sunyoto Danang, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- Tachjan., 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : Cetakan 1, Asosiasi Ilmu Politik Indonesia.
- Timpe, A.D. 2001. *Kinerja*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Wahab Solichin Abdul., 2012. *Analisis Kebijakan*. Jakarta : Bumi Aksara.

B. JURNAL DAN ARTIKEL

- Bahrian., 2014. Studi Tentang Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai Pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu. *eJournal Administrasi Negara*. Vol 5. No.3. [http://ejournal.an.fisipunmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2014/11/ejournal%20\(11-04-14-04-56-49\).pdf](http://ejournal.an.fisipunmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2014/11/ejournal%20(11-04-14-04-56-49).pdf).
- Harsono Sonny, dkk., 2012. Analisis Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerawang. *Journal Manajemen*. Vol. 09 No.3
- Hasan., Fitriyah Nur., Djaja Suarta., 2013. Penerapan Analisis Jabatan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Administrative Reform*. Vol. 1 No.2. [http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/08/journal%20genap%20\(08-15-13-03-50-47\).pdf](http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/08/journal%20genap%20(08-15-13-03-50-47).pdf)
- Ibrahim Muhammad Zakki, dkk., 2014. Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan. (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Lies Tekstil Lawang). *Journal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 14 No.1
- Nur Fadilah Asri., Hakim Abdul., Siswidiyanto., 2013. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja. *Jurnal administrasi publik*. Volume 1. No 5. <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/144/135>.
- Nugroho Igor., 2010. Implementasi Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. <http://repository.ut.ac.id/1728/1/40435.pdf>
- Nuryanta Nanang., 2008. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (tinjauan aspek rekrutmen dan seleksi) *Journal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol.1 No.1 . <http://jurnal.uii.ac.id/index.php/Tarbawi/article/view/188/177>

- Sugiana Puji Melilita., (2012). *Implementasi Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan Melalui Program Pemberdayaan Ekonomi Kelompok Usaha Bersama*. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Indonesia.
<http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20317298-T31556-Implementasi%20kebijakan.pdf>
- Taruk Allo Andy., 2016. Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Dinas Pertambangan dan Energi Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*. Vol.4 No.1
- Wahyuni Sri., 2011. Pengaruh Program Pensiun Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Pt. Inti Kimiatama Perkasa di Morawa.
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/26380/4/Chapter%20II.pdf>
- Yullyanti Ellyta., 2009. Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. *Journal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Vol. 16 No.3
- Yunanik., 2013. Implementasi Analisis Jabatan dalam Rangka Mempersiapkan Organisasi AKAMIGAS menuju “STEM” Akamigas.
<http://eprints.undip.ac.id/47904/>

C. PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

PEDOMAN WAWANCARA

(Biro Organisasi dan Badan Kepegawaian Daerah)

A. Identitas Informan

Nama :
Pangkat/golongan :
Jabatan :

B. Daftar Pertanyaan

1. Aspek Pengorganisasian

- a) Bagaimana pengorganisasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?
- b) Bagaimana pengorganisasian terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?
- c) Apa saja kendala-kendala yang di hadapi dalam pengorganisasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?

2. Aspek Penginterpretasian

- a) Bagaimana penginterpretasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?
- b) Bagaimana penginterpretasian terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?
- c) Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam penginterpretasian penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?

3. Aspek Pengaplikasian

- a) Bagaimana pengaplikasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?
- b) Bagaimana pengaplikasian terkait implementasi hasil analisis jabatan dalam pengisian jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?
- c) Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam penempatan pegawai sesuai hasil analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?

Matrik Wawancara

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban
A.	<p>Jabatan-jabatan apa saja yang di butuhkan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.</p> <p>Pengorganisasian</p> <p>1. Bagaimana pengorganisasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?</p>	<p>Kepala Biro Organisasi :</p> <p>“pengorganisasiannya dengan membentuk tim yang melibatkan seluruh SKPD. Setelah itu diadakan bimbingan teknis penyusunan anjab kepada seluruh tim, disamping itu diadakan juga rapat kerja teknis yang biasanya dilakukan setahun 2 kali, dan tentu saja koordinasi secara intensif baik dengan kepala SKPD maupun tim penyusun anjab.”</p> <p>Lebih Lanjut Kepala Biro Organisasi :</p> <p>“Selama ini untuk Jabatan Struktural yang ada di SKPD termasuk pada Sekretariat Daerah sudah di tentukan bersamaan keluarnya Peraturan Gubernur tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja. Kemudian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga telah mengeluarkan Peraturan Nomor 25 tahun 2016 tentang Pedoman Nomenkelatur Jabatan yang sesuai rumpun jabatan masing-masing. Sehingga Biro Organisasi dalam fasilitasi penyusunan Analisis Jabatan tinggal menetapkan batasan yang tegas, bahwa untuk jabatan yang diusulkan harus mengacu Permenpan 25 Tahun 2016 sesuai dengan arahan dari Kemenpan dan RB. Ini menjadi dasar/acuan setiap SKPD termasuk Sekretariat Daerah dalam menentukan Jabatan yang dibutuhkan. Namun pedoman jabatan tersebut masih terbatas pada jabatan pelaksana sedangkan untuk jabatan struktural</p>

		<p>diserahkan pada masing-masing SKPD yang berdasar PP 18 Tahun 2016 Nomenkelaturnya diatur/ditentukan oleh Kementerian dan Lembaga terkait.”</p>
		<p>Kepala Bagian Kelembagaan : “agar jabatan-jabatan yang ada di SKPD sesuai kebutuhan biasanya rutin dilaksanakan setiap tahun bimbingan teknis penyusunan analisis jabatan dan juga rapat kerja teknis, dan pelaksanaannya selalu menghadirkan narasumber dari UIN Malang sebagai pendamping”.</p> <p>Lebih Lanjut Kabag kelembagaan : “Sekarang sudah ada pedoman Jabatan pelaksana yang dikeluarkan menpan yaitu Permenpan 25 Tahun 2016. Jadi SKPD tinggal menentukan mana jabatan yang dibutuhkan yang disesuaikan dengan Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing, namun pedoman jabatan tersebut baru untuk jabatan pelaksana saja sedangkan untuk jabatan struktural diserahkan pada SKPD masing-masing, dan selama ini SKPD mengadopsi dari Kementerian dan Lembaga maupun daerah lain”.</p>
		<p>Kasubbag Analisis dan Formasi Jabatan : “terkait pengorganisasian Jabatan-jabatan yang dibutuhkan, langkah pertama Biro Organisasi membentuk tim penyusunan anjab Provinsi Kalimantan Utara dan dibuatkan SK Gubernur, setelah itu tim yang telah terbentuk diberikan bimbingan teknis dengan tujuan setiap anggota tim paham dan mengerti bagaimana menyusun anjab serta jabatan apa saja yang sesuai dan dibutuhkan SKPD masing-masing. Selain itu agar lebih paham dan memiliki persepsi yang sama rutin dilaksanakan rapat kerja teknis”.</p>

		<p>Lebih lanjut Kasubbag Anforjab : “Dalam proses penyusunan Analisis Jabatan, Biro Organisasi sifatnya hanya memfasilitasi, untuk penentuan jabatan-jabatan yang ada di SKPD sepenuhnya di serahkan kepada SKPD. Namun untuk jabatan pelaksana SKPD, Biro Organisasi menetapkan aturan harus mengacu pada permenpan 25 tahun 2016, sedangkan untuk jabatan struktural mengacu pada Peraturan Gubernur tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja yang awalnya merupakan adopsi dari kementerian dan lembaga yang terkait”.</p>
		<p>Analisis Jabatan : “selama ini jabatan struktural semua dari usulan SKPD, sedangkan jabatan pelaksana SKPD kami arahkan harus sesuai Permenpan 25 tahun 2016, karena menpan mintanya seperti itu. Jabatan yang di usulkan namun tidak ada di Peremnpnan 25 tahun 2016 akan di tolak sistem.</p>
2.	<p>Penginterpretasian Bagaimana pengiterpretasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?</p>	<p>Kepala Biro Organisasi : “Biro Organisasi selaku fasilitator penyusunan analisis jabatan, selalu melaksanakan kegiatan Bimtek anjab maupun rapat kerja teknis dalam rangka memberikan pemahaman kepada SKPD terkait proses penyusunan anjab serta menyamakan persepsi tentang jabatan-jabatan apa saja yang dibutuhkan. Untuk jabatan pelaksana mengacu pada Permenpan Nomor 25 Tahun 2016, SKPD tinggal memilih dan memilah jabatan-jabatan apa saja yang sesuai dan dibutuhkan oleh instansi masing-masing. untuk Sekretariat Daerah Jabatan yang dibutuhkan tentu saja jabatan-jabatan yang dapat mensupport Sekretaris Daerah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya khususnya dalam perumusan dan penyusunan kebijakan. Jadi yang harus di perbanyak</p>

		itu jabatan fungsionalnya seperti analisis kebijakan.
		Kabag Kelembagaan : “Semestinya jabatan-jabatan yang ada di Sekretariat Daerah adalah jabatan yang dapat mendukung kinerja Sekretaris Daerah, terutama dalam hal perumusan dan penyusunan kebijakan. Jabatan fungsional seperti analisis misalnya, porsinya harus lebih banyak karena terkait analisis kebijakan yang akan di keluarkan oleh Pemerintah Daerah”.
		Kasubbag Anforjab : “untuk Sekretariat Daerah Jabatan-Jabatan yang dibutuhkan adalah jabatan fungsional seperti Analisis Perencanaan Program, Analisis Kebijakan, Analisis Kelembagaan, Analisis Jabatan, Analisis Hubungan Kelembagaan, Perancang Perundang-Undangan, Analisis Pertanahan serta Penyuluh Perundang-Undangan. Namun tentu saja jabatan-jabatan pendukung lainnya juga harus ada seperti Pranata Komputer, Pranata Kehumasan dan lainnya. Oleh sebab itu agar semua Biro dan SKPD mengetahui kebutuhan jabatannya kami setiap tahun pasti melaksanakan Bimtek Penyusunan Analisis Jabatan dan rapat kerja teknis. Hal ini kami lakukan untuk senantiasa memperbaiki dan mengevaluasi dokumen anjab yang sudah kami susun sebelumnya”
		Analisis Jabatan : “untuk Sekretariat Daerah jabatan-jabatan yang dibutuhkan lebih banyak jabatan fungsional seperti analisis perencanaan, analisis penanganan masalah sosial, analisis pembinaan keagamaan, analisis kerjasama teknis standarisasi, analisis penanaman modal, analisis pengembangan energi dan masih banyak lagi yang tentu disesuaikan tupoksi di biro-biro.”

3.	<p>Pengaplikasian</p> <p>Bagaimana pengaplikasian terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?</p>	<p>Kepala Biro Organisasi</p> <p>“terkait jabatan-jabatan yang dibutuhkan terutama di Sekretariat Daerah, semuanya sudah tertuang dalam dokumen analisis jabatan. Dimana dalam proses penyusunannya seluruh SKPD dapat mengusulkan kebutuhan jabatannya masing-masing dalam bentuk dokumen analisis jabatan, kemudian hasilnya di serahkan kepada Badan Kepegawian Daerah, dan biasanya selama ini dokumen anjab tersebut di gunakan untuk proses pengadaan pegawai maupun mutasi”.</p>
		<p>Kepala Bagian Kelembagaan :</p> <p>“Jabatan-jabatan yang dibutuhkan di Sekretariat Daerah sudah tersedia semua dalam dokumen analisis jabatan, karena Biro Organisasi yang memfasilitasi penyusunannya. Setelah selesai data tersebut kami serahkan kepada Badan Kepegawaian. selanjutnya Badan Kepegawaian yang menggunakan baik untuk proses penerimaan CPNS maupun dalam proses mutasi”.</p>
		<p>Kasubbag Anforjab :</p> <p>“Dalam proses penyusunan analisis jabatan, seluruh SKPD termasuk Sekretariat Daerah menyusun kebutuhan jabatan masing-masing yang mengacu pada Permenpan 25 Tahun 2016. Setiap SKPD tinggal memilih dan memilah sesuai dengan rumpun jabatan dan urusan masing-masing. hasilnya dokumen analisis jabatan sudah merupakan gambaran kebutuhan jabatan setiap SKPD, selanjutnya dokumen analisis jabatan tersebut di sampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah”.</p>
		<p>Analisis Jabatan :</p> <p>“Jabatan-jabatan yang dibutuhkan sudah ada semua dalam dokumen analisis jabatan, setiap SKPD selama</p>

		ini yang menentukan sendiri karena mereka yang paling tau kebutuhannya. Yang pasti untuk jabatan pelaksana semuanya mengacu Permenpan 25 tahun 2016. Kalau untuk jabatan struktural satau saya liatnya di Pergub SOTK.”
B. Implementasi Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. <i>Pengorganisasian</i>		
1. Bagaimana pengorganisasian terkait implementasi analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?		Kepala Badan Kepegawian Daerah: “Penyusunan analisis jabatan selama ini difasilitasi oleh Biro Organisasi, dalam mengkoordinasikannya dilaksanakan kegiatan formal dan non formal seperti rapat kerja teknis bagi seluruh Tim analis SKPD sampai dokumen analisis jabatan tersebut selesai di susun, Biro Organisasi merangkum analisis jabatan dari seluruh SKPD. Selanjutnya dokumen yang telah selesai di serahkan kepada Badan Kepegawaian Daerah. Untuk penggunaan dan penerapan analisis jabatan tersebut sepenuhnya menjadi kewenangan Badan Kepegawaian Daerah”.
		Kepala Bagian Kelembagaan : “analisis jabatan merupakan hal yang sangat penting, selama ini proses penyusunannya di fasilitasi biro organisasi. dan alhamdulillah prosesnya sudah selesai juga sudah diserahkan pada Badan Kepegawaian. untuk pemanfaatan dokumen analisis jabatan tersebut merupakan Domain Badan Kepegawaian Daerah. Biro Organisasi hanya sebagai admin yang menyediakan data jabatan.
		Kasubbag Anforjab : “untuk penyusunan dokumen anjab, selama ini dilakukan oleh tim yang dibentuk biro organisasi, dan prosesnya sudah selesai dan sudah diserahkan kepada Badan Kepegawaian.

		<p>penggunaan dan penerapannya dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah, kami hanya memfasilitasi saja.”</p>
		<p>Kepala Badan Kepegawaian Daerah: “Dalam proses mutasi harus dibahas terlebih dahulu dalam tim baperjakat, adapun dasar/acuan baperjakat dalam melakukan pertimbangan adalah syarat jabatan yang tertuang dalam data analisis jabatan serta kebutuhan jabatan dari Pejabat Pembina Kepegawaian dan tentu dengan pertimbangan-pertimbangan lainnya seperti moralitas, etos kerja dan sebagainya”.</p>
		<p>Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai : “Sudah merupakan aturan baku, bahwa setiap pelaksanaan mutasi pegawai pasti dibahas terlebih dahulu di Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (baperjakat), dan dalam rapat tersebut setiap orang yang akan di dudukkan dalam sebuah jabatan di teliti dulu rekam jejaknya, moralitasnya, semangat kerjanya termasuk syarat jabatan dan kepangkatan yang ia miliki. Data tersebut ada di Dokumen analisis jabatan”.</p>
		<p>Kepala Bidang Mutasi : “Proses penempatan pegawai pasti melalui rapat baperjakat, dan biasanya data yang di pegang baperjakat adalah data analisis jabatan. yang dilihat itu syarat jabatannya terutama latar belakang pendidikan serta pangkat golongan ruang. Idealnya memang syarat-syarat lainnya juga harus di jadikan dasar tapi kalau mau benar-benar ideal agak susah karena kita Daerah Otonomi Baru masih banyak keterbatasannya”.</p>
2.	<p>Penginterpretasian Bagaimana penginterpretasian implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai di</p>	<p>Kepala Biro Organisasi : “idealnya memang dalam menempatkan pegawai pada sebuah jabatan harus</p>

	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?	mengacu pada data analisis jabatan, supaya antara orang yang menduduki jabatan dengan latar belakangnya sesuai”
		Kepala Badan Kepegawaian Daerah: “Ya kalau menempatkan pegawai harus mengacu pada analisis jabatan, kami sangat paham oleh sebab itu dalam proses mutasi kami selalu mengacu dan berpedoman pada analisis jabatan, sebab dalam analisis jabatan terdapat syarat jabatan yang harus di penuhi seseorang yang akan menduduki sebuah jabatan”.
		Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai : “Dalam proses penempatan pegawai pasti dasarnya analisis jabatan, kami sangat paham aturan termasuk terkait analisis jabatan, dan itu sudah kami terapkan dalam proses mutasi, namun tentu saja tidak serta merta semuanya harus mengacu kesana karena ada pertimbangan-pertimbangan lainnya juga yang menjadi dasar kami menempatkan seseorang dalam sebuah jabatan”.
		Kepala Sub Bidang Mutasi : “pemahaman kami di BKD maupun tim baperjakat sudah sama, mangkanya dalam rapat baperjakat pasti yang menjadi dasar utama adalah data analisis jabatan, namun ada juga namanya kebijakan pimpinan, jadi dalam pertimbangannya pastilah ada faktor yang menjadi dasar”.
3.	Pengaplikasian Bagaimana pengaplikasian terkait implementasi analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?	Kepala Biro Organisasi : “Selama ini selaku tim baperjakat, kita selalu berupaya agar dalam menempatkan pegawai disesuaikan dengan syarat jabatan. Namun agak susah kalau mau ideal karna pegawai kita masih sangat kurang dan yang mutasi ke Pemprov latar belakangnya

		bermacam-macam dan tidak merata. sehingga memang pejabat yang ada sekarang masih banyak yang tidak sesuai syarat jabatan.”
		<p>Kepala Badan Kepegawaian Daerah: “Sebagian besar jabatan struktural yang ada saat ini, telah sesuai syarat jabatan, karena acuan kami adalah data analisis jabatan. Namun kami sadari masih banyak juga jabatan-jabatan yang tidak sesuai, misalnya seharusnya pejabatnya sarjana Administrasi Publik malah diduduki oleh sarjana komputer, memang ini tidak pas. Tapi mau apalagi kan kaltara ini daerah otonomi baru jadi jumlah SDM nya masih terbatas. Sehingga sangat sulit kalau mau langsung ideal nanti banyak SKPD yang kosong, jadi biar organisasi jalan dulu kita isi jabatan-jabatan tersebut dengan orang yang ada. Namun jika dirata-rata 60-70 % saya kira sudah sesuai dengan syarat jabatan.”</p>
		<p>Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai : “untuk jabatan-jabatan yang ada saat ini sebagian besar sebenarnya sudah sesuai dengan yang di syaratkan dalam dokumen analisis jabatan, namun tentu saja masih banyak juga yang belum sesuai, saya kira pelan-pelan hal itu akan dibenahi, karena sebagai provinsi baru mungkin faktor kekurangan pegawai menjadi salah satu kendala, sehingga ada orang yang ditempatkan tidak sesuai syarat jabatan, dan bisa jadi ada juga unsur kebijakan pimpinan disana”.</p>
		<p>Kepala Sub Bidang Mutasi : “kalau secara umum, sebenarnya jabatan struktural yang ada di SKPD termasuk di Sekretariat Daerah persentasenya lebih banyak yang sudah sesuai dengan syarat jabatan, karena setiap baperjakat melaksanakan rapat</p>

		<p>pasti yang jadi acuan adalah data analisis jabatan. walaupun masih ada yang belum sesuai, sebenarnya masih wajar sebab sebagai daerah otonomi baru tentu belum bisa ideal, karena jumlah SDM masih terbatas. Selain itu kadang-kadang unsur kebijakan memang tidak bisa lepas dari proses mutasi”.</p>
<p>C. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam implementasi analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. <i>Pengorganisasian</i></p> <p>1. Apa saja Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengorganisasian implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?</p>		<p>Kepala Biro Organisasi “saya rasa tidak ada, selama ini proses rapat Tim Baperjakat jalan seperti biasa saja. Proses ini kan sudah menjadi rutinitas jadi sudah bisa di bilang khatamlah. Walaupun ada paling teknis pelaksanaannya saja. Terkait yang menjadi acuan dalam rapat tersebut sudah pasti yang pertama data syarat jabatan, terus lainnya seperti profil PNS yang bersangkutan dan tentu faktor-faktor teknis maupun non teknis juga dijadikan bahan pertimbangan.”</p>
		<p>Kepala Badan Kepegawaian “kendala dalam pengorganisasian kayaknya tidak ada, paling pada saat mau rapat baperjakat aja agak susah mencocokkan jadwal dengan seluruh Tim Baperjakat. Mungkin karena kesibukan masing-masing jadi selama ini kalau mau rapat tim baperjakat pejabatnya sering tidak lengkap, jadi rapatnya sering di jadwalkan ulang”.</p>
		<p>Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai “kendalanya tidak ada, karena data analisis jabatankan sudah tersedia, kami tinggal menggunakan saja baik untuk pengusulan kebutuhan pegawai ke kemenpan maupun dalam proses mutasi khususnya dalam rapat Tim</p>

		Baperjakat”.
		Kepala Sub Bidang Mutasi “kendalanya kayaknya tidak ada, selama ini rapat Tim Baperjakat lancar-lancar saja, tidak pernah ada masalah.
2.	Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam penginterpretasian implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara?	Kepala Badan Kepegawaian Daerah “Tidak ada kendala, baik BKD maupun tim baperjakat sangat paham, bahwa pada proses mutasi dasarnya harus mengacu pada data analisis jabatan”.
		Kepala Biro Organisasi “sejauh ini tidak ada kendala, menurut saya pemahaman seluruh tim baperjakat terkait pemanfaatan data analisis jabatan sudah sangat baik, dan tim sangat paham bahwa setiap pembahasan yang kami lakukan dalam proses mutasi harus mengacu pada data analisis jabatan. Apalagi biro organisasi yang memfasilitasi penyusunannya, saya dalam tim pasti selalu memberikan masukan berdasarkan syarat jabatan sesuai data analisis jabatan.”
		Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai “saya rasa tidak ada kendala, sebab BKD maupun Tim Baperjakat sudah sangat paham apa itu analisis jabatan dan untuk apa digunakan”.
		Kepala Sub Bidang Mutasi “Kendala kayaknya tidak ada, karena selama ini Analisis jabatan setau saya sudah menjadi acuan pada saat rapat Tim Baperjakat”.
3	Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam pengaplikasian implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ?	Kepala Biro Organisasi “Kendala kita selama ini minimnya jumlah pegawai, sehingga sangat sulit untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang sesuai dengan syarat jabatannya. Sebab kalau di laksanakan sesuai hasil anjab maka yang terjadi ada SKPD yang lebih pegawainya dan ada juga SKPD yang kosong sama sekali jabatannya alias tidak terisi. Jadi

		<p>prinsipnya untuk sementara bagaimana agar SKPD terkait dapat berjalan dan dapat memberikan pelayanan sambil pelan-pelan kita benahi”.</p>
		<p>Kepala Badan Kepegawaian Daerah “terkadang syarat jabatan yang ada, tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, misalnya latar belakang pendidikan sesuai syarat jabatan yang bisa duduk di sebuah jabatan sarjana Sospol namun PPK maunya sarjana Pemerintahan yang menduduki jabatan tersebut, sehingga mau tidak mau kita harus mengakomodir keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian. Dan saya rasa itu tidak masalah karna masih satu jalur”.</p>
		<p>Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai “Memang masih banyak pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan syarat jabatannya, yang menjadi kendala adalah pertama SDM kita masih terbatas, kedua dalam proses mutasi pasti tidak bisa lepas dari unsur kebijakan, selain itu memang kadang-kadang data analisis jabatan tidak seiring sejalan dengan keinginan Pejabat Pembina Kepegawaian”.</p>
		<p>Kepala Sub Bidang Mutasi “Kendalanya salah satunya kekurangan pegawai, selain itu orang yang mutasi pindah ke kaltara latar belakangnya juga tidak merata, jadi kalau mau ideal sesuai syarat jabatan banyak SKPD yang tidak terisi jabatannya”.</p>

**MATRIK KEBUTUHAN JABATAN DAN SYARAT JABATAN
SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

No	Nama Jabatan	Syarat Jabatan
A.	Biro Pemerintahan	
1.	Kepala Biro Pemerintahan	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Ilmu Pemerintahan/Sosial dan Politik c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Perencanaan Peningkatan Kerja, Diklat Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. d. Pengalaman Kerja - Tiga kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang otonomi daerah, penataan daerah dan administrasi, pemerintahan umum dan pertanahan.
2.	Kepala Bagian Otonomi Daerah	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Administrasi Negara c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Otonomi Daerah d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang terkait - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang otonomi daerah.
3.	Kepala Bagian Penataan Daerah dan Pertanahan	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Sospol/Ilmu Pertanahan c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Administrasi Penataan Daerah d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang terkait - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait penataan daerah dan pertanahan.
4.	Kepala Administrasi dan Pemerintahan Umum	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Administrasi Pemerintahan c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Manajemen Pemerintahan d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang terkait - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait administrasi dan pemerintahan.

5.	Kasubbag Administrasi Pejabat Negara dan Legislatif	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Administrasi Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Manajemen Administrasi Pejabat Negara</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang otonomi daerah</p>
6.	Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Administrasi Negara</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Penyusunan LPPD</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 tahun dibidang administrasi pemerintahan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang otonomi daerah</p>
7.	Kasubbag Fasilitasi Urusan Pemerintahan	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : DIV/S1- Komunikasi/Kebijakan Publik/Ilmu Pemerintahan/Sosial dan Politik</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Kepemerintahan</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Minimal 1 tahun dibidang otonomi daerah - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait fasilitasi urusan pemerintahan.</p>
8.	Kasubbag Penataan dan Pengembangan Wilayah	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Jurusan Ilmu Tanah/Ilmu Hukum/Sosial Ekonomi/Sosial dan Politik</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Administrasi Penataan Daerah</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 tahun dibidang penataan daerah dan pertanahan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait penataan dan pengembangan wilayah.</p>
9.	Kasubbag Penataan Daerah dan Topomni	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Jurusan Geologi/Geodesi</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Topomni, Diklat Penegasan Batas</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 tahun dibidang batas daerah dan topomni - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait batas daerah dan topomni.</p>
10.	Kasubbag Fasilitasi	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina III/c</p>

	Pertanahan	<ul style="list-style-type: none"> b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Jurusan Ilmu Pertanian c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pertanian d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 2 tahun dibidang pertanian - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait bidang pertanian.
11.	Kasubbag Administrasi Pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Pembina III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Jurusan Adminstrasi Negara/Sospol c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Penyusunan Program dan Rencana Kerja d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 2 tahun dibidang administrasi Pemerintahan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait Administrasi Pemerintahan.
12.	Kasubbag Dekonsentrasi dan Pembantuan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Pembina III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Jurusan Adminstrasi Negara/Sospol c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 2 tahun dibidang dekonsentrasi dan tugas pembantuan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dekonsentrasi dan tugas pembantuan.
13.	Kasubbag Tata Usaha Biro	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Pembina III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S1- Jurusan Manajemen/Adminstrasi Negara c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengelolaan Keuangan, Diklat Tata Naskah Dinas, Diklat Anjab dan ABK, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - Pernag Bertugas sebagai pengelola keuangan - Pernah bertugas sebagai pengelola barang - Pernah bertugas sebagai pengadministrasi umum.
B.	Biro Kesejahteraan Rakyat	
1.	Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Adminstrasi Negara/Sospol/ Pemerintahan c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Perencanaan Peningkatan Kerja, Diklat Penyelenggaraan Pemerintahan

			<p>Daerah.</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiga kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang kesejahteraan sosial. <p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Agama</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Perencanaan Peningkatan Kerja, Diklat Bimbingan Kemasyarakatan Pengalaman Kerja</p> <p>d. - Tiga kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang keagamaan. <p>Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>a. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan</p> <p>b. Kesehatan/Hukum, Sospol</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Perencanaan Peningkatan Kerja, Diklat Bimbingan Kemasyarakatan Pengalaman Kerja</p> <p>d. - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang kesejahteraan. <p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Sospol/Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Bimbingan Kemasyarakatan Pengalaman Kerja</p> <p>d. - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang kemasyarakatan. <p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Keagamaan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat pembinaan dan Evaluasi Keagamaan</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimal 1 tahun menjadi staf di bidang keagamaan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang keagamaan. <p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Negara</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat</p>
2.	Kepala Keagamaan	Bagian	
3.	Kepala Kesejahteraan	Bagian	
4.	Kepala kemasyarakatan	Bagian	
5.	Kepala Sub Bagian Bina Keagamaan, pendidikan agama, sarana agama.	Bagian	
6.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro		

			<p>Tata Naskah Dinas, diklat Keuangan</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimal 1 tahun menjadi staf di bagian tata usaha - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian tata usaha.
7.	Kepala Sub Bagian Kesehatan dan Penanggulangan Nasrkoba	a. b. c. d.	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Kesehatan Masyarakat</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat Penanggulangan Penyakit</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimal 1 tahun menjadi staf di bagian kesehatan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian bagian kesehatan.
8.	Kepala Sub Bagian Sosial, Pemukiman, Tenaga kerja dan Transmigrasi	a. b. c. d.	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Sospol/Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat Ketenagakerjaan</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian sosial, pemukiman, tenaga kerja dan transmigrasi.
9.	Kepala Sub Bagian Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga dan kelembagaan kemasyarakatan	a. b. c. d.	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Sospol/Pemerintahan/olah raga</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat Keolahragaan/Diklat Kelembagaan Masyarakat</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Pendidikan, Pemuda olah raga dan kelembagaan masyarakat.
10.	Kepala Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan anak dan Keluarga Berencana	a. b. c. d.	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Sospol/Pemerintahan/Pekerja Sosial</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat KB/Diklat Perlindungan perempuan, anak, Keluarga dan masyarakat</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian perlindungan perempuan, perlindungan anak dan keluarga berencana.

C. Biro Hukum			
1.	Kepala Biro Hukum	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan ilmu hukum/ Administrasi Publik
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Prolegda, TOT Perancang Perundang-undangan, TOT Legal Drafting, TOT Penyuluh Hukum, TOT JDIH, TOT Manajemen Pengalaman Kerja
		d.	- Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Hukum.
2.	Kepala Bagian Produk Hukum Daerah	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum/Magister Of Sains/Administrasi Negara
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat manajemen, Diklat Perancang Perundang-undangan/Diklat legal Drafting, Diklat Pengembangan Program Kerja
		d.	- Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Produk Hukum Daerah.
3.	Kepala Bagian Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Penyuluhan Hukum, Diklat Diklat bantuan Hukum, Diklat PPNS, Diklat Public Spiking
		d.	Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian hukum dan Hak Asasi Manusia.
4.	Kepala Bagian Pembinaan, Pengawasan, dan Informasi Hukum	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum, Ilmu Komunikasi, Ilmu Manajemen
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Manajemen, Diklat JDIH, Diklat Legal Drafting
		d.	Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Pembinaan, Pengawasan, dan Informasi hukum.
5.	Kepala Sub Bagian Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah.	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV

6.	Kepala Sub Bagian Peraturan Kepala Daerah	a.	Diklat Teknis : Diklat Perancang Perundang-Undangan, Diklat Legal Drafting
		d.	Pengalaman Kerja - Perancang Perundang-undangan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Peraturan daerah dan keputusan kepala daerah.
		a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perancang Perundang-undangan, Diklat Legal Drafting
		d.	Pengalaman Kerja - Perancang Perundang-undangan - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Peraturan Kepala Daerah.
7.	Kepala Sub Bagian Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu hukum
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengembangan Program, Diklat Bantuan Hukum
		d.	Pengalaman Kerja - Minimal 1 tahun menjadi staf di bagian Bantuan Hukum dan Ham - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian bantuan hukum dan Ham.
8.	Kepala Sub Bagian Penyuluhan Hukum	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu hukum dan Jurusan yang relevan
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Penyuluhan Hukum, Diklat PPNS
		d.	Pengalaman Kerja - Penyuluh Hukum - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Penyuluhan Hukum.
9.	Kepala Sub Bagian Pembinaan dan Pengawasan	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perancang Perundang-undangan, Diklat Legal Drafting
		d.	Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Pembinaan dan Pengawasan
10.	Kepala Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi Hukum	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Hukum/Ilmu Komputer/Ilmu Komunikasi

11.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	<p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat JDIH, Diklat Manajemen Pengalaman Kerja</p> <p>d. - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian dokumentasi dan informasi hukum.</p> <p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengelolaan keuangan, Diklat tata Naskah Dinas/ Diklat Pengelolaan Barang/ Diklat Barang dan Jasa</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian tata usaha biro.</p>
D. Biro Perekonomian		
1.	Kepala Biro Perekonomian	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik/Ekonomi Pembangunan/hukum</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Kepariwisata, TOT Monitoring dan Evaluasi, TOT Lingkungan Hidup, TOT Promosi Daerah, TOT Penanaman Modal, TOT Perekonomian.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Perekonomian.</p>
2.	Kepala Bagian Sarana Perekonomian	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan IlmuManajemen / Ekonomi Pembangunan /Administrasi Publik/Hukum</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : Diklat Perencanaan dan Peningkatan Program kerja/TOT Pengkoordinasian dan pengendalian sarana perekonomian Pengalaman Kerja</p> <p>d. - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Sarana Perekonomian.</p>
3.	Kepala Bagian Industri dan Jasa	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ekonomi Pembangunan/Teknik Industri</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT pengkoordinasian dan pengendalian tugas-tugas di bidang industri dan</p>

			jasa meliputi perindustrian, koperasi, UKM, Perhubungan dan Pariwisata
4.	Kepala Bagian Produksi Daerah dan Sumber Daya Alam	d.	Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Industri dan Jasa.
		a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ekonomi Pembangunan/Administrasi Publik
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT pengkoordinasian dan pengendalian tugas-tugas di bidang produksi daerah dan SDA.
		d.	Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian produksi dan daerah dan SDA.
5.	Kepala Sub Bagian Perusahaan Daerah dan Lembaga Keuangan	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/Ekonomi Pembangunan.
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan, pelaksanaan, pengevaluasaan dan pelaporan pelaksanaan tugas BUMD dan Lembaga Keuangan.
		d.	Pengalaman Kerja - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Perusahaan daerah dan lembaga keuangan.
6.	Kepala Sub Bagian Penanaman Modal dan Promosi	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen Accounting/Manajemen
		c.	Perbankan/Manajemen Pemasaran Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat Pelaksanaan Tugas Investasi, Potensi daerah dan Penanaman Modal
		d.	Pengalaman Kerja - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Penanaman Modal dan Promosi.
7.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Perkantoran/Administrasi Publik
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan dan Penganggaran, Diklat monitoring dan Evaluasi,

			Diklat Kearsipan, Diklat Pengelolaan Daerah, Diklat Tata Naskah Dinas, Diklat Kepegawaian Pengalaman Kerja
8.	Kepala Sub Bagian Perindustrian, Koperasi dan UKM	a. b. c. d.	- 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang tata usaha biro. Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Administrasi Publik/Manajemen/ekonomi Pembangunan Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan Program, Diklat Evaluasi dan Pelaporan Pengalaman Kerja
9.	Kepala Sub Bagian dan Perhubungan dan Pariwisata	a. b. c. d.	- 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Perindustrian, koperasi dan UKM. Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/Pariwisata Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan, Pelaksanaan, Pengevaluasian dan Pelaporan Pengalaman Kerja
10.	Kepala Sub Bagian Pertanian dan Ketahanan Pangan	a. b. c. d.	- 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian perhubungan dan pariwisata. Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Pertanian Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan, Pelaksanaan, Pengevaluasian dan Pelaporan Pengalaman Kerja
11.	Kepala Sub Bagian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	a. b. c. d.	- 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian pertanian dan ketahanan pangan Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Kehutanan Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan, Pelaksanaan, Pengevaluasian dan Pelaporan Pengalaman Kerja
12.	Kepala Sub Bagian Energi dan Sumber Daya Mineral	a. b.	- 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian lingkungan hidup dan kehutanan. Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Teknik Geodesi/teknik Geologi

			c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan, Pelaksanaan, Pengevaluasian dan Pelaporan
			d.	Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Energi dan Sumber Daya Mineral.
E.	Biro Pembangunan			
1.	Kepala Pembangunan	Biro	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
			b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II
			c.	Diklat Teknis : TOT Penyusunan RPJMDRKP, Renstra, Renja dan RKA, TOT Penyusunan Laporan Pembangunan, TOT Penyusunan Dokumen Pengendalian Pembangunan, TOT Pengadaan Barang dan Jasa. Pengalaman Kerja
			d.	- Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Berpengalaman di Bidang Perencanaan dan Pembangunan Daerah. - Berpengalaman dalam menangani kerjasama antar daerah
2.	Kepala Perencanaan Pembangunan dan Kerjasama	Bagian dan	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
			b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Manajemen / Ekonomi Pembangunan /Administrasi Publik
			c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Perencanaan dan Peningkatan Program kerja, TOT Kepegawaian, TOT Kearsipan, TOT Penganggaran, TOT Perpustakaan Pengalaman Kerja
			d.	- Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Perencanaan Pembangunan dan Kerjasama - Berpengalaman dalam menyusun dokumen perencanaan pembangunan daerah.
3.	Kepala Pengendalian Pelaporan	Bagian dan	a.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a
			b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ekonomi Pembangunan/Akuntansi Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III
			c.	Diklat Teknis : TOT penyusunan dokumen pengendalian pembangunan daerah, TOT penyusunan dokumen pelaporan pembangunan daerah, TOT penyusunan dokumen analisis pangkajian pembangunan
			d.	Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang

4.	Kepala Pengadaan	Bagian	<ul style="list-style-type: none"> a. - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Pengendalian dan Pelaporan. b. Pangkat/Gol : Pembina IV/a c. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajeme/Administrasi Publik d. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III e. Diklat Teknis : TOT pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah f. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait bidang pengadaan.
5.	Kepala Perencanaan Daerah	Sub Bagian Sekretariat	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/Ekonomi Pembangunan. c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV d. Diklat Teknis : TOT penyusunan dokumen perencanaan pembangunan Daerah (RPJMD, RPJP, RKPD, Renstra, Renja, TOT penyusunan dokumen penganggaran. e. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Perencanaan dan penganggaran.
6.	Kepala Kerjasama	Sub Bagian	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi publik/ Ekonomi Pembangunan c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV d. Diklat Teknis : TOT Penyusunan Dokumen Kerjasama antar daerah (MOU), TOT Penyusunan dokumen monitoring dan evaluasi kerjasama antar daerah. e. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Kerjasama
7.	Kepala Usaha Biro	Sub Bagian Tata	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi Perkantoran /Administrasi Publik c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV d. Diklat Teknis : Diklat Perencanaan dan Penganggaran, Diklat monitoring dan Evaluasi, Diklat Kearsipan, Diklat Pengelolaan Daerah, Diklat Tata Naskah Dinas, Diklat Kepegawaian e. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait

8.	Kepala Sub Bagian Pengendalian Pembangunan	Bagian	<p>dengan bidang tata usaha biro.</p> <p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Administrasi Publik/Manajemen/ekonomi Pembangunan/Akuntansi</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT penyusunan dokumen pengendalian pembangunan daerah, TOT penginputan SIRUP, TOT Penyusunan Laporan Tepra.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Pengendalian Pembangunan</p>
9.	Kepala Sub Bagian Pelaporan	Bagian	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/Ekonomi Pembangunan/ Administrasi Perkantoran</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Penyusunan Laporan pembangunan Daerah, TOT Penyusunan laporan realisasi fisik dan keuangan daerah.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian pelaporan.</p>
10.	Kepala Sub Bagian Analisis dan Pengkajian Pembangunan	Bagian	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik/ Ekonomi Pembangunan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT penyusunan dokumen analisis pengkajian pembangunan, TOT penyusunan dokumen pengendalian pembangunan daerah, ToT penyusunan dokumen RPJMD, RPJP, Renja, Renstra</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian pengkajian pembangunan.</p>
11.	Kepala Sub Bagian Layanan Pengadaan	Bagian	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik/ Ekonomi Pembangunan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa, TOT SIRUP</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait</p>

12.	Kepala Sub Bagian Fasilitasi Layanan Pengadaan	a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/ Ekonomi Pembangunan. c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa. d. Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Layanan Pengadaan.
F.	Biro Organisasi	
1.	Kepala Organisasi	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Administrasi Negara/ Administrasi Publik/ Manajemen c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Penyusunan Anjab dan ABK, TOT Penyusunan Lakip, TOT Ketatalaksanaan, TOT Inovasi Pelayanan Publik d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah Menduduki Jabatan eselon 3 di biro organisasi selama 4 tahun
2.	Kepala Bagian Kelembagaan	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Manajemen / Ekonomi Pembangunan /Administrasi Publik/ Ilmu Sosial c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Penyusunan Anjab dan ABK, TOT Penyusunan Kelembagaan, TOT Manajemen Kelembagaan. d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro organisasi selama 4 tahun.
3.	Kepala Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ekonomi Pembangunan/Akuntansi c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT LHKPN, TOT Laporan Keuangan, TOT manajemen Kepegawaian, TOT Pengadaan Barang dan Jasa, TOT Pengelolaan Barang Milik Negara. d. Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro organisasi selama 4 tahun.

4.	Kepala Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas	Bagian	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/ Administrasi Negara/ Ilmu Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Layanan Publik, TOT SAKIP, TOT Ketatalaksanaan, TOT Penataan Organisasi Pengalaman Kerja</p> <p>d. - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menjabat eselon IV di biro Organisasi selama 4 Tahun.</p>
5.	Kepala Vasilitasi Kelembagaan	Sub Bagian	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/ Pemerintahan/ Ilmu Hukum</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT penyusunan Kelembagaan, TOT Manajemen Kelembagaan</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Melaksanakan tugas selama 8 Tahun sesuai bidangnya</p>
6.	Kepala Analisis Jabatan	Sub Bagian dan Formasi	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi publik/ Psikologi</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Penyusunan Anjab dan ABK, TOT Penyusunan Evaluasi Jabatan Pengalaman Kerja</p> <p>d. - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan Analisis dan Formasi Jabatan selama 8 tahun.</p>
7.	Kepala Kepegawaian, dan Kapasitas	Sub Bagian Budaya	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi Negara /Administrasi Publik/ Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT LHKPN, TOT Manajemen Kepegawaian</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan Analisis dan Formasi Jabatan selama 8 tahun.</p>
8.	Kepala Usaha Biro	Sub Bagian Tata	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Administrasi Publik/Manajemen/ekonomi</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Perencanaan Program, TOT Penatausahaan, TOT Keuangan</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait</p>

9.	Kepala Sub Bagian Sistem, Prosedur dan Standarisasi	a. b. c. d.	dengan Bidang Tata Usaha selama 8 tahun. Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/Ekonomi/ Ilmu Pemerintahan / Psikologi Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Ketatalaksanaan, TOT Penataan Organisasi Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan Bagian Sistem, Prosedur dan Standarisasi selama 8 tahun.
10.	Kepala Sub Bagian Inovasi Pelayanan Publik	a. b. c. d.	Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Akuntansi / Ekonomi Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT Pelayanan Publik, TOT Inovasi Pelayanan Publik Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan Bagian Inovasi Pelayanan Publik selama 8 tahun.
11.	Kepala Sub Bagian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	a. b. c. d.	Pangkat/Gol : Penata III/c Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik/ Ekonomi / Akuntansi Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : TOT LAKIP, TOT Sakip, TOT LKJP, TOT LPPD. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah selama 8 tahun.
G.	Biro Pengelolaan Perbatasan Negara		
1.	Kepala Biro Pengelolaan Perbatasan Negara	a. b. c. d.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Administrasi Negara/ Administrasi Publik/ Manajemen Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Pelayanan Publik, TOT Pengelolaan Perbatasan Negara Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah Melaksanakan Pekerjaan yang terkait dengan bidang pengelolaan perbatasan negara.
2.	Kepala Bagian Pengelolaan Batas Negara	a. b.	Pangkat/Gol : Pembina IV/a Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Pemerintahan/ Ilmu Hukum/ Geografi

3.	Kepala Pengelolaan Kawasan	Bagian Potensi	<p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Pengelolaan Batas Negara, TOT Public Speaking</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro pengelolaan batas negara selama 4 tahun.</p> <p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Pemerintahan/ Ilmu Sospol/Ekonomi/Administrasi Negara</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Pengelolaan Batas Negara, TOT Public Speaking</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro pengelolaan perbatasan negara selama 4 tahun.</p>
4.	Kepala Pengelolaaan Infrastruktur	Bagian Kawasan	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Teknik sipil/Ilmu Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Pengelolaan Infrastruktur, TOT public Speaking.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menjabat eselon IV di biro Pengelolaan Perbatasan selama 4 Tahun.</p>
5.	Kepala Pengelolaan Negara	Sub Bagian Batas	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Negara / Pemerintahan / Ilmu Hukum</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengelolaan Batas Negara, Diklat Penataan Batas Negara, Diklat sistem informasi geografis.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Melaksanakan tugas selama 8 Tahun sesuai bidangnya</p>
6.	Kepala Potensi Sumber Daya Alam	Sub Bagian Ekonomi dan	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Pemerintahan/Ekonomi/Ilmu Sosial</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengembangan Potensi Ekonomi Daerah</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang selama 8 tahun.</p>
7.	Kepala Potensi Sosial dan	Sub Bagian	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu</p>

			<p>Pemerintahan/ ilmu sosial</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengelolaan Potensi Sosial dan Budaya.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah menduduki jabatan pelaksana di bidang pengelolaan potensi daerah selama 8 tahun.</p>
8.	Kepala Sub Bagian Infrastruktur Ekonomi, sosial Budaya	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Pemerintahan/ Ekonomi/ Ilmu sosial</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengelolaan Infrastruktur Ekonomi, Sosial dan Budaya.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Pernah menduduki jabatan pelaksana pada bagian pengelolaan, infrstruktur ekonomi, sosial dan budaya selama 4 tahun.</p>	
9.	Kepala Sub Bagian Infrastruktur Fisik dan Pemerintahan	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Pemerintahan/ Teknik Sipil.</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pengelolaan infrstruktur fisik dan Pemerintahan</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian infrastruktur fisik dan pemerintahan..</p>	
10.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan administrasi Negara/ Ekonomi/Ilmu Pemerintahan/Ilmu sosial.</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat tata Naskah, Diklat Perencanaan Program dan Pelaksanaan Anggaran, Diklat Kepegawaian.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian tata usaha biro.</p>	
H.	Biro Humas dan Protokol		
1.	Kepala Humas dan Protokol	<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Hubungan Internasional/Manajemen</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Manajemen Strategik, TOT Manajemen Kepemimpinan, TOT Kehumasan.</p> <p>d. Pengalaman Kerja</p>	

2.	Kepala Bagian Protokol	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Manajemen / Hubungan Internasional c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Keprotokolan d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah Menduduki Jabatan eselon 3 di biro humas dan protokol selama 4 tahun
3.	Kepala Bagian Humas	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ilmu Komunikasi/Administrasi Negara c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Kehumasan, TOT Manajemen Kepemimpinan d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro Humas dan Protokol selama 4 tahun.
4.	Kepala Sub Bagian Tata Acara	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ilmu Komunikasi/Hubungan Internasional c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Public Speaking, Diklat Keprotokolan d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan tugas sebagai pelaksana selama 8 Tahun dibidang Protokol
5.	Kepala Sub Bagian Pelayanan Kegiatan Pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi Negara c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan sistem informasi manajemen, diklat manajemen pimpinan d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan sebagai pelaksana terkait dengan bagian keprotokolan selama 8 tahun.
6.	Kepala Sub Bagian Pelayanan Kegiatan Tamu	<ul style="list-style-type: none"> a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi Negara / Pemerintahan c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : diklat Kprotokolan, Diklat Manajemen Tamu d. Pengalaman Kerja <ul style="list-style-type: none"> - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait

7.	Kepala Sub Bagian Hubungan Internal dan Eksternal	a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Administrasi Negara / Hubungan Internasional c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Kehumasan d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian kehumasan selama 8 tahun
8.	Kepala Sub Bagian Dokumentasi, Informasi dan Publikasi	a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Ilmu Komunikasi/ Publik Relation c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Public speaking, Diklat Kehumasan d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian kehumasan selama 8 tahun.
9.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro	a. Pangkat/Gol : Penata III/c b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik/ Pemerintahan c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat tata naskah dinas, Diklat Kearsipan, Diklat Perencanaan, evaluasi dan Pelaporan, Diklat Manajemen Pengawasan, Diklat Pengelolaan Baran, Diklat Pengadaan Barang dan jasa, Diklat Keuangan. d. Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian tata usaha biro selama 8 tahun.
I.	Biro Umum dan Perlengkapan	
1.	Kepala Biro Umum dan Perlengkapan	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Administrasi Negara/ Administrasi Publik/ Manajemen/ Ilmu Pemerintahan/ manajemen c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. II Diklat Teknis : TOT Naskah Akademik, TOT Legal Drafting, TOT Manajemen Perkantoran, TOT Manajemen Pemerintahan Daerah, TOT Manajemen Kepegawaian, TOT Pengadaan Barang dan Jasa, TOT Manajemen Aset Daerah d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon 3 yang sesuai bidang - Pernah Menduduki Jabatan eselon 3 di biro umum dan perlengkapan selama 4 tahun
2.	Kepala Bagian Umum dan Rumah Tangga	a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ilmu Manajemen /Administrasi Publik/ Ilmu

			<p>Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Legal Drafting, TOT Manajemen Kepegawaian, TOT Manajemen Pemerintahan daerah</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Dua kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro Umum dan Perlengkapan selama 4 tahun.</p>
3.	Kepala Bagian Keuangan SETDA		<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Negara/Psikologi</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, TOT Pengelolaan Keuangan, TOT Manajemen Perkantoran.</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menduduki jabatan eselon IV di biro Umum dan Perlengkapan selama 4 tahun.</p>
4.	Kepala Bagian Perlengkapan		<p>a. Pangkat/Gol : Pembina IV/a</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/ Administrasi Negara/ Ilmu Pemerintahan</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. III Diklat Teknis : TOT Naskah akademik, TOT aset daerah, TOT Perencanaan, Evaluasi dan pelaporan</p> <p>d. Pengalaman Kerja - 2 kali menjabat eselon IV yang sesuai bidang - Pernah menjabat eselon IV di biro umum dan perlengkapan selama 4 Tahun.</p>
5.	Kepala Sub Bagian Usaha Biro dan Perjalanannya	Tata dan	<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/ Pemerintahan/ Psikologi</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Tata Kearsipan, Diklat tata naskah dinas, Diklat Manajemen Kepegawaian, Diklat Manajemen Perkantoran, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Pengelolaan Aset</p> <p>d. Pengalaman Kerja - Melaksanakan tugas selama 8 Tahun sebagai pelaksana sesuai bidang.</p>
6.	Kepala Sub Bagian Anggaran		<p>a. Pangkat/Gol : Penata III/c</p> <p>b. Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Ekonomi / Administrasi publik/ Manajemen/ Ilmu Pemerintahan.</p> <p>c. Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat anggaran, Diklat Perencanaan Anggaran, Diklat Manajemen</p>

7.	Kepala Sub Bagian Akuntansi	d.	Perkantoran, Diklat Evaluasi dan Pelaporan Pengalaman Kerja - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan Anggaran selama 8 tahun.
		a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen / Administrasi Negara /Administrasi Publik/ Pemerintahan/ Akuntansi/ Ekonomi
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Anggaran, Diklat Perencanaan, Diklat Akuntansi, Diklat Evaluasi dan Pelaporan.
		d.	Pengalaman Kerja - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bidang Anggaran.
8.	Kepala Sub Bagian dan Varifikasi Perbendaharaan.	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Administrasi Publik/Manajemen/ekonomi Pembangunan/Akuntansi
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Administrasi Pembayaran, Diklat Perbendaharaan, Diklat Akuntansi
		d.	Pengalaman Kerja - 4 Tahun sesuai bidangnya - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Verifikasi dan Perbendaharaan.
9.	Kepala Sub Bagian Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/Administrasi Publik/Ekonomi Pembangunan/ Administrasi Perkantoran
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Perencanaan, Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Evaluasi dan Pelaporan.
		d.	Pengalaman Kerja - 4 tahun sesuai bidang - Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan
10.	Kepala Sub Bagian Inventarisasi, Pemanfaatan dan Pemeliharaan	a.	Pangkat/Gol : Penata III/c
		b.	Pendidikan Formal Minimal : S2/S1- Jurusan Manajemen/ Administrasi Publik/ Ekonomi/ Ilmu Pemerintahan
		c.	Pelatihan/Kursus : Diklat Pim Tk. IV Diklat Teknis : Diklat Pemanfaatan Barang, Diklat Pemeliharaan Barang, Diklat Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Diklat Manajemen Perkantoran, diklat Manajemen barang.
		d.	Pengalaman Kerja

			<ul style="list-style-type: none">- 4 tahun sesuai bidang- Pernah melaksanakan pekerjaan yang terkait dengan bagian Inventarisasi, pemanfaatan dan Pemeliharaan.
--	--	--	---

