

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN
PADA KANTOR UNIT PENYELENGGARA
PELABUHAN POLEWALI**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

IFFAH KARTINI

NIM. 500655244

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **“Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali”** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Majene, 25 Mei 2018
Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

6E1D2AFF06436296A

6000
ENAM RIBU RUPIAH

(IFFAH KARTINI)
NIM. 500655244

ABSTRACT

FACTORS INFLUENCING POLICY IMPLEMENTATION OF JOB ANALYSIS IN PORT ORGANIZING UNIT IN POLEWALI

Iffah Kartini

iffahkartini214@gmail.com

**Graduate Program
Universitas Terbuka**

This research aims to analyze the types of factors influencing policy implementation of job analysis in Port Organizing Unit in Polewali, motivating and demotivating factors in implementing the policy of job analysis.

This research uses descriptive qualitative approach. Data collection is done through observation, interview, and document review. The interviewees are officials and staff of Polewali Port Organizing Unit. Documents to review consist of document of applied policy and implementation report. Data is then processed for data reduction, data display, as well as conclusion drawing and verification.

Result shows that implementation of job analysis is found in communication factor, follow bureaucratic structure, massively and individually done, communication materials focusing on Guideline of Implementation and Job Analysis in Ministry of Transportation. Resources factor is found in availability of staff agreeing the policy of job analysis, availability of facilities and infrastructure, services, supports, and availability of budget either for all activities conducted by Polewali Port Organizing Unit or for specifically as performance based allowance (remuneration) based on work performance. Dispositional factor is found in officials implementing this job analysis policy as a support in facilitating their work. Bureaucratic factor is found in utilization of organizational structure in communicating and implementing job analysis, availability of standard operational procedure as guideline for this job analysis.

Motivating factors are employee openness, performance based allowance (remuneration), and availability of facilities and infrastructures. Demotivating factors are social and cultural factors, limited number of employees in Polewali Port Organizing Unit and lack of capacity of employees.

Keywords: Implementation, Job Analysis

ABSTRAK

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN PADA KANTOR UNIT PENYELENGGARA PELABUHAN POLEWALI

Iffah Kartini
iffahkartini214@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, faktor yang menjadi pendukung dan faktor yang menjadi kendala dalam implementasi kebijakan analisis jabatan tersebut.

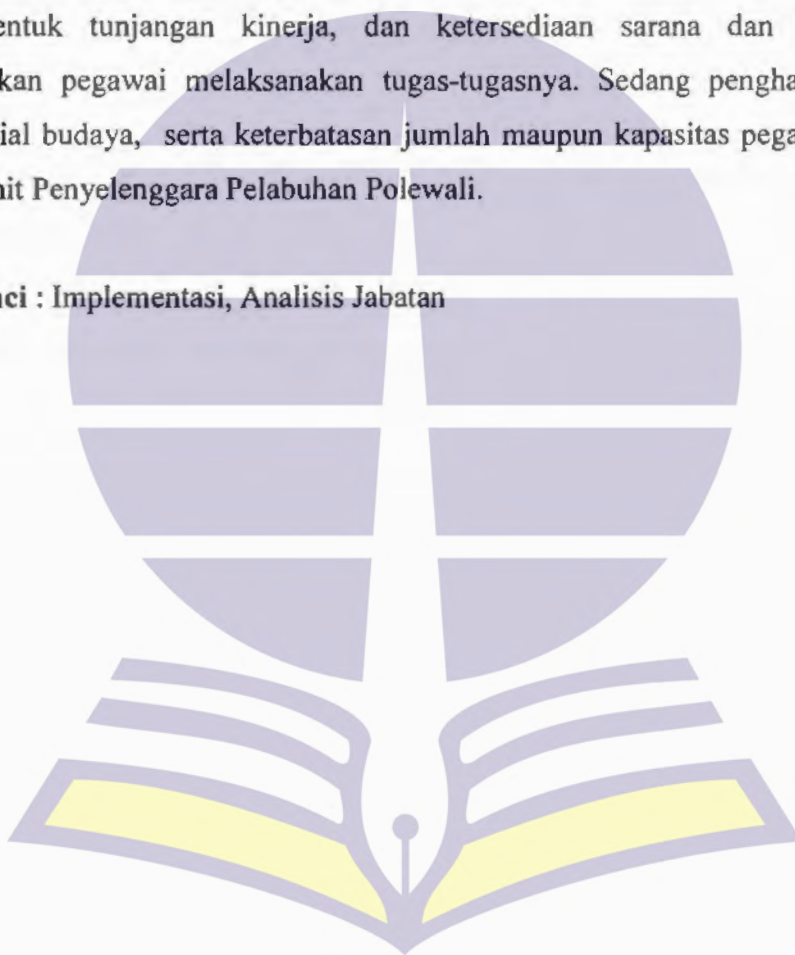
Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Untuk wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara dengan informan Kepala, Pejabat dan Staf pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Sedang untuk studi dokumen berupa kebijakan yang diterapkan, dan laporan pelaksanaannya pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Hasil penelitian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta pengambilan keputusan dan verifikasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan ditemui pada faktor komunikasi yang mengemuka pada alur komunikasi mengikuti struktur birokrasi, cara komunikasi yang dilakukan secara massif dan individual, serta materi komunikasinya yang terfokus pada Pedoman Pelaksanaan dan Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Kemudian faktor sumber daya ditemukan pada ketersediaan aparatur yang menerima secara terbuka kebijakan analisis jabatan, ketersediaan sarana dan prasarana perkantoran, pelayanan, dan pendukung, serta ketersediaan anggaran baik untuk keseluruhan kegiatan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali maupun yang secara khusus diperuntukkan sebagai tunjangan kinerja atas hasil pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai. Selanjutnya faktor disposisi ditemukan

pada sikap para pemangku jabatan yang menempatkan kebijakan analisis jabatan ini sebagai sebuah dukungan dalam memudahkan pekerjaan para pemangku jabatan tersebut. Terakhir yakni faktor birokrasi ditemukan pada pemanfaatan struktur organisasi yang telah ada dalam pengkomunikasian dan pelaksanaan analisis jabatan, serta ketersediaan SOP yang menjadi panduan bagi seluruh pemangku jabatan dalam melaksanakan kebijakan analisis jabatan ini.

Ditemukan adanya faktor pendukung berupa sikap pegawai yang kondusif, insentif dalam bentuk tunjangan kinerja, dan ketersediaan sarana dan prasarana yang memudahkan pegawai melaksanakan tugas-tugasnya. Sedang penghambatnya adalah faktor sosial budaya, serta keterbatasan jumlah maupun kapasitas pegawai yang ada di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

Kata Kunci : Implementasi, Analisis Jabatan



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali

Penyusun TAPM : IFFAH KARTINI
 NIM : 500655244
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari / Tanggal : Minggu / 20 Mei 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.
 NIP. 19581215 198601 1 009

Dr. Abdul Talib Mustafa, M.Si.
 NIDN. 0912116103

Penguji Ahli

Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.
 NIP. 19720314 199802 1 002

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik



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



Dekan FHSIP

Prof. Daryono, SH, MA, Ph.D
 NIP. 19640722 198903 1 019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : IFFAH KARTINI
NIM : 500655244
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi
Kebijakan Analisis Jabatan Pada Kantor Unit
Penyelenggara Pelabuhan Polewali

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

Hari / Tanggal : Minggu, 20 Mei 2018
Waktu : Pkl. 15.00 - 16.30 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.

Pembimbing I

Nama : Dr. Abdul Talib Mustafa, M.Si.

Pembimbing II

Nama : Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.

Tanda Tangan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta hidayahNya, sehingga Tesis yang berjudul **“Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali”** ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan suatu karya ilmiah tidaklah mudah, dalam penyusunan Tesis ini terdapat banyak kekurangan, sehingga penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritikan yang bersifat membangun guna kesempurnaan Tesis ini.

Proses penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari berbagai rintangan, mulai dari pengumpulan literatur, pengumpulan data sampai pada pengolahan data maupun dalam tahap penulisan. Namun dengan rasa tanggung jawab selaku mahasiswa dan juga bantuan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil, Tesis ini dapat penulis selesaikan.

Olehnya itu dalam kesempatan ini izinkanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, ayahanda H. Ramadhan Bumin, ibunda Hj. Saodah Hamid, suami dan anak-anak, kakak, adik serta seluruh keluarga besar penulis yang telah mencurahkan seluruh cinta, kasih sayang, untaian doa serta pengorbanan tiada henti, yang hingga kapanpun penulis takkan bisa membalasnya.
2. Bapak Dr. Abdul Talib Mustafa, M.Si, selaku Pembimbing I, dan Bapak Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si selaku Pembimbing II yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian Tesis ini.
3. Bapak Arifin Tahir, Drs, S.Pd, M.Pd selaku Kepala UPBJJ-UT Majene beserta Dosen dan Jajaran Staf yang banyak membantu penulis mulai dari awal perkuliahan sampai dengan tahap akhir penyelesaian studi di UT Majene.

4. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed. selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik.
5. Bapak Prof. Daryono, SH, MA, Ph.D selaku Dekan FHISIP.
6. Bapak Abd. Faisal AB. Pontoh, SE selaku Pejabat Lama Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang telah memberikan dukungan untuk melanjutkan pendidikan S2 penulis.
7. Bapak H. Darwis, SH selaku Pejabat Baru Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dan seluruh staf yang telah memberikan dukungan dan membantu dalam proses penelitian penulis.
8. Teman-teman seangkatan mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik yang selalu kompak.

Pada kesempatan ini penulis juga mengucapkan permohonan maaf yang sedalam-dalamnya jika penulis telah banyak melakukan kesalahan dan kekhilafan, baik dalam bentuk ucapan maupun tingkah laku, semenjak penulis menginjakkan kaki pertama kali di Universitas Terbuka Majene hingga selesainya studi penulis. Semua itu adalah murni dari penulis sebagai manusia biasa yang tak pernah luput dari kesalahan dan kekhilafan. Akhirnya, penulis berharap bahwa apa yang disajikan dalam Tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Sekian dan terima kasih.

Polewali, 25 Mei 2018

Penulis


IFFAH KARTINI

RIWAYAT HIDUP

Nama : IFFAH KARTINI
NIM : 500655244
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Tempat / Tanggal Lahir : Palopo / 21 April 1980

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Malili pada tahun 1992
Lulus SMP di Malili pada tahun 1995
Lulus SMU di Polewali pada tahun 1998
Lulus S1 di Makassar pada tahun 2004

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2002 s/d 2012 sebagai Pengelola Keuangan
Tahun 2013 s/d 2015 sebagai Bendahara Pengeluaran
Tahun 2016 s/d sekarang sebagai Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM)

Polewali, 25 Mei 2018

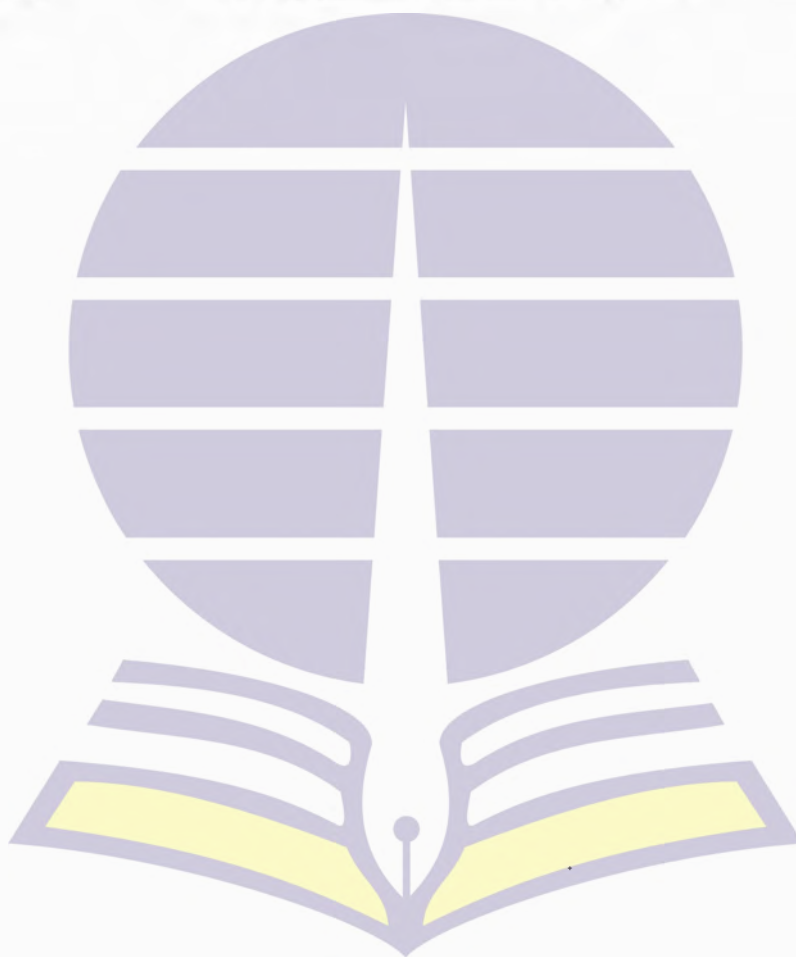

IFFAH KARTINI
NIM. 500655244

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi.....	iv
Lembar Layak Uji.....	v
Lembar Persetujuan	vi
Lembar Pengesahan	vii
Kata Pengantar	viii
Riwayat Hidup	x
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	7
B. Penelitian Terdahulu.....	30
C. Kerangka Berpikir	34
D. Operasionalisasi Konsep.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	36
B. Sumber Informasi & Pemilihan Informan	36
C. Instrumen Penelitian.....	38
D. Prosedur Pengumpulan Data	40
E. Metode Analisis Data	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	44
B. Hasil Penelitian.....	52
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	109
B. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	: Kerangka Berpikir	34
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi Kantor UPP Polewali	47
Gambar 4.2	: Pelaksanaan Analisis Jabatan di Lingkungan Kemenhub	61
Gambar 4.3	: Alur Pelaksanaan Analisis Kebijakan	88



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Gambaran Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini.....	33
Tabel 4.1 : Keadaan Pegawai Kantor UPP Polewali berdasar Golongan Tahun 2017	51
Tabel 4.2 : Keadaan Pegawai Kantor UPP Polewali berdasar Pendidikan Tahun 2017	52
Tabel 4.3 : Uraian Kegiatan Tugas Jabatan Kepala Kantor UPP Polewali	74
Tabel 4.4 : Uraian Kegiatan Tugas Jabatan Pemroses Perijinan Angkutan Laut Kantor UPP Polewali	75
Tabel 4.5 : Uraian Kegiatan Tugas Staf Kelasi Kantor UPP Polewali	76
Tabel 4.6 : Anggaran Belanja Kantor UPP Polewali Tahun Anggaran 2016.....	80
Tabel 4.7 : Perkembangan Nilai SKP dan Kualifikasi Kinerja Pegawai pada Kantor UPP Polewali	94
Tabel 4.8 : Perkembangan Tunjangan Kinerja pada Kantor UPP Polewali Tahun 2014-2016.....	96



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penempatan pegawai harus berpegang kepada prinsip *"The right man on the right place and the right man on the right job"* yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Salah satu instrumen yang dibutuhkan untuk hal tersebut adalah analisis jabatan. Dengan analisis jabatan ini akan diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan. Informasi ini dapat dijadikan dasar yang kuat bagi pengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Dimana analisis jabatan ini akan dijadikan dasar dalam penempatan pegawai.

Analisis jabatan merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan sumber daya manusia akan menjadi sulit. Penempatan pegawai akan timpang karena tidak diimbangi informasi yang memadai dan akurat, pengembangan dan pelatihan mungkin tidak dapat mencapai tujuan, begitu juga halnya dengan manajemen penilaian kinerja.

Jika analisis jabatan tidak dilakukan dalam sebuah perusahaan maka penempatan pegawai pun menjadi tidak cocok dengan jabatan yang ia pegang. Sehingga individu yang direkrut tidak cocok dengan jabatan yang dipegangnya sehingga membuat kinerjanya rendah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan karena tidak didukung oleh informasi akurat tentang jabatan tersebut.

Oleh karena itu, analisis jabatan sangat penting dilakukan guna memperoleh pegawai yang sesuai dan tepat dengan jabatan yang harus diisi dalam sebuah perusahaan sehingga pegawai tersebut mampu melaksanakan tugas dan kewajiban kerjanya dengan baik dan memuaskan yang akhirnya akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut yang mengalami peningkatan dan tujuan perusahaan pun bisa tercapai dengan memuaskan. Namun, jika suatu jabatan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka perusahaan tersebut tinggal menunggu kehancuran.

Selain itu, ada banyak hal yang harus diperhatikan oleh penganalisis ini dalam penempatan pegawai apalagi harus menemukan orang cocok untuk menempati suatu bidang jabatan di sebuah perusahaan seperti faktor akademis, sikap, kemampuan, pengalaman, dan kesehatan fisik dan mental karena faktor-faktor tersebut juga akan mempengaruhi pemegang jabatan ini dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di perusahaan yang ia tempati. Jika faktor-faktor tersebut terpenuhi dengan baik maka pemegang jabatan akan terlihat profesional dan berkualitas dalam menjalani tugasnya di jabatan tersebut namun jika ada faktor-faktor tidak terpenuhi semuanya maka pemegang jabatan ini akan terlihat enggan atau malas dalam menjalani

tugasnya di jabatan tersebut dan disinilah peran analisis jabatan berfungsi untuk memilah-milah orang yang cocok dengan jabatan tersebut sehingga perusahaan tidak perlu mengalami kehancuran akibat orang-orang tidak berqualified di bidangnya.

Analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting serta menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, penerapan analisis jabatan ini telah diterapkan sedemikian rupa. Dari pengalaman tersebut terdapat 3 (tiga) sisi dari penerapan analisis jabatan yang menarik untuk menjadi fokus penelitian.

Sisi pertama adalah dukungan analisis jabatan tersebut dalam meningkatkan produktivitas kerja masing-masing pegawai. Kemudian ini terakumulasi menjadi produktivitas organisasi. Hal tersebut dimungkinkan oleh penerapan analisis jabatan tersebut secara terukur. Setidaknya ini bisa ditelusuri pada kegiatan tugas masing-masing pemangku jabatan, output/kuantitasnya, mutu/kualitas, dan waktu yang digunakan. Demikian juga dalam menilai pelaksanaan analisis jabatan ini, baik penilai maupun pejabat yang dinilai ikut bertanda tangan pada format yang terstandar.

Cara ini tentu dapat menjadi ajang penilaian secara berimbang, karena masing-masing pihak diberi ruang untuk menyampaikan pandangannya.

Sisi kedua terletak pada beban yang ditimbulkan oleh analisis jabatan tersebut bagi setiap pemangku jabatan. Hal tersebut dapat saja terjadi karena 3 (tiga) alasan. Yang pertama yakni uraian tugas-tugas masing-masing jabatan yang cukup rigid, sehingga mengesankan jika pelaksanaan tugas-tugas masing-masing jabatan tersebut sangat kaku. Yang kedua yakni waktu yang dialokasikan yang juga terukur, sehingga bagi setiap pemangku jabatan harus cermat menggunakan waktu kerja mereka. Yang ketiga adalah kapasitas masing-masing pemangku jabatan tentu berbeda-beda, sehingga respon mereka juga sangat berpotensi berbeda atas uraian tugas-tugas jabatan yang harus mereka laksanakan. Alasan terakhir ini juga berpotensi menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Sisi ketiga terletak pada relevansinya dengan aspek sosio kultural para pegawai. Hal ini menyorot pada 2 (dua) hal yang juga penting. Para pegawai yang tidak memiliki arahan dan uraian pekerjaan dari jabatannya seringkali melakukan tindakan tidak disiplin, dan tidak efektif. Dalam kaitan ini, analisis jabatan tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat. Karena dengan adanya penentuan uraian dari jabatan mereka, maka kebiasaan-kebiasaan indisipliner tersebut dapat diminimalisir. Kemudian, dengan analisis jabatan ini masih menyisakan masalah pada rigidnya pengaturan beban pekerjaan bagi setiap pegawai di satu pihak, sementara pada pihak yang lain kebiasaan-kebiasaan lama yang indisipliner tersebut belum juga hilang. Akibatnya,

kebijakan analisis jabatan ini oleh bagi sebagian pegawai dipandang sebagai beban bagi mereka.

Dengan uraian di atas, menjadi alasan untuk meneliti lebih lanjut mengenai pelaksanaan analisis jabatan ini tersebut secara ilmiah melalui tesis yang berjudul “ Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali?

C. Tujuan Penelitian

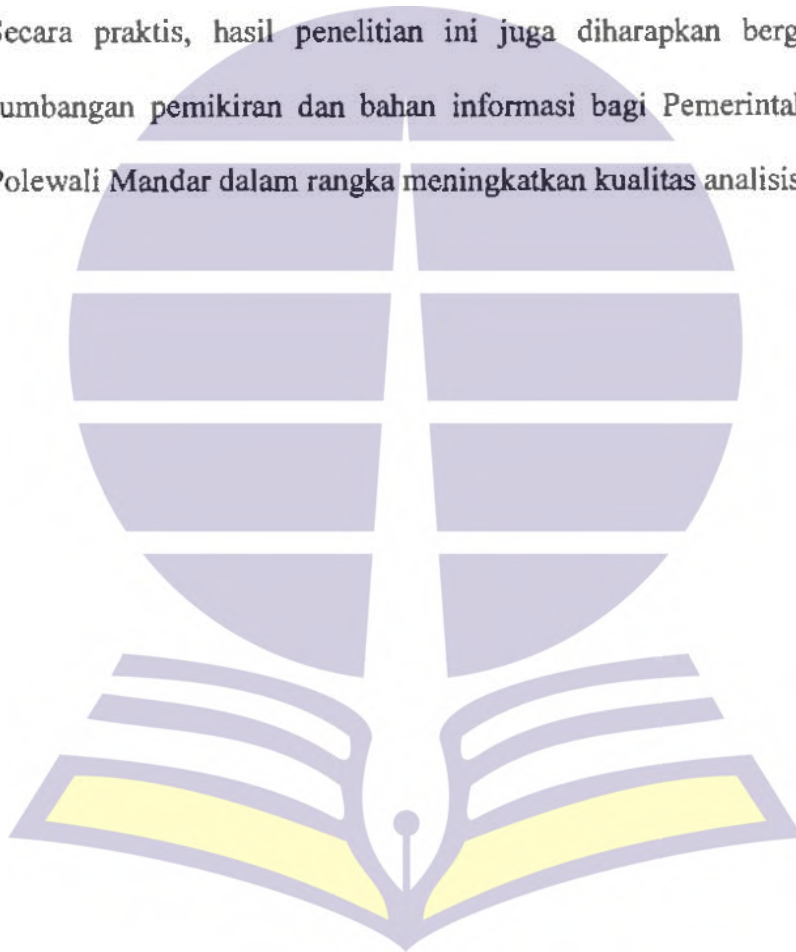
Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis bentuk implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan teori atau konsep baru yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pemerintah, khususnya ditinjau dari aspek analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi bagi Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dalam rangka meningkatkan kualitas analisis jabatan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Analisis Jabatan

Harvey dalam Schuler (1997:312) menyebutkan analisis jabatan merupakan proses penggambaran dan pencatatan informasi mengenai perilaku dan kegiatan pekerjaan. Schuler (1997:111) umumnya, informasi yang digambarkan atau dicatat mencakup tujuan suatu pekerjaan, kewajiban atau kegiatan pekerjaan utama yang harus dilakukan si pelaku pekerjaan, dan syarat-syarat dilakukannya pekerjaan. Masih dalam Schuler (1997:23) berdasarkan hasil analisis jabatan, uraian tugas (*job description*) dapat disusun dan spesifikasi karyawannya dapat dikembangkan untuk menguraikan baik apa yang diharapkan akan dilakukan oleh pelaku pekerjaan, maupun pengetahuan, keterampilan serta kemampuan dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Analisis jabatan menurut Samsudin (2006:101) merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian kegiatan perencanaan sumber daya manusia tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.

Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian

kegiatan perencanaan SDM tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis Jabatan (*Job Analysis*) adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut (Dessler, 2005:78)

Menurut French (1986:22), analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan atau pekerjaan. Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan; juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, keterampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi *staffing*, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu organisasi agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Harvey dalam Schuler (1997:112) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk didalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karaktersitik individu, *interest* dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan.

Flippo dalam Moekijat (2002:60) berpendapat bahwa analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu organisasi agar tercapai. Dari analisis jabatan dapat memberikan informasi mengenai aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalian, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Hariandja (2005:21) mengemukakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Yoder dalam Moekijat (2002:63) menyatakan analisis jabatan adalah suatu metode untuk

memperoleh fakta-fakta yang tepat mengenai jabatan-jabatan secara langsung dan intensif.

Ruki (2003:22) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja tersebut. Uraian kerja yang termasuk di dalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja.

Pandangan yang lain dikemukakan oleh Dessler (1997) bahwa analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.

Moekijat (2002:64) menyimpulkan dari beberapa pendapat pakar mengenai analisis jabatan sebagai suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan, dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan/jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja. Contoh informasi yang didapat dari

analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

Analisis jabatan juga merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Output dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

Mondy (1999:45) deskripsi jabatan (*job description*) menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedangkan spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. Syarat tersebut antara lain pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti rekrutmen, seleksi, penilaian, kinerja, pelatihan dan penggajian serta peningkatan produktivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

Untuk keperluan internal Kementerian Perhubungan, maka telah ditetapkan Peraturan Menteri Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Pada pedoman ini diatur bahwa yang dimaksud dengan analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data

jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana.

1.1 Manfaat dan Fungsi Analisis Jabatan

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992:34), analisis jabatan bermanfaat sebagai :

1. Landasan untuk melaksanakan mutasi.
2. Landasan untuk melaksanakan promosi.
3. Landasan untuk melaksanakan *training* atau pelatihan.
4. Landasan untuk melaksanakan kompensasi.
5. Landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja.
6. Landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan.

1.2 Sasaran Analisis Jabatan

Adapun sasaran dari analisis jabatan sebagai berikut:

- a. Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.
- b. Memastikan organisasi tidak melanggar ketentuan upah dan imbalan untuk pekerjaan yang sama.
- c. Membantu supervisor dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.
- d. Menyediakan justifikasi untuk eksistensi pekerjaan dan manakala organisasi dalam kondisi “fit” hingga kondisi “istirahat”.
- e. Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.

- f. Sebagai dasar untuk memantapkan program dan pola pengembangan karier bagi karyawan.
- g. Sebagai cara untuk menyampaikan pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan tipe individu yang bagaimana yang dapat memuaskan pekerjaan.

1.3 Proses atau Langkah-Langkah Analisis Jabatan

Proses dalam menganalisa jabatan itu dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisa jabatan artinya bahwa penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisis jabatan itu.
- b. Karena hasil ini akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi dari hasil analisis jabatan itu dipergunakan untuk menetapkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation* dalam pengadaan tenaga kerja.
- c. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analisis, survey, sensus dan sampel. Sedangkan teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, kuesioner, dan juga angket. Data

yang terkumpul itu dikualifikasikan, dianalisis dan diaplikasikan di masa yang akan datang.

- d. Menyeleksi muwakil jabatan yang akan dianalisis artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakil jabatan untuk dianalisis. Hal ini perlu dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu apabila pekerjaan yang akan dianalisis tersebut amat banyak.
- e. Mengumpulkan informasi analisa jabatan artinya penganalisis kemudian mengadakan analisa jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat-syarat personil yang akan melaksanakan pekerjaan itu.
- f. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan artinya analisa jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi ini hendaknya diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Dengan memverifikasi informasi, maka akan dapat membantu untuk menentukan kebenarannya dan melengkapinya secara faktual serta dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan. Langkah peninjauan ini juga akan dapat membantu perolehan penerimaan seseorang atas data analisa jabatan yang telah dihimpun dengan memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk memodifikasi uraian tentang aktivitas yang dilaksanakannya.

g. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan artinya penganalisis jabatan atau pekerjaan harus menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan. Meramalkan / memperhitungkan perkembangan organisasi artinya penganalisis harus juga memperhitungkan / meramalkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah di kemudian hari diperlukan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Hal ini diperlukan guna memperhitungkan kemampuan tenaga-kerja untuk masa kini dan masa depan agar mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan walaupun ada pemakaian teknologi canggih dan reorganisasi organisasi. Dengan analisa jabatan maka kita akan dapat memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan, uraian jabatan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan pada organisasi tersebut.

2. Konsep dan Berbagai Teori Implementasi Kebijakan

Kebijakan publik atau dikenal dengan istilah *Public Policy* seperti dikatakan Thomas Dye dalam Sutopo dan Sugianto (2001) adalah *public policy is whatever government choose to do or not to do* artinya kebijakan publik adalah apapun pilihan yang dilakukan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Pendapat lain dari Easton dalam Sutopo dan Sugiyanto, *public policy is allocation of volues for the whole society* (kebijakan publik adalah pengalokasian nilai-nilai secara sah kepada masyarakat /publik).

Pengertian ini diperkuat oleh pendapat Van Meter dan Van Horn dalam Solichin (2001: 65) tentang definisi implementasi :

Proses implementasi sebagai *"those action by public or private individuals (or group) that are directed at the achievement of objective set forth in prior policy decisions"* (tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan).

Menurut Mazmaniar, Daniel A dan Sabatier Paul A (dalam Solichin, 2002 : 65) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan pemerintah mengandung makna tertentu yaitu : Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah sesuatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan focus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat / dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian".

Pandangan yang lain tentang studi implementasi dikemukakan oleh Jenkins (1978) sebagaimana dikutip oleh Parsons (2008 : 483) bahwa hal tersebut terkait dengan bagaimana perubahan terjadi, bagaimana kemungkinan perubahan bisa dimunculkan. Pandangan ini mengisyaratkan jika implementasi kebijakan menasar pada perubahan-perubahan yang berkembang di lingkungan pemerintahan.

Terdapat berbagai pandangan para ahli terkait dengan model atau teori tentang implementasi kebijakan. Teori atau model tersebut memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan tersebut disebabkan oleh tekanan atau sudut pandang yang berbeda dari pandangan para ahli tersebut.

Diantaranya dikemukakan oleh Goggin dan kawan-kawan (1990) sebagaimana dilansir oleh Purwanto dan Suliyastuty (2012 : 30-31) bahwa studi tentang implementasi kebijakan setidaknya dapat dibagi ke dalam tiga generasi, yakni generasi pertama, kedua, dan ketiga.

Pada generasi pertama, lebih banyak dihadapkan pada upaya konseptualisasi dan metodologi untuk memahami fenomena implementasi. Sedang pada generasi kedua, ditandai dengan upaya-upaya membangun model-model implementasi dan sekaligus menguji model-model tersebut di lapangan. Sementara generasi ketiga, studi implementasi lebih banyak diarahkan pada pendekatan yang bersifat *scientific*.

Namun oleh Purwanto dan Suliyastuty (2012 : 31) ditegaskan jika studi implementasi tidak berhenti hanya sampai disitu. Dikemukakan bahwa implementasi sebagai suatu area studi yang baru tentu terus melakukan pembaharuan-pembaharuan mengikuti dinamika lingkungan global dan berbagai perubahan tentang *publieness*. Berbagai perubahan tersebut jelas akan menuntut redefinisi tentang apa itu sebenarnya implementasi kebijakan dan bagaimana secara metodologis studi implementasi kebijakan tersebut harus dilakukan agar pemahaman tentang

berbagai problematika tentang implementasi kebijakan yang lebih kompleks pada saat ini dapat lebih jelas.

Pandangan yang demikian itu memberi ruang yang optimistik bagi berbagai bentuk pengembangan implementasi kebijakan. Ruang tersebut menyangkut pelaksanaannya terutama bagi organisasi publik, serta pada area studi atau penelitian implementasi kebijakan tersebut. Perpaduan dua hal tersebut tentu dapat memberi kontribusi bagi pengembangan dan penyempurnaan teori-teori yang terkait dengan implementasi kebijakan. Perkembangan studi implementasi kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh berbagai kondisi. Hal tersebut dapat disimak dari pandangan Henry (1985), atau Denhart dan Denhart (2003). Kedua ahli administrasi publik tersebut berpandangan jika perkembangan studi implementasi kebijakan dipengaruhi setidaknya oleh tiga aspek.

Pertama, sebagai bagian dari studi ilmu administrasi publik, studi implementasi kebijakan tentu tidak dapat dipisahkan dari paradigma dalam ilmu administrasi publik. Ini dimulai dari dikotomi politik versus administrasi hingga administrasi Negara sebagai ilmu administrasi Negara (Henry, 1995). Demikian juga jika memperhatikan pandangan Denhardt dan Denhardt (2003) dari paradigma *Old Public Administration* menuju ke *New Public Manajemen* selanjutnya ke *New Public Service*.

Perkembangan paradigma sebagaimana dikemukakan di atas, jelas pengaruhnya terhadap studi implementasi kebijakan. Pada paradigma *Old Public Administration* misalnya, implementasi kebijakan lebih ditekankan pada organisasi publik saja. Sedang pada paradigma *New Publik*

Manajemen dan New Public Service, implementasi kebijakan telah mengarah pula pada pentingnya pelibatan aktor lain di luar organisasi publik. Hal semacam ini dapat dibaca pada berbagai studi jejaring, kolaborasi dan kemitraan, seperti misalnya yang dikemukakan oleh Mustafa (2017) bahwa dengan aktor tunggal saja tidak lagi memadai dalam merespon dinamika dan perkembangan serta kompleksitas kebutuhan publik, melainkan harus melalui kemitraan atau *partnership* sebagaimana yang ditekankan pada paradigma *New Publik Manajemen dan New Publik Service*.

Kedua, yakni kemunculan era demokrasi dan konsep *governance* yang memberikan ruang partisipasi masyarakat. Sebagai sebuah konsep, *governance* dirancang dengan pemikiran pokok perlunya mengahiri dominasi Negara dalam pembuatan kebijakan dan eksekusinya. Dalam konteks yang demikian itu, seperti yang ditekankan oleh Widodo (2009 : 3) bahwa aparatur pemerintah juga harus dapat merubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan layanan publik, dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong, menuju ke arah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis.

Ketiga, yakni perkembangan dan kemajuan teknologi, terutama teknologi informasi. Perkembangan ini memberikan dampak yang cukup besar terhadap dinamika studi implementasi kebijakan. Perkembangan teknologi informasi secara jelas telah memperluas cakupan variabel-

variabel determinan sebagai penentu keberhasilan implementasi yang harus dieksplorasi dan diperjelas keberadaannya.

Sebagai gambaran dari dinamika dan perkembangan studi implementasi kebijakan dapat diikuti berbagai pandangan, teori dan model implementasi kebijakan. Sebagaimana dikemukakan oleh Peter de Leon dan Linda de Leon (2001) yang dikutip oleh Nugroho (2012 : 682) bahwa pendekatan-pendekatan dalam implementasi kebijakan publik, dapat dikelompokkan menjadi tiga generasi sebagaimana berikut ini.

a. *Generasi Case Study*

Dalam perkembangan studi implementasi dikenal adanya generasi I (1970-1975) yang juga biasa disebut dengan generasi *Case Studi*. Generasi ini sangat dipengaruhi oleh pandangan Wilson (1887). Tekanan dari pandangan ini bahwa hal yang paling sulit dari keseluruhan siklus kebijakan publik adalah tahapan politik (*agenda setting*, formulasi, dan legitimasi). Sedangkan tahapan implementasi dianggap yang paling mudah, karena hanya sebagai kegiatan administrasi saja. Namun demikian, fakta menyatakan hal yang sebaliknya. Implementasi berbagai program pemerintah banyak yang gagal dari pada yang berhasil.

Kenyataan yang demikian itulah yang kemudian mendorong ahli administrasi seperti Pressman dan Wildavsky pada tahun 1970an melakukan penelitian implementasi untuk mendalaminya. Studi tersebut masih banyak bersifat studi kasus dan menjadi penanda dari generasi I pertama dalam perkembangan studi implementasi kebijakan.

b. Generasi *Building Model*

Kontribusi utama dari Generasi I studi implementasi kebijakan terletak pada banyaknya hasil penelitian *Case Study* yang dapat membangun teori atau model untuk diuji di lapangan. Hal ini yang kemudian membentuk berbagai metode yang lebih ketat pada Generasi II yang memenuhi berbagai kaidah yang disyaratkan suatu penelitian ilmiah. Pada Generasi II ini secara garis besar dibedakan menjadi dua, yakni dengan pendekatan *Top Down* dan pendekatan *Bottom Up*.

Pendekatan yang bersifat *Top Down* dipakai untuk mengklasifikasikan peneliti Generasi II yang menggunakan logika berpikir dari atas kemudian melakukan pemetaan ke bawah untuk melihat keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan (Purwanto dan Sulistiyastuti, 2012 : 37).

Secara garis besar, tahapan kerja para peneliti Generasi II yang menggunakan pendekatan *Top Down* menurut Purwanto dan Sulistiyastuti, (2012 : 38) biasanya adalah sebagai berikut :

- 1) Memilih kebijakan yang akan dikaji.
- 2) Mempelajari dokumen kebijakan yang ada untuk dapat mengidentifikasi tujuan dan sasaran kebijakan yang secara formal tercantum dalam dokumen kebijakan.
- 3) Mengidentifikasi bentuk-bentuk keluaran kebijakan yang digunakan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran kebijakan.

- 4) Mengidentifikasi apakah keluaran kebijakan telah diterima oleh kelompok sasaran dengan baik.
- 5) Mengidentifikasi apakah keluaran kebijakan tersebut memiliki manfaat bagi kelompok sasaran.
- 6) Mengidentifikasi apakah muncul dampak setelah kelompok sasaran memanfaatkan keluaran kebijakan yang mereka terima.

Para ahli administrasi yang berada pada barisan pendekatan *Top Down* ini tercatat adalah Nakamura, Smallwood, Edward III dan Grindle (1980).

Pendekatan *Top Down* oleh ahli administrasi yang termasuk dalam Generasi II memandang jika cara ini masih mengandung kelemahan. Seperti yang dikemukakan oleh Purwanto dan Sulistiyastuti (2012 : 37) bahwa pendekatan *Top Down* terlalu menyederhanakan masalah dan cenderung instrumentalis karena hanya menaruh perhatian pada aspek efektivitas implementasi kebijakan. Padahal, menurut para pengkritik pendekatan *Top Down* ini, realitas implementasi kebijakan bias jadi lebih kompleks dan hanya berkepentingan dengan isu efektivitas dan efisiensi implementasi kebijakan saja.

Karena itu muncullah gagasan dengan pendekatan *Bottom Up*, yang dipelopori oleh Elmore (1978-1979), Lipsky (1971), Berman (1978), dan Hjern, Hanf dan Porter (1978).

Adapun langkah-langkah utama dari pendekatan *Bottom Up* menurut Purwanto dan Sulistiyastuti (2012 : 43) adalah sebagai berikut :

- 1) Memetakan stakeholders (aktor dan organisasi) yang terlibat dalam implementasi kebijakan pada level terbawah.
- 2) Mencari informasi dari para aktor tersebut tentang pemahaman mereka terhadap kebijakan yang mereka implementasikan dan apa kepentingan mereka terlibat dalam implementasi.
- 3) Memetakan keterkaitan para aktor pada level terbawah tersebut dengan aktor-aktor pada level di atasnya.
- 4) Peneliti bergerak ke atas dengan memetakan aktor dengan level yang lebih tinggi dengan mencari informasi yang sama.
- 5) Pemetaan dilakukan terus pada sampai level tertinggi (para *policy maker*).

Terhadap studi implementasi yang menekankan pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up* juga dikritik dengan berbagai kelemahannya. Seperti yang dikemukakan oleh Parson (2008 : 473) bahwa persoalan dalam kerangka *Top Down* dan *Bottom Up* adalah kedua pendekatan tersebut cenderung menyederhanakan kompleksitas implementasi, karena itu diperlukan terobosan baru yang meletakkan implementasi sebagai tindakan (*action*) dari individu yang dibatasi oleh dunia di luar organisasi dan konteks institusional tempat mereka berusaha untuk bertindak. Hal inilah yang memicu lahirnya generasi baru dalam studi implementasi kebijakan.

c. Generasi III : *More Scientific Approach*

Perkembangan studi implementasi kebijakan pada fase ini berusaha untuk melanjutkan model implementasi kebijakan yang menggunakan

pendekatan *Bottom Up*, tapi menekankan pentingnya studi implementasi ke arah *scientific*.

Perbaikan tersebut dilakukan dengan menganjurkan penggunaan prosedur ilmiah yang baku. Salah satu penganjur studi implementasi yang demikian ini adalah Goggin (1990).

Tekanan pada generasi III ini sebagaimana dikemukakan oleh Purwanto dan Sulistiyastuti (2012 : 49) adalah sebagai berikut :

- 1) Memperjelas konsep-konsep yang digunakan, terutama konsep implementasi itu sendiri.
- 2) Memperbanyak kasus yang menjadi perhatian studi sehingga memberi ruang yang lebih baik untuk menjelaskan hubungan kausal dalam implementasi kebijakan.
- 3) Membangun model dan indikator yang dipakai untuk menguji hipotesis.
- 4) Berani melakukan perbaikan terhadap persoalan penggunaan konsep dan pengukuran yang dihadapi oleh para peneliti generasi sebelumnya.

d. **Kandidat Generasi IV**

Perkembangan global dengan berbagai kompleksitas dan dinamikanya, juga berdampak pada perkembangan studi implementasi kebijakan. Diantara dampak tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Purwanto dan Sulistiyastuti (2012 : 53) potensi munculnya generasi IV dalam studi implementasi.

Potensi dimaksud terlihat pada munculnya teori-teori baru yang relatif berbeda dengan generasi sebelumnya. Diantara teori baru tersebut, yakni *Communication Theory* yang digagas oleh Malcolm Goggin (1990). Tekanan teori ini adalah menjelaskan hubungan tingkatan pemerintahan untuk menjelaskan fenomena implementasi.

Teori lainnya dikembangkan oleh Robert Stoker yang disebut dengan *Regim Theory*. Tekanan teori ini bahwa orang-orang yang terlibat dalam implementasi adalah aktor-aktor yang memiliki nilai-nilai yang ingin diwujudkan dalam proses implementasi.

Potensi generasi IV ini diperkuat dengan *Contingensi Theory*. Tekanan dari teori ini bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh dua faktor. Kedua faktor dimaksud masing adalah komitmen dan kapasitas pemerintah.

Selanjutnya adalah *Ambiguity Conflict Model*. Teori ini menurut Purwanto dan Sulistiyastuti (2012 : 55) didasarkan pada preposisi bahwa implementasi akan memunculkan ambiguitas dan konflik diantara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi.

Berikut adalah *Trust and Involvement Theory*. Gagasan utama dari teori ini bahwa kata kunci keberhasilan implementasi kebijakan terletak pada kepercayaan dan keterlibatan masyarakat.

Potensi generasi IV dalam studi implementasi kebijakan diperkaya oleh *Policy Learning Model*. Teori ini mengasumsikan bahwa manajer publik yang diberi tugas untuk mengimplementasikan suatu kebijakan

selalu mengetahui secara detail bagaimana suatu kebijakan baru harus diimplementasikan.

Dari penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa studi atau kajian tentang implementasi kebijakan telah mengalami dinamika dan perkembangan yang cukup dinamis dengan berbagai teori yang dihasilkan. Karena itu, penelitian tentang implementasi kebijakan ini dapat merujuk pada salah satu dari teori yang beragam tersebut. Penggunaan salah satu teori tentu akan lebih baik bila dihubungkan dengan konteks dari implementasi kebijakan tersebut.

Berbagai pandangan dan perkembangan tentang implementasi kebijakan tersebut menunjukkan pula perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Namun, dari berbagai pandangan tersebut yang dapat menjadi simpul dari sebuah implementasi adalah pandangan Jones (1984) seperti yang dikutip oleh Purwanto dan Sulistiyastuti (2012) bahwa konsep implementasi kebijakan menyangkut pada tiga hal, yakni *organization*, *interpretation*, dan *application*.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Salah satu pandangan dikemukakan Edward III mengajukan 4 (empat) faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Keempat faktor tersebut adalah : (1) komunikasi (*communication*), (2) sumber daya (*resources*), (3) disposisi (*disposition*), (4) struktur birokrasi (*beureucratic structure*).

Komunikasi menentukan keberhasilan Implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan,

apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (Target Group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

Sumber daya walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor, dan sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif, tanpa sumber daya kebijakan akan hanya tinggal di atas kertas menjadi dokumen saja.

Disposisi / watak atau sikap pelaksana. Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik maka dia dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan akan menjadi efektif. Sebaliknya apabila implementor memiliki disposisi yang kurang baik maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efisien. Implementasi kebijakan ingin berhasil secara efektif dan efisien, maka para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, dan tidak hanya mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan itu, tetapi juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Struktur Birokrasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi (*standard operating procedures* atau SOP) SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape* yakni prosedur birokrasi yang rumit, ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Menurut Meter dan Horn (Subarsono, 2008), ada 6 (enam) faktor yang memengaruhi kinerja implementasi, yakni : tujuan dan sasaran kebijakan, sumber daya, hubungan antar organisasi, karakteristik agen pelaksana, dan kondisi sosial ekonomi dan politik.

Kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini juga menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan merupakan bagian yang penting dari definisi kebijakan, karena bagaimanapun kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan dari pada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah. (Federick dalam Agustino, 2008:7).

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah tindakan-tindakan atau kegiatan

yang sengaja dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, suatu kelompok atau pemerintah yang di dalamnya terdapat unsur keputusan berupa upaya pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada guna mencapai maksud dan tujuan tertentu.

Kebijakan publik sebagai *"is whatever government choose to do or not to do"* (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan). Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan "tindakan" dan bukan merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat publik semata. Di samping itu pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai pengaruh (dampak yang sama dengan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu. Dye (dalam Islamy, 2009:19)

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Kebijakan untuk melakukan sesuatu biasanya tertuang dalam ketentuan-ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat dan memaksa.

3. Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Tahap-tahap kebijakan publik adalah sebagai berikut :

- a. Tahap penyusunan agenda.
- b. Tahap formulasi kebijakan.
- c. Tahap adopsi kebijakan.

- d. Tahap implementasi kebijakan.
- e. Tahap evaluasi kebijakan. (Dunn, 2000:21).

4. Ciri-Ciri Kebijakan Publik

Ciri-ciri khusus yang melekat pada kebijakan publik bersumber pada kenyataan bahwa kebijakan itu dirumuskan. Ciri-ciri kebijakan publik antara lain :

- a. Kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang mengarah pada tujuan daripada sebagai perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan.
- b. Kebijakan pada hakekatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri.
- c. Kebijakan bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan pemerintah dalam bidang tertentu.
- d. Kebijakan publik mungkin berbentuk positif, mungkin pula negatif, kemungkinan meliputi keputusan-keputusan pejabat pemerintah untuk tidak bertindak atau tidak melakukan tindakan apapun dalam masalah-masalah dimana justru campur tangan pemerintah diperlukan. (Suharno, 2010 : 22)

B. Penelitian Terdahulu

Sehubungan topik penelitian ini, beberapa kajian dengan topik yang serumpun atau yang berhubungan langsung dengan topik ini sebelumnya akan dibicarakan sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Pujangkoro (2004) mengenai Penerapan Analisis Jabatan (Job Analisis) Pada Organisasi Baru, menyimpulkan bahwa analisis jabatan adalah kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (*job design*) yang harus dilakukan sejak awal. Bagi organisasi yang relatif baru, lebih cocok jika perancangan analisis jabatan ini bersifat fleksibel.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Tanumihardjo (2011) tentang Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). Penelitian ini menyimpulkan bahwa variable uraian jabatan dan spesifikasi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai, uraian jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dan spesifikasi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan, Nur Fitriyah, dan Suarta Djaja (2013) pada Badan Pengelola Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur menyimpulkan bahwa Analisis Jabatan di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan secara tepat dan sesuai kualifikasi yang ditentukan. Meskipun demikian penerapan Analisis Jabatan di lembaga tersebut secara aplikatif cukup baik.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Suprpto (2014) tentang pengaruh analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja organisasi perangkat daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara. Penelitian ini berkesimpulan bahwa job

spesifikasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja proses maupun kinerja output.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Maryance dan kawan-kawan (2014) tentang Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pangkalpinang. Penelitian ini menyimpulkan bahwa analisis jabatan penting untuk diterapkan dalam Menempatkan aparatur yang didasarkan pada persyaratan jabatan maupun uraian pekerjaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang, serta pengembangan karir memiliki hubungan yang linier dengan analisis jabatan, apabila seorang aparatur ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilannya sesuai dengan standar kompetensi berdasarkan analisis jabatan maka akan memberikan peluang untuk seorang pegawai dapat mengembangkan karirnya dalam tujuan peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Alfahmi (2016) tentang pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada satuan kerja Pengawasan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengawasan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Satuan Kerja Pengawasan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan.

Hasil-hasil penelitian diatas memperlihatkan adanya penelitian terhadap analisis jabatan sebagai fokus perhatian. Namun memiliki

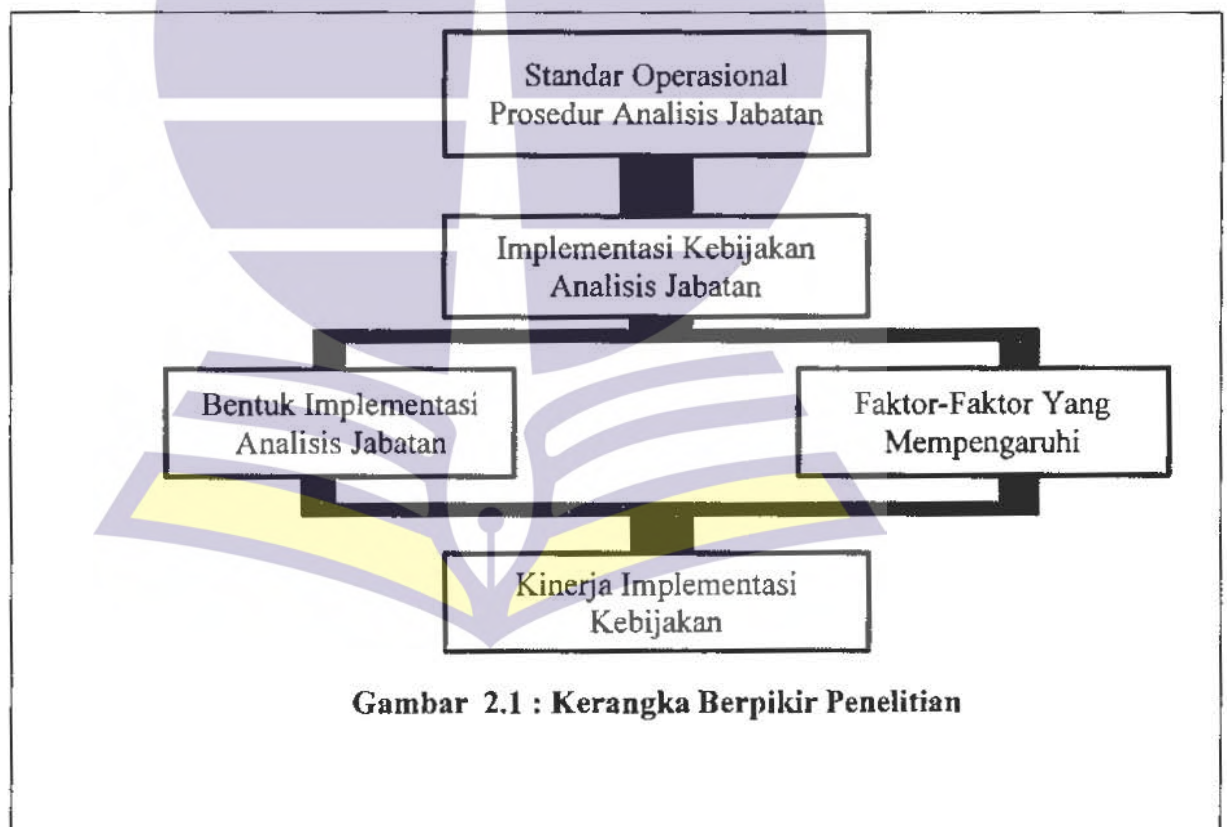
perbedaan dengan penelitian ini. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada matriks berikut ini:

Tabel 2.1 : Gambaran Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini

Judul Penelitian	Fokus	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
Penerapan Analisis Jabatan (Job Analisis) Pada Organisasi Baru	Bentuk Analisis Jabatan Pada Organisasi Baru	Analisis jabatan pada organisasi baru. Berbeda dengan implementasi kebijakan Analisis jabatan.
Pengaruh analisis jabatan pada kinerja pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.	Pengaruh uraian jabatan dan spesifikasi jabatan terhadap kinerja pegawai	Pengaruh analisis jabatan pada kinerja pegawai berbeda dengan implementasi kebijakan Analisis jabatan.
Analisis Jabatan di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur	Ketepatan penerapan Analisis Jabatan	Ketepatan penerapan Analisis Jabatan. Berbeda dengan implementasi kebijakan Analisis jabatan.
Pengaruh analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja organisasi perangkat daerah di Kabupaten Kutai Kartanagara	Pengaruh analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja organisasi perangkat daerah	Pengaruh analisis jabatan terhadap pencapaian kinerja organisasi perangkat daerah. Berbeda dengan implementasi kebijakan analisis jabatan.
Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pangkalpinang	Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pangkalpinang	Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Pangkalpinang berbeda implementasi kebijakan analisis jabatan.
Pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada satuan kerja Pengawasan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan	Pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.	Pengaruh pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan implementasi kebijakan analisis jabatan.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini dimulai pada penggambaran tentang standar atau rujukan yang digunakan didalam pelaksanaan analisis jabatan. Kemudian pengumpulan dan menganalisis data pelaksanaan atas kebijakan analisis jabatan yang telah diatur tersebut. Pengumpulan dan analisis data dimaksud mengikuti pandangan teoritis oleh Edward III tentang implementasi kebijakan yang dipengaruhi oleh faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi yang kemudian menghasilkan kinerja implementasi kebijakan. Hal tersebut disajikan sebagaimana gambar berikut ini.

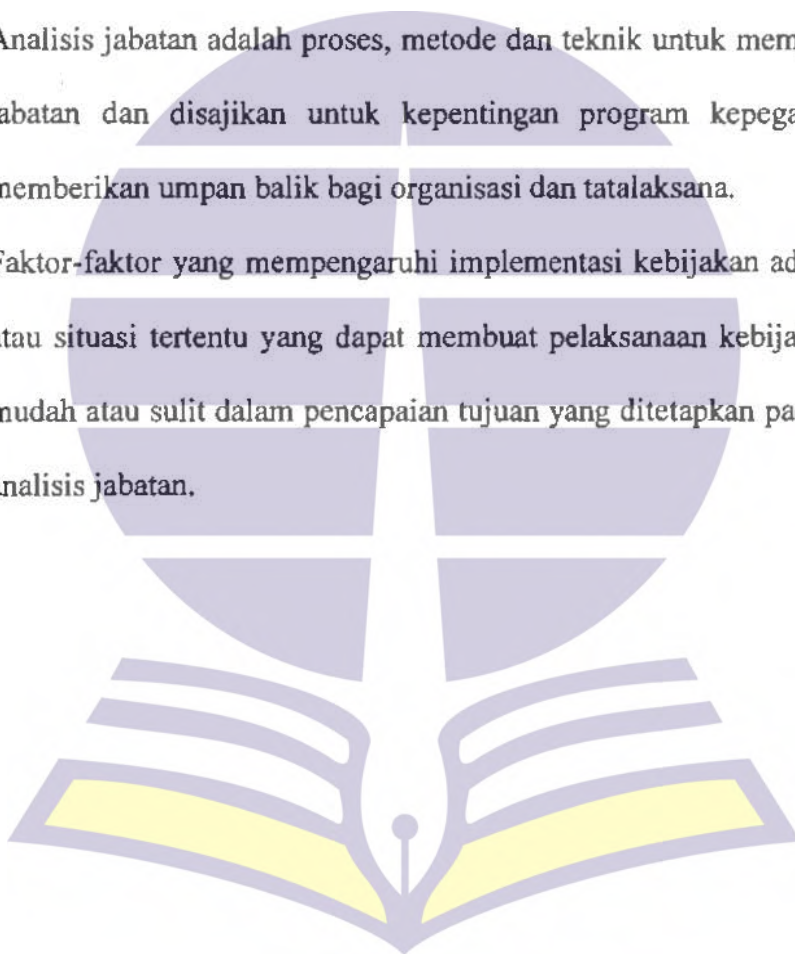


Gambar 2.1 : Kerangka Berpikir Penelitian

D. Operasionalisasi Konsep

Untuk memudahkan konsep permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis mengemukakan beberapa definisi operasional konsep-konsep yang digunakan sebagai berikut:

1. Implementasi adalah penerapan kebijakan pemerintah terkait dengan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.
2. Analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah kondisi atau situasi tertentu yang dapat membuat pelaksanaan kebijakan menjadi mudah atau sulit dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan pada kebijakan analisis jabatan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif (Ahmadi : 2005), Newman and Carolyn R.Benz (1988). Metode penelitian menghasilkan data atau informasi yang dapat diamati dari subyek itu sendiri. Juga data diperoleh langsung dari dokumentasi implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

Penelitian kualitatif dilakukan untuk mengungkap latar belakang alamiah yang terjadi pada implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Data diperoleh secara alamiah di lokasi penelitian. Data alamiah tersebut berasal dari hasil ungkapan langsung subyek di lapangan, hal mana data kualitatif tersebut berkembang, oleh penulis dibuatkan seperangkat pertanyaan dalam bentuk pedoman wawancara. Penulis menguraikan rentetan perkembangan peristiwa, melalui observasi maupun lewat interaksi yang dibangun penulis dengan warga setempat.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Satuan berikutnya dipilih untuk memperluas informasi yang telah diperoleh sebelumnya sehingga dapat menggabungkan semua informasi yang telah ditemui. Dari siapa atau dari mana dimulai tidak menjadi persoalan bagi penulis, tetapi bila hal itu telah berjalan maka pemilihan berikutnya bergantung pada apa keperluan penulis. Informan ditetapkan di lapangan atas prinsip kejenuhan informasi. Bila dengan informan yang telah diambil, ada

informasi yang masih diperlukan, mencari lagi informan yang diperkirakan mempunyai informasi yang masih dibutuhkan untuk pengembangan tulisan, sebaliknya bila dengan menambah informan hanya diperoleh informasi yang sama, berarti jumlah informan sudah cukup, karena informasinya sudah memadai. Secara perseorangan dalam satuan kajian sudah penulis ketahui, sehingga pengumpulan data dipusatkan disekitar satuan kajian tersebut.

Kriteria menentukan subyek penelitian (informan), sebagai berikut :

1. Informan yang menguasai atau memahami tentang analisis jabatan, sehingga tradisi tersebut bukan sekedar diketahuinya, melainkan juga dipahaminya.
2. Informan tersebut pernah berkecimpung atau masih berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang akan diteliti.
3. Informan itu bersedia atau mempunyai waktu untuk dimintai informasi terkait penelitian.
4. Informan tersebut, awalnya masih asing dengan penulis, untuk kemudian menerima penulis dalam suasana kekerabatan sehingga dapat dijadikan narasumber.
5. Penulis menggabungkan informan dengan menganalisis kejadian menurut perspektif mereka dan memilih informan yang menggunakan teori partisipatif.

Sumber data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus penelitian, dimana informan sumber data dipilih dan mengutamakan perspektif emic. Artinya, mementingkan pandangan informan yakni bagaimana kebijakan pemerintah daerah dalam analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara

Pelabuhan Polewali. Menurut Saifuddin (2006:91) bahwa "...kerja emik mencapai tingkat tertinggi tatkala mengangkat informan native pada status penilai tertinggi bagi kecukupan deskripsi dan analisis pengamat". Sesuai dengan fokus penelitian, maka sumber data yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sumber data penelitian kualitatif berupa: (1) kata-kata dan tindakan, (2) sumber tertulis, dan (3) foto, untuk jelasnya dapat dilihat pada teknik pengumpulan data.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini adalah penulis sendiri, dengan kemampuan yang dimilikinya berupa kemampuan belajar dan mengambil keuntungan dari pengalaman dan pengetahuan yang diperolehnya di lapangan. Penulis sebagai manusia dipercaya menjadi instrumen, bukan berarti penulis hanya membawa dirinya sendiri ke lapangan. Bagaimanapun penulis memerlukan alat lain sebagai penunjang penelitian berupa pedoman wawancara, alat tulis (pulpen), kertas, serta alat berupa tape recorder dan kamera guna mengambil gambar (foto), yang berhubungan dengan obyek penelitian, kesemuanya dimanfaatkan oleh penulis dalam penelitian untuk pelaksanaan pengumpulan data penelitian di lapangan, selaku perencana, pelaksana, analis dan penafsir data dan sekaligus menjadi pelapor penulisan akhir dalam penelitian ini.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepekaan dengan cara membangun *rapport* yang dilakukan melalui interaksi terhadap segala isyarat pribadi di lingkungan

tempat penelitian. Dalam hal ini penulis memaknai berbagai kebijakan analisis jabatan.

2. Penulis dengan pengetahuan dasarnya, mengembangkan kesadarannya sedemikian rupa terhadap situasi diluar pengetahuan yang dimiliki sebelumnya, juga memberikan simpati-simpati yang tidak terucapkan yang diharapkan memberikan kedalaman dan kekayaan pada pemahaman penulis dalam setting-setting sosial di lapangan.
3. Penulis sebagai instrumen memproses data yang ditemukan di lapangan setelah data tersebut tersedia atau mencukupi, dan selanjutnya mengklarifikasikan temuan data yang ada kepada informan untuk koreksi dan penguatan.
4. Penulis membuat catatan selama di lapangan yang dituangkan dalam buku harian (*log book*), dalam bentuk catatan perjalanan tesis (S2) yang memudahkan penulis untuk mengcopy paste hasil wawancara yang diketik tiap hari dalam catatan perjalanan tersebut untuk kemudian disajikan dengan berbagai pengeditan terlebih dahulu, hingga memudahkan penulis, mengembangkan tanggal pengamatan (hasil observasi), wawancara dan menganalisis temuan-temuan data berupa dokumen dari arsip, yang kemudian dipilah-pilah dan dimasukkan dalam penyajian akhir tesis.
5. Penulis melakukan penulisan sekaligus mencermati dan menyelidiki respon-respon yang telah ditemukan mulai dari awal penelitian hingga selesainya penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Selanjutnya penulis lebih aktif mewawancarai subyek (informan), seperti panitia analisis jabatan, kemudian mengembangkan hubungan-hubungan yang aktif di antara mereka, tentang awal kebijakan pemerintah, kemudian diberbagai situasi dapat segera pindah ke banyak keterlibatan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung obyek yang diperlukan, dengan memperhatikan: (1) isi pengamatan, (2) mencatat pengamatan: kapan waktu pencatatan dan kapan mengamati obyek penelitian, (3) menjalin hubungan antara pengamat

2. Wawancara

Wawancara yang diterapkan adalah wawancara bebas terpimpin. Wawancara bebas terpimpin adalah merupakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin. Pada wawancara jenis ini, membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi, pewawancara harus pandai mengarahkan yang diwawancarai apabila ia menyimpang. Pedoman wawancara berfungsi sebagai pengendali jangan sampai proses wawancara kehilangan arah.

3. Informan

Wawancara dilakukan terhadap informan penelitian. Mereka adalah pejabat pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali 1 (satu)

orang, dan pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali
2 (dua) orang.

4. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan guna mengumpulkan data sekunder yang sudah tertulis. Dokumen resmi, dapat diperoleh di instansi terkait seperti di Arsip kebijakan analisis jabatan. Sumber tertulis berupa buku, termasuk jurnal juga karya ilmiah lainnya yang sangat berharga sebagai referensi bagi pengembangan penulisan ini. Dari sumber-sumber tersebut, penulis memperoleh pula informasi seputar implementasi kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

E. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan sejak awal penulis melaksanakan penelitian hingga akhir penelitian (pengumpulan data). Pelaksana analisis adalah penulis yang sejak awal terjun ke lapangan berinteraksi dengan latar dan subyek (orang) dalam rangka pengumpulan data.

Analisis dilakukan mempergunakan tiga alur kegiatan secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles and Huberman, 1992).

Aktivitas dalam analisis data dilakukan dengan cara berikut:

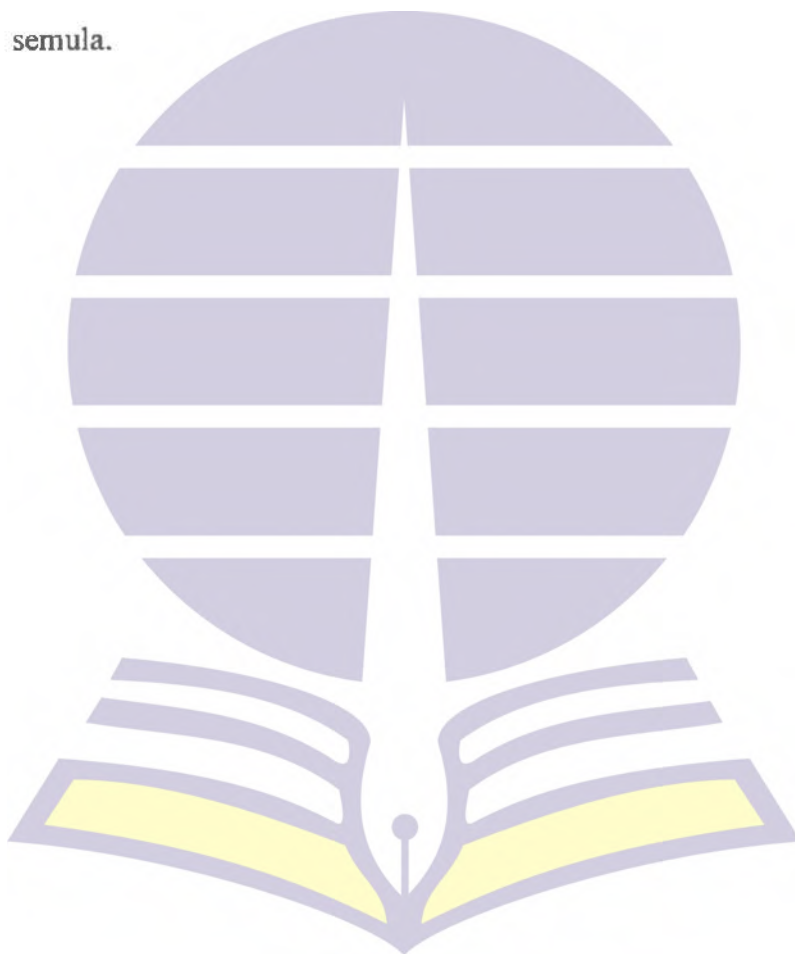
1. Reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian, yakni kebijakan publik. Untuk kemudian data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi langsung ditulis dengan rapi dalam *log book*, yang kemudian hasil catatan *log book*

tersebut dipilah-pilah sesuai dengan fokus penelitian yang relevan untuk dimasukkan dalam hasil penelitian.

2. Penyajian data. Data yang bertumpuk-tumpuk kurang dapat memberikan informasi secara menyeluruh, maka dilakukan *displaydata* dalam bentuk tabel guna memberikan pemahaman dari setiap sub pokok bahasan tentang analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.
3. Pengambilan keputusan dan verifikasi. Dari data yang diperoleh, penulis menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data. Dalam bentuk temuan teori dan implikasi temuan serta temuan berdasarkan *epistemologi* selama pengumpulan data hingga penulisan. Awalnya kesimpulan kabur tetapi lama kelamaan jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung, juga sudah menemukan implikasi teori yang relevan maka pengambilan keputusan dengan mudah dapat dilakukan, dari hasil verifikasi pertama, kemudian berkembang dan meningkat menjadi lebih rinci dari hasil *epistemologi*, yang kemudian mengakar dengan kuat. Jika ditemukan data yang tidak sesuai, dengan teori yang diterapkan, maka diadakan penyesuaian dengan teori yang dianggap cocok, maka data yang ada tersebut diadakan perbaikan atau perubahan guna penarikan kesimpulan lebih baik.

Tiga hal utama diatas, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk saling berkesinambungan untuk membangun pemahaman secara umum dalam

sebuah “analisis data”. Penulis mau tidak mau harus memiliki kesiapan pemahaman selama pengumpulan data, selanjutnya bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan/verifikasi selama sisa waktu penelitiannya. Dalam pandangan model interaktif seperti ini, pengumpulan data tersebut merupakan proses siklus dan interaktif, yang selalu bergerak, berputar dan kembali pada tujuan semula.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Polewali berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KM. 62 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan sebagaimana telah diubah terakhir dengan PM.130 Tahun 2015.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Polewali adalah Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kementerian Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan laut.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Polewali terletak di Tanjung Silopo dan tepatnya berada di Dusun Silopo Desa Mirring Kabupaten Polewali Mandar Propinsi Sulawesi Barat atau di sebelah Timur Kota Mamuju Ibu Kota Propinsi Sulawesi Barat dengan jarak 213 kilometer dan di sebelah Utara Kota Makassar Propinsi Sulawesi Selatan dengan jarak 248 kilometer pada Posisi 03° - 26' - 69" LS / 119° - 26' - 48" BT.

Dalam hal pengelolaan Pelabuhan, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Polewali selain mengelola Pelabuhan Polewali juga masih tetap mengelola 4 (empat) Wilayah Kerja.

- a. Wilayah Kerja Pelabuhan Tinambung lokasi Kabupaten Polewali Mandar.
- b. Wilayah Kerja Pelabuhan Campalagian lokasi Kabupaten Polewali Mandar.
- c. Wilayah Kerja Pelabuhan Kayu Angin lokasi Kabupaten Pinrang.
- d. Wilayah Kerja Pelabuhan Langnga lokasi Kabupaten Pinrang.
 - 1) Pos Kerja Pelabuhan Marabombang lokasi Kabupaten Pinrang.
 - 2) Pos Kerja Pelabuhan Ujung Lero lokasi Kabupaten Pinrang.

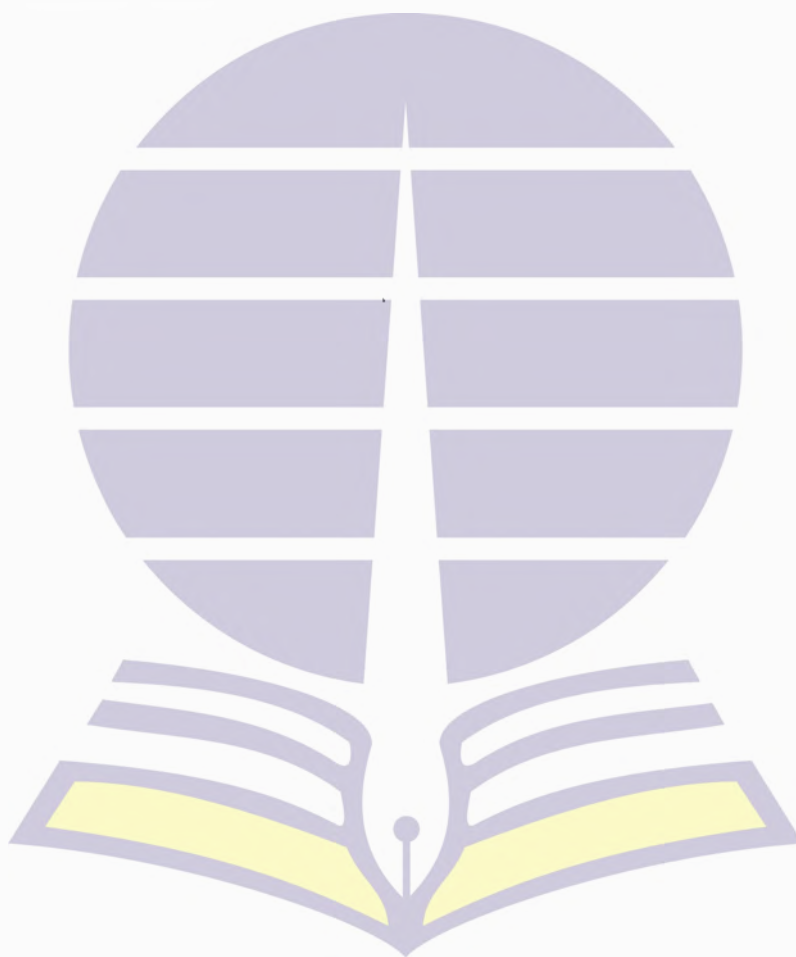
2. Organisasi Penyelenggara Pelabuhan Polewali

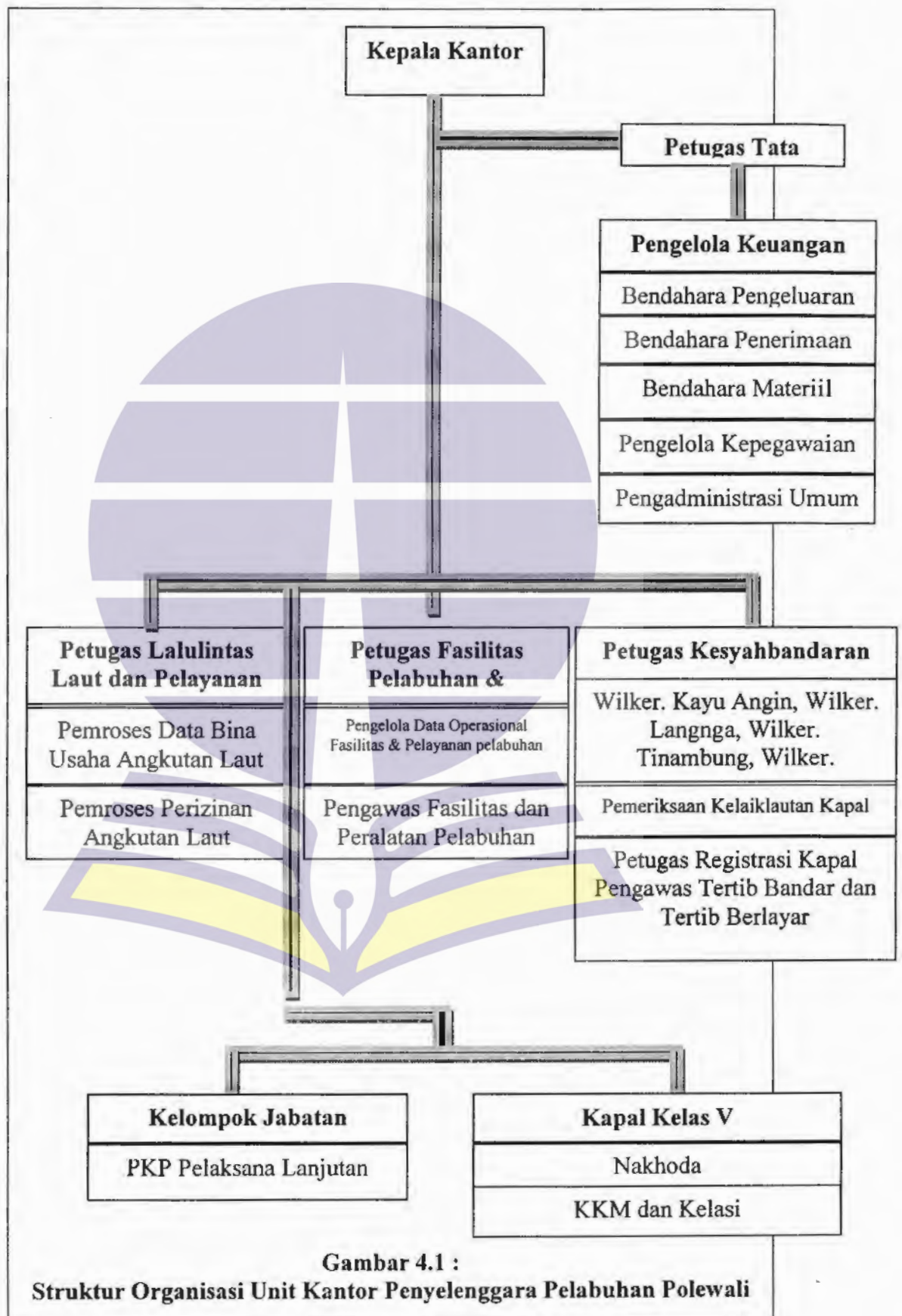
Penelitian dilakukan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Kantor ini dipimpin oleh seorang Kepala, dibantu oleh petugas Tata Usaha, Petugas Lalu lintas Angkutan Laut, Petugas dan Pelayanan Jasa, Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban, Petugas Kesyahbandaran, serta Pejabat Jabatan Fungsional, dan Penanggung Jawab Kapal. Adapun struktur organisasi Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Pada Petugas Tata Usaha terdapat Pengelola Keuangan, Bendahara Pengeluaran, Bendahara Penerimaan, Bendahara Materiil, serta Pengelola Kepegawaian dan Pengadministrasian Umum. Kemudian pada Petugas Lalu lintas Laut dan Pelayanan Jasa terdapat Pemroses Data Bina Usaha Angkutan Lant, Pemroses Perizinan Angkutan Laut.

Selanjutnya terdapat Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban yang terdiri atas Pengelola Data Operasional Fasilitas dan Pelayanan Pelabuhan, serta Pengawas Fasilitas dan Peralatan Pelabuhan, berikut

Petugas Kesyahbandaran yang terdiri atas Wilayah Kerja Kayu Angin, Wilayah Kerja Tinambung dan Wilayah Kerja Campalagian. Struktur organisasi Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dapat dilihat berikut ini:





Pada Petugas Kesyahbandaran juga terdapat Pemeriksaan Kelaiklautan Kapal, Petugas Registrasi Kapal dan Pengawas Tertib Bandar dan Tertib Berlayar, serta paling terakhir adalah Pejabat Fungsional dan Penanggung jawab Kapal.

3. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan berkedudukan sebagai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan melalui Direktur Jenderal Perhubungan Laut.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan mempunyai tugas melaksanakan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan, keselamatan dan keamanan pelayaran pada pelabuhan, serta penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan yang belum diusahakan secara komersial. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan.
- b. Penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran.
- c. Penjaminan kelancaran arus barang, penumpang dan hewan.

- d. Pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan.
- e. Penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan.
- f. Penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran.
- g. Pengelolaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat.

Selanjutnya uraian tugas masing-masing jabatan diatur sebagai berikut :

- a. Petugas Tata Usaha mempunyai tugas melakukan kegiatan keuangan, kepegawaian dan umum, hukum dan hubungan masyarakat serta pelaporan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.
- b. Petugas Lalu Lintas dan Angkutan Laut dan Pelayanan Jasa mempunyai tugas melakukan kegiatan penyediaan dan pemeliharaan penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran, dan sarana bantu navigasi pelayaran, penjaminan kelancaran arus barang, penumpang dan hewan, penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan di perairan.
- c. Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta Daerah Lingkungan Kerja (DLKr) dan Daerah Lingkungan Kepentingan (DLKp) pelabuhan, penyediaan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan, penjaminan keamanan dan

ketertiban di pelabuhan dan pemeliharaan kelestarian lingkungan di pelabuhan.

- d. Petugas Kesyahbandaran mempunyai tugas melakukan melakukan penyiapan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan
- e. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan.

4. Kepegawaian

Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali terdapat 27 (dua puluh tujuh) orang pegawai. Dilihat dari Golongan mereka, terdapat 2 (dua) orang dengan Golongan III/d, kemudian Golongan III/c sebanyak 5 (lima) orang, Golongan III/b sebanyak 11 (sebelas) orang, Golongan III/a sebanyak 3 (tiga) orang, Golongan II/d sebanyak 2 (dua) orang, Golongan II/c juga 2 (dua) orang, serta Golongan II/a sebanyak 1 (satu) orang dan Golongan I/c juga 1 (satu) orang. Keadaan pegawai berdasar golongan mereka disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1 :
Keadaan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali
Berdasar Golongan, Tahun 2017

No.	Golongan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	IIId	2	7,69
2.	IIIf	5	19,23
3.	IIIf	11	38,46
4.	IIIf	3	11,54
5.	IIId	2	7,69
6.	IIIf	2	7,69
7.	IIIf	1	3,85
8.	IIf	1	3,85
	Jumlah	27	100,00

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, 2017

Keadaan pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali juga dapat dilihat dari sudut latar belakang pendidikan mereka. Dari 27 (dua puluh tujuh) pegawai yang ada, dengan latar belakang pendidikan S2 sebanyak 1 (satu) orang atau 3,70% , S1 sebanyak 7 (tujuh) orang atau 25,93%, kemudian D3 sebanyak 2 (dua) orang atau 7,40%, SLTA sebanyak 15 (lima belas) orang atau 55,56%, dan SLTP sebanyak 2 (dua) orang atau 7,40%. Keadaan pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 :
Keadaan Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali
Berdasar Pendidikan, Tahun 2017

No.	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase (%)
1.	S2 (Magister)	1	3,70
2.	S1 (Sarjana)	7	25,93
3.	D3 (Diploma Tiga)	2	7,40
4.	SLTA	15	55,56
5.	SLTP	2	7,40
6.	SD	0	0,00
	Jumlah	27	100,00

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, 2017

B. Hasil Penelitian

1. Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Analisis Jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan. Pedoman ini ditetapkan dengan pertimbangan bahwa :

“Dalam rangka peningkatan kinerja, efektivitas, dan efisiensi kelembagaan Kementerian Perhubungan, perlu dilakukan penataan dan penyempurnaan kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumberdaya manusia berbasis kinerja melalui analisis dan evaluasi jabatan”. (Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101/2011, Pada Bagian Menimbang).

Pertimbangan tersebut menunjukkan jika pelaksanaan evaluasi jabatan dimaksudkan agar dapat meningkatkan kinerja, efektivitas dan efisiensi kelembagaan. Perwujudan tersebut tentu harus didukung oleh

konsistensi masing-masing pemangku jabatan di lingkungan Kementerian Perhubungan, termasuk pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

Salah satu hal penting dari analisis jabatan adalah aspek analisis jabatan itu sendiri. Analisis dan evaluasi jabatan pada hakekatnya adalah analisis dan evaluasi organisasi. Sesuai dengan hakekatnya, maka aspek pokok yang dianalisa dan dievaluasi dalam analisis dan evaluasi jabatan adalah sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan tugas, fungsi, dan susunan organisasi yang ada di setiap unit organisasi. Penjabaran fungsi terlihat pada pelaksanaan tugas oleh semua pegawai yang berada di unit kerja tersebut.
- 2) Uraian jenis kegiatan.
- 3) Nomenklatur.
- 4) Titelatur.
- 5) Satuan hasil kerja.
- 6) Waktu capaian hasil kerja.
- 7) Peta jabatan.
- 8) Faktor evaluasi jabatan.
- 9) Serta standar kompetensi jabatan. (Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101/2011 Pada Bagian Lampiran).

Selanjutnya adalah tahapan pelaksanaan analisis jabatan tersebut. Hal ini diatur bahwa analisis jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1) Persiapan

a) Pembentukan Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan

Dalam pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan dibentuk tim yang akan menjadi pelaksana. Anggota Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan terdiri atas unsur pengelola kepegawaian dan/atau organisasi seluruh unit kerja eselon I di lingkungan Kementerian, serta para pegawai yang ditunjuk dan yang diharapkan dapat mewakili dalam memberikan informasi terhadap unit kerja yang akan dianalisis. Untuk mendukung kerja Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan, masing-masing unit kerja eselon I dapat membentuk Subtim Analisis dan Evaluasi Jabatan.

Apabila analisis dan evaluasi jabatan dilaksanakan dengan memanfaatkan sistem informasi teknologi, maka Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan juga terdiri atas unit kerja yang bertanggung jawab di bidang pengelolaan sistem informasi serta pejabat dan/atau pegawai yang bertanggung jawab sebagai administrator sistem informasi kepegawaian.

Sebelum melaksanakan kegiatan analisis dan evaluasi jabatan, para pegawai yang akan ditunjuk menjadi anggota tim hendaknya dibekali terlebih dahulu dengan pelatihan atau pembekalan analisis dan evaluasi jabatan. Pelatihan atau pembekalan dimaksud dilaksanakan agar para anggota tim

memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk melakukan kegiatan analisis dan evaluasi jabatan.

b) Koordinasi Dengan Semua Pihak Yang Terlibat Dalam Analisis Jabatan.

Sebelum pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan sampai pada tahap kegiatan di lapangan, maka pimpinan yang unit kerjanya akan dianalisis, perlu diberitahu terlebih dahulu. Pemberitahuan hendaknya berisi tentang tujuan, jadwal pelaksanaan, bantuan yang diharapkan, dan peran serta pimpinan unit beserta pegawainya sebagai narasumber. Hal tersebut perlu dilakukan agar pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan memperoleh dukungan dari unit kerja terkait.

2) Pelaksanaan Lapangan

a) Pengumpulan Data

Kegiatan awal analisis dan evaluasi jabatan adalah mengumpulkan data jabatan. Pengumpulan data jabatan tersebut dapat dilakukan dengan cara :

- Kuesioner

Pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan kuesioner yang telah disusun sebelumnya. Pengumpulan data analisis dan evaluasi jabatan diawali dengan membuat peta jabatan pada masing-masing unit kerja eselon II dan UPT sesuai dengan kuesioner A, yang kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data analisis jabatan bagi

jabatan struktural dengan menggunakan Kuesioner Analisis dan Evaluasi Jabatan Formulir B dan D, sedangkan bagi jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum menggunakan Kuesioner Analisis dan Evaluasi Jabatan Formulir C dan E, yang terdapat pada lampiran pedoman ini.

- Wawancara

Pengumpulan data dengan cara bertatap muka langsung dengan responden untuk menanyakan seluk beluk pekerjaan yang dilakukannya. Pemilihan pejabat pegawai yang dijadikan responden berkonsultasi dengan pimpinan unit.

- Pengamatan Langsung

Pengumpulan data melalui pengamatan langsung terhadap pegawai yang sedang melakukan pekerjaannya. Pengamatan langsung ini biasa digunakan untuk pekerjaan yang sifatnya resiko.

- Referensi

Pengumpulan data dari buku-buku atau dokumen, seperti laporan kegiatan unit kerja, surat-surat keputusan tentang organisasi, pedoman keorganisasian dan ketatalaksanaan, atau referensi lain yang berkaitan dengan misi, fungsi, tugas unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian lainnya.

- Kombinasi

Pengumpulan data dapat menggunakan lebih dari satu cara. Pengumpulan data yang baik adalah menggunakan cara gabungan yang dapat saling melengkapi. Cara yang paling efektif untuk pengumpulan data adalah gabungan antara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan dengan wawancara. Daftar pertanyaan digunakan sebagai pengumpulan data awal. Sedangkan untuk melengkapi atau memperbaiki data yang kurang digunakan wawancara. Kemudian agar data dapat lebih valid lagi maka dapat dipergunakan referensi sebagai data pendukung.

b) Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan untuk dilakukan pengolahan dan perumusan-perumusan sesuai maksud dan tujuan dilakukan analisis dan evaluasi jabatan. Pengolahan data diarahkan untuk kepentingan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia, sehingga dari analisis dan evaluasi jabatan hendaknya dapat menghasilkan :

- Rumusan nomenklatur organisasi.
- Rumusan titelatur jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum.
- Rumusan uraian jenis kegiatan bagi jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum.

- Rumusan satuan hasil yang merupakan penamaan terhadap setiap satuan produk atau output jabatan struktural, jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum.
- Rumusan waktu penyelesaian kerja merupakan waktu yang digunakan untuk memperoleh satu satuan.
- Rumusan standar kompetensi jabatan yang berupa persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya.
- Rumusan peringkat jabatan (*job grade*) yaitu merupakan klasifikasi peringkat jabatan dari yang terendah sampai yang tertinggi dari keseluruhan jumlah jabatan struktural yang ada di lingkungan Kementerian Perhubungan.
- Rumusan peta jabatan (*job map*) yang berupa bentangan seluruh jabatan baik struktural, jabatan fungsional tertentu, dan jabatan fungsional umum, sebagai gambaran menyeluruh nama-nama jabatan yang ada dalam unit organisasi (baik pusat maupun Unit Pelaksana Teknis).

c) Verifikasi Data

Verifikasi merupakan pengujian kembali hasil olahan data, untuk memastikan kelengkapan, kebenaran, dan kesesuaian dengan realitas pekerjaan di unit organisasi yang dianalisis. Pelaksanaan verifikasi dilakukan dengan mengirimkan hasil olahan data dari tim analisis dan evaluasi

jabatan kepada pimpinan unit organisasi untuk dilakukan klarifikasi, koreksi, dan memperoleh masukan penyempurnaan.

d) Penyempurnaan Hasil Olahan

Berdasarkan verifikasi pimpinan unit, dilakukan perbaikan sesuai masukan yang diperoleh dari unit organisasi yang dianalisis berdasarkan verifikasi data. Masukan unit organisasi biasanya diperoleh dalam verifikasi, dan verifikasi ini sekaligus.

3) Penetapan Hasil

a) Presentasi Hasil

Setelah analisis dan evaluasi jabatan memperoleh hasil, maka hal tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan di unit organisasi tersebut, termasuk pimpinan puncak. Presentasi kepada pimpinan unit organisasi bertujuan untuk memperoleh masukan tindak lanjut dan memperoleh persetujuan pengesahan. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis dan evaluasi jabatan diketahui dan ditetapkan oleh pimpinan unit organisasi. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sebagai media untuk sosialisasi hasil analisis dan evaluasi jabatan.

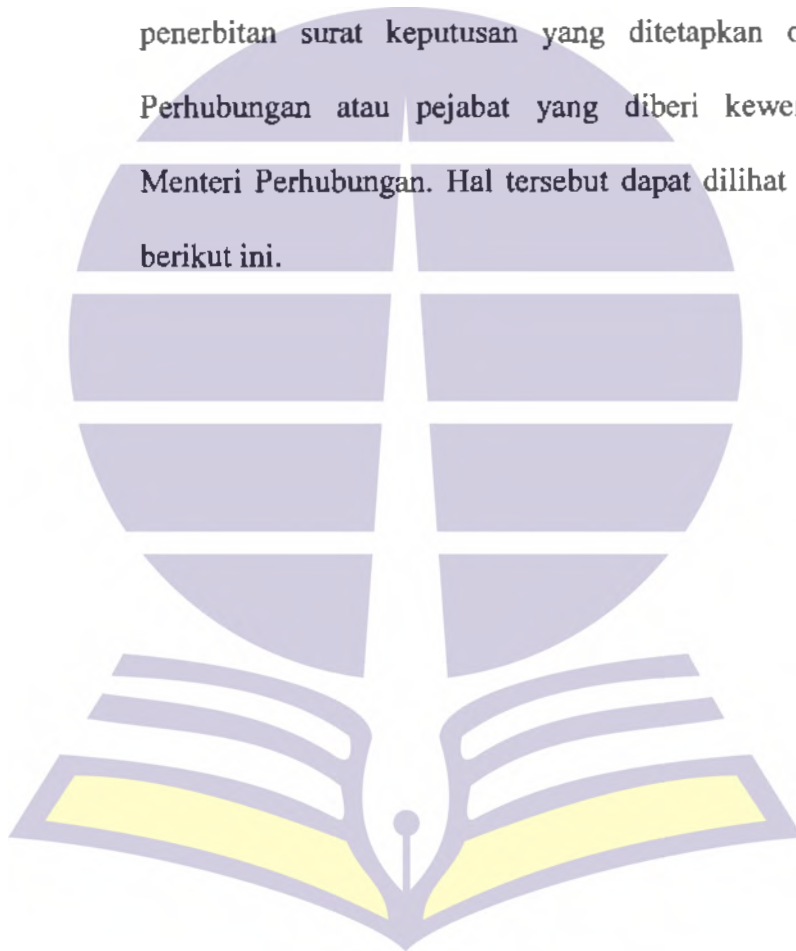
Dokumen hasil yang dipresentasikan adalah sebagai berikut :

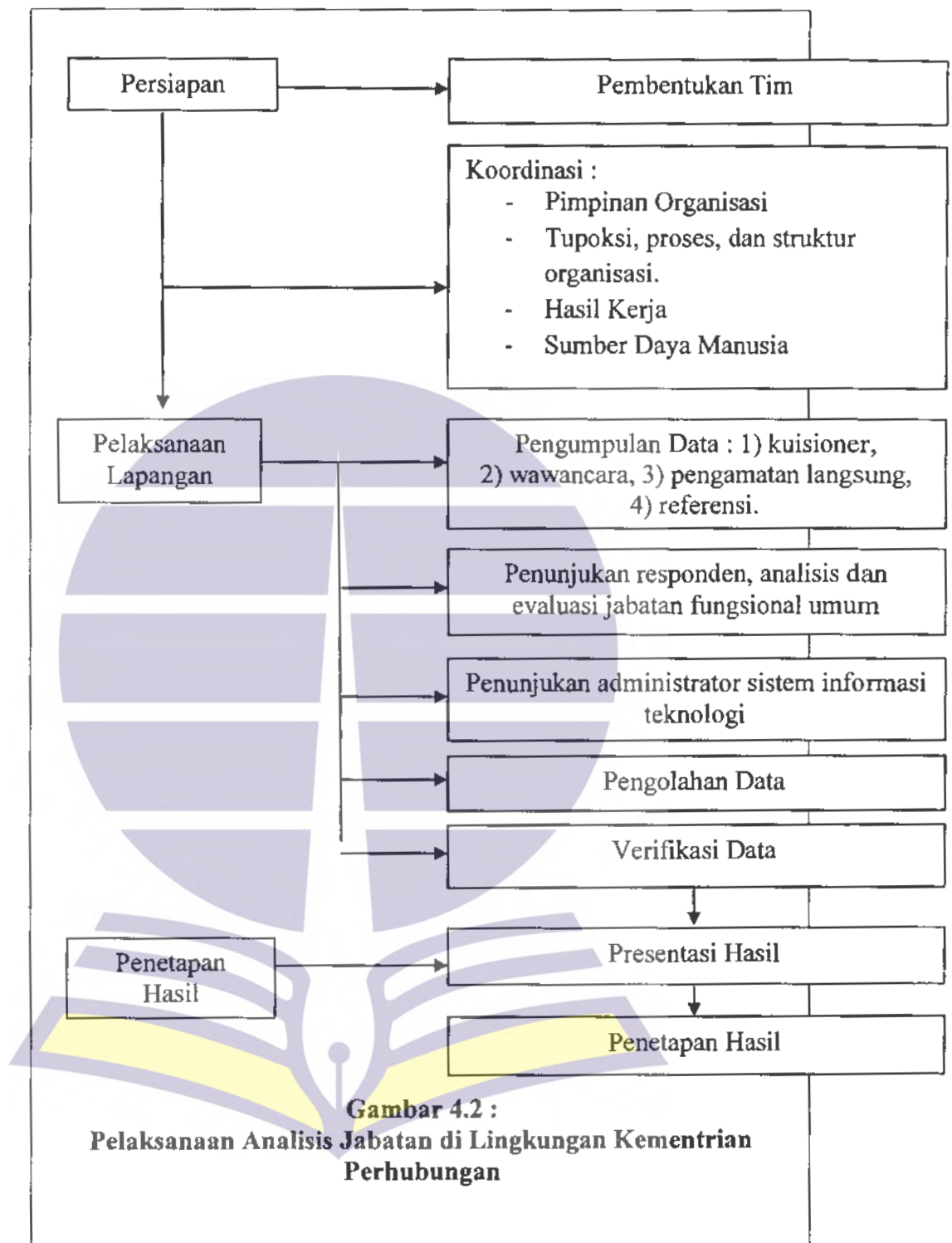
- Nomenklatur Organisasi dan Titelatur Jabatan.
- Tugas, Fungsi dan Uraian Jenis Kegiatan.
- Satuan hasil kerja dan Waktu Penyelesaian hasil.

- Peringkat Jabatan (*job grade*).
- Standar Kompetensi Jabatan.
- Peta Jabatan (*job map*).

b) Pengesahan Hasil

Dokumen hasil analisis dan evaluasi jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan yang ditetapkan oleh Menteri Perhubungan atau pejabat yang diberi kewenangan oleh Menteri Perhubungan. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.





Keseluruhan pelaksanaan analisis jabatan yang telah dikemukakan di atas dapat disederhanakan yang terdiri dari 3 (tiga) kegiatan pokok, yakni persiapan, pelaksanaan lapangan, dan penetapan hasil.

Untuk kegiatan persiapan terdiri dari pembentukan tim dan koordinasi. Kemudian kegiatan pelaksanaan lapangan terdiri atas pengumpulan data, penunjukan responden, analisis dan evaluasi umum analisis jabatan, pengolahan dan verifikasi data. Selanjutnya penetapan hasil yang terdiri atas presentasi dan penetapan hasil itu sendiri.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Analisis Jabatan

Dalam implementasi analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, dapat ditelusuri pada 4 (empat) lingkup implementasi, yakni komunikasi, pengarahan sumberdaya, disposisi, serta lingkup prosedur dalam konteks birokrasi Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

a. Komunikasi

Lingkup komunikasi merupakan satu bagian penting dalam implementasi analisis jabatan. Disebut lingkup komunikasi karena proses berlangsungnya cukup luas, berjenjang, dan melibatkan struktur organisasi dan tim yang diberi tugas dalam analisis jabatan tersebut.

Komunikasi tentang kebijakan analisis jabatan ini berlangsung secara berjenjang. Penjelasan Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyatakan bahwa :

“Terhadap pengkomunikasian kebijakan analisis jabatan di lingkungan Kementerian Perhubungan pelaksanaannya dilakukan secara berjenjang. Dimulai pada tingkat Kementrian kepada eselon I dan pejabat lainnya. Kemudian kepada Kepala-kepala unit. Selanjutnya kepada Tim yang diberi tugas untuk melakukan analisis jabatan ini. Dari tim kepada masing-masing pegawai yang menjadi target masing-masing tim”. (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Cara komunikasi yang sifatnya massif ini biasanya dilakukan melalui kegiatan yang khusus dilaksanakan untuk maksud tersebut atau kebijakan analisis kebijakan ini diikutkan untuk disampaikan pada kegiatan Kementerian Perhubungan lainnya. Menurut Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyatakan bahwa:

“Karena pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini tidak juga berlangsung setiap tahun, atau paling tidak 2 (dua) kali dalam 5 (lima) tahun, maka cara mengkomunikasikannya tidak melulu pada kegiatan yang khusus untuk maksud tersebut, melainkan biasa juga materinya diikut sertakan pada kegiatan lain yang ada relevansinya dengan kinerja aparatur”. (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Selain itu, cara penyampaian kebijakan di lingkungan Kementerian Perhubungan telah lama menggunakan Teknologi Informasi (TI). Kementerian memiliki website yang menyajikan berbagai informasi perhubungan. Menurut Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyatakan bahwa :

“Seringkali juga kita memperoleh informasi dari website kementerian. Disitu bisa diakses rupa-rupa informasi dan perkembangan. Terkait dengan kebijakan, baik yang sudah beberapa tahun lalu, maupun yang baru. Begitu juga kebijakan yang sifatnya sektoral seperti di bidang perhubungan laut ini. Informasi yang dapat diakses juga terkait dengan perkembangan teknologi, berbagai pengalaman baik dalam maupun luar negeri”. (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Cara mengkomunikasikan kebijakan analisis jabatan yang terakhir di atas tentu beda dengan cara lainnya yang telah dikemukakan terdahulu. Pada cara ini, kehadiran teknologi komunikasi menjadi sangat dominan. Selain itu, sasaran informasi tersebut memang sifatnya massif, tetapi pemanfaatannya sangat individual. Karena itu, sikap aktif dari aparatur di lingkungan Kementerian Perhubungan menjadi kunci yang menentukan efektivitas cara pemanfaatan teknologi informasi ini.

Cara yang terakhir dalam mengkomunikasikan kebijakan di lingkungan Kementerian Perhubungan adalah pemanfaatan media cetak yang khusus beredar di internal kementerian. Cara ini dilakukan dengan memanfaatkan media cetak yang terbit bulanan.

Menurut Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyatakan bahwa :

”Kementerian Perhubungan memiliki media cetak yang terbit tiap bulan. Media ini sesungguhnya digunakan memuat berita dan peristiwa yang terkait dengan perhubungan. Selain itu, di dalam terbitan tersebut selalu ada ruang atau rubrik mengenai kebijakan kementrian. Ini juga dimanfaatkan untuk menyebarluaskan hal-hal yang berhubungan dengan kinerja, analisis kebijakan, dan sebagainya” (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Mencermati gambaran dan penjelasan mengenai cara mengkomunikasikan kebijakan analisis jabatan di lingkungan

Kementerian Perhubungan, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai cara tersebut yang terdiri dari pelaksanaannya secara berjenjang, dilakukan minimal 2 (dua) kali dalam 5 (lima) tahun, menggunakan Teknologi Informasi dan komunikasi serta media cetak.

Aspek komunikasi dalam pelaksanaan suatu kebijakan tidak hanya terkait dengan cara komunikasi tersebut dilakukan, melainkan juga menyangkut isi atau muatan dari kebijakan yang dikomunikasikan yang dalam konteks penelitian ini adalah kebijakan analisis jabatan.

Terhadap hal tersebut, dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyatakan bahwa :

“Muatan atau isi dalam pengkomunikasian analisis jabatan di lingkungan Kementerian Perhubungan sangat bergantung pada 2 (dua) hal. Yang pertama yakni kepada siapa isi komunikasi tersebut disampaikan, dan yang kedua adalah terkait dengan media komunikasi yang digunakan”. (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Memang dalam banyak pengalaman, muatan atau konten komunikasi sangat bergantung pada apa yang disebut dengan audiens. Tentu di lingkungan Kementerian Perhubungan yang memiliki rentang kendali atau struktur yang berjenjang, maka sangat dimungkinkan mempengaruhi konten komunikasi, tidak hanya terkait dengan kebijakan analisis jabatan, melainkan juga dengan kebijakan lainnya.

Mengingat konteks penelitian yang dilakukan hanya pada implementasi analisis jabatan di lingkungan Kantor Unit

Penyelenggara Pelabuhan Polewali, maka data atau informasi yang diungkap juga terkait dengan konteks tersebut. Terhadap hal ini dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyatakan bahwa :

“Kami dalam menyampaikan isi kebijakan analisis jabatan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali berbeda ketika hal tersebut disampaikan kepada Tim Pelaksana Analisis Jabatan dengan yang disampaikan kepada pegawai secara keseluruhan”. (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Seperti apa perbedaan tersebut, dari wawancara yang dilakukan (Polman, 14 Desember 2017 terungkap bahwa :

1) Terhadap Pegawai Secara Keseluruhan, materi komunikasinya menyangkut :

- a) Latar belakang dilaksanakannya analisis jabatan.
- b) Dasar hukum dilaksanakannya analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.
- c) Tujuan yang ingin dicapai.
- d) Ruang lingkup analisis jabatan.
- e) Cara pelaksanaan analisis jabatan.
- f) Manfaat analisis jabatan terhadap individu pegawai dan terhadap kelembagaan Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

2) Terhadap Tim Pelaksana Analisis Jabatan, materi komunikasinya adalah sebagai berikut :

- a) Latar belakang dilaksanakannya analisis jabatan.

- b) Dasar hukum dilaksanakannya analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan.
- c) Tujuan yang ingin dicapai.
- d) Ruang lingkup analisis jabatan.
- e) Cara pelaksanaan analisis jabatan.
- f) Manfaat analisis jabatan terhadap individu pegawai dan terhadap kelembagaan Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.
- g) Tugas pokok tim.
- h) Pengorganisasian tim.
- i) Cara pelaksanaan tugas tim.
- j) Penanganan komplain.
- k) Monitoring dan evaluasi tim.

Jika materi komunikasi tersebut dicermati, maka perbedaan antara keduanya terletak pada tekanan pada pokok-pokok kebijakan analisis jabatan untuk seluruh pegawai, dan terhadap tim pelaksana analisis jabatan, selain materi pokok-pokok kebijakan analisis jabatan tersebut, juga terdapat materi yang berhubungan dengan pengorganisasian dan cara bekerjanya tim tersebut.

Selain cara dan konten komunikasi yang telah dikemukakan, pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali juga memberi ruang terjadinya proses konsultasi dalam kaitan dengan analisis jabatan ini. Mengapa dilakukan

hal yang demikian, dapat dijelaskan sesuai dengan keterangan

Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa:

“Kami berasumsi jika dalam proses pelaksanaan analisis jabatan, bisa saja timbul peniahaman yang berbeda antara para pegawai, atau juga ada diantara mereka yang belum memahaminya secara maksimal, maka kami memandang jika perlu disiapkan waktu untuk mendiskusikan ataupun menjelaskan ulang materi atau isi dari kebijakan analisis jabatan ini”. (Hasil Wawancara, 14 Desember 2017).

Tentu tidak hanya terkait dengan ruang atau kesempatan untuk melakukan komunikasi timbal balik antara pejabat yang diberi tugas dalam pelaksanaan analisi jabatan, melainkan juga berhubungan dengan pengaturan pelaksanaan konsultasi tersebut. Menyangkut hal ini ternyata juga tidak bisa dilakukan setiap saat. Karena dikhawatirkan mengganggu jadwal pelaksanaan tugas rutin para pegawai. Terhadap hal ini oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menjadwalkan waktu konsultasi tersebut 1 (satu) kali dalam sepekan, yakni di hari Jumat, mulai jam 13.30 sampai dengan jam 15.30.

Penjelasan mengenai cara komunikasi, konten atau isi komunikasi analisis kebijakan yang telah dikemukakan tentu belum memadai tanpa menjelaskan pula seperti apa hasil yang dicapai dari cara dan materi komunikasi tersebut. Untuk itu, juga dilakukan wawancara kepada Kepala Kantor Unit Pelabuhan Polewali dalam kedudukannya sebagai pejabat yang pernah diberi penjelasan mengenai analisis jabatan ini, dan

dengan 2 (dua) orang pegawai yang pernah memperoleh penjelasan mengenai pelaksanaan analisis jabatan ini.

Cara penyampaian materi analisis jabatan kepada para pejabat di lingkungan Kementerian Perhubungan, khususnya pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut memiliki 2 (dua) sisi, yakni memiliki kelebihan pada satu sisi, dan sekaligus juga mengandung kelemahan pada sisi yang lain. Dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa:

“Pada saat kami disampaikan mengenai kebijakan analisis jabatan ini, bagi saya kesannya ada 2 (dua). Kesan pertama adalah pokok-pokok kebijakan analisis jabatan tersebut mudah dipahami dan diterapkan. Kesan yang kedua bahwa terhadap materi analisis jabatan ini cukup detail, sehingga jika tidak dipelajari lebih lanjut, maka ada banyak hal tidak dipahami. Jadi soal jika pada waktunya staf bertanya ke saya, tentu saya harus lebih paham dari mereka”. (Hasil Wawancara, Polman, 14 Desember 2017).

Kesan yang dikemukakan di atas sesungguhnya merupakan hal yang lazim pada hampir semua kebijakan pemerintah yang baru akan dilaksanakan. Namun, patut digaris bawahi jika cara sosialisasi pada tingkat Pimpinan Pelabuhan ini cukup memadai. Ini ditandai oleh terbangunnya pemahaman atas pokok-pokok materi komunikasi yakni kebijakan analisis jabatan, dan tumbuhnya kesadaran untuk mendalami secara lebih detail materi tersebut.

Efek dari cara komunikasi dan materi yang termuat didalamnya juga dirasakan hampir sama pada tingkatan Tim Pelaksana Analisis Kebijakan ketika mereka disampaikan

mengenai kebijakan analisis jabatan ini. Hal tersebut dikemukakan oleh Rizal Derek. S.IP, sebagai Pejabat Pemroses Bina Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang juga menjadi salah satu anggota Tim Pelaksana Analisis Jabatan bahwa :

“Ketika disampaikan kepada kami mengenai bahan-bahan yang berhubungan dengan pelaksanaan analisis jabatan, pada mulanya saya paham sebagian yang garis besarnya saja, sementara yang detailnya kami disuruh mendalaminya. Karena itu, saya harus pelajari lagi setelah selesai kegiatan sosialisasi analisis jabatan tersebut”. (Hasil Wawancara, Polman, 15 Desember 2017).

Dari 2 (dua) keterangan di atas menunjukkan bahwa memang dalam pengkomunikasian kebijakan analisis jabatan ini tidak dimungkinkan kelompok sasaran atau audiens yang merupakan para pejabat di lingkungan Perhubungan Laut langsung bisa memahami konten kebijakan tersebut secara keseluruhannya, tetapi hal-hal yang utama adalah pemahaman pokok-pokok dari analisis jabatan tersebut.

Namun pada level staf yang diharapkan menerapkan kebijakan analisis jabatan ini justru berbeda dengan 2 (dua) keterangan informan penelitian di atas. Sebagaimana disampaikan oleh Rudi Bakri Pejabat Pengawas Tertib Bandar dan Tertib Berlayar sebagai salah seorang staf yang harus membuat dan menggunakan kebijakan analisis jabatan ini mengemukakan bahwa :

“Bagi saya soal analisis jabatan ini sangat sederhana sekali, sehingga cepat saya paham. Mungkin karena yang dijelaskan terkait dengan bidang tugas saya, maka dengan mudah saya mengerti dan tahu bagaimana menerapkannya di bidang tugas saya”. (Hasil Wawancara, Polman, 15 Desember 2017).

Keterangan tersebut menunjukkan jika cara dan materi komunikasi yang disampaikan kepadanya dengan mudah dipahami. Ini dapat diartikan jika pengkomunikasian kebijakan analisis jabatan pada tingkat bawah di Lingkungan Kementerian Perhubungan juga berjalan dengan baik.

b. Penggunaan Sumber Daya

Telah dikemukakan pada pembahasan teori bahwa implementasi kebijakan termasuk dalam pelaksanaan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tingkat keberhasilannya ditentukan oleh faktor ketersediaan sumberdaya. Aspek sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta sumber daya finansial. Selain jenisnya sumber daya tersebut juga terkait dengan kuantitas dan kualitasnya.

Sehubungan dengan itu, dapat disimak keterangan yang bersifat umum dari Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menyangkut penggunaan sumber daya ini. Dikemukakan bahwa :

“Bicara sumber daya tentu sebagai Instansi Pemerintah selalu tersedia adanya sumber daya tersebut. Kami di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali memiliki sumber daya manusia, juga tersedia sarana dan prasarana. Selain itu adalah anggaran atau pembiayaan terhadap pelaksanaan tugas di kantor ini”. (Hasil Wawancara, Polman, 18 Desember 2017).

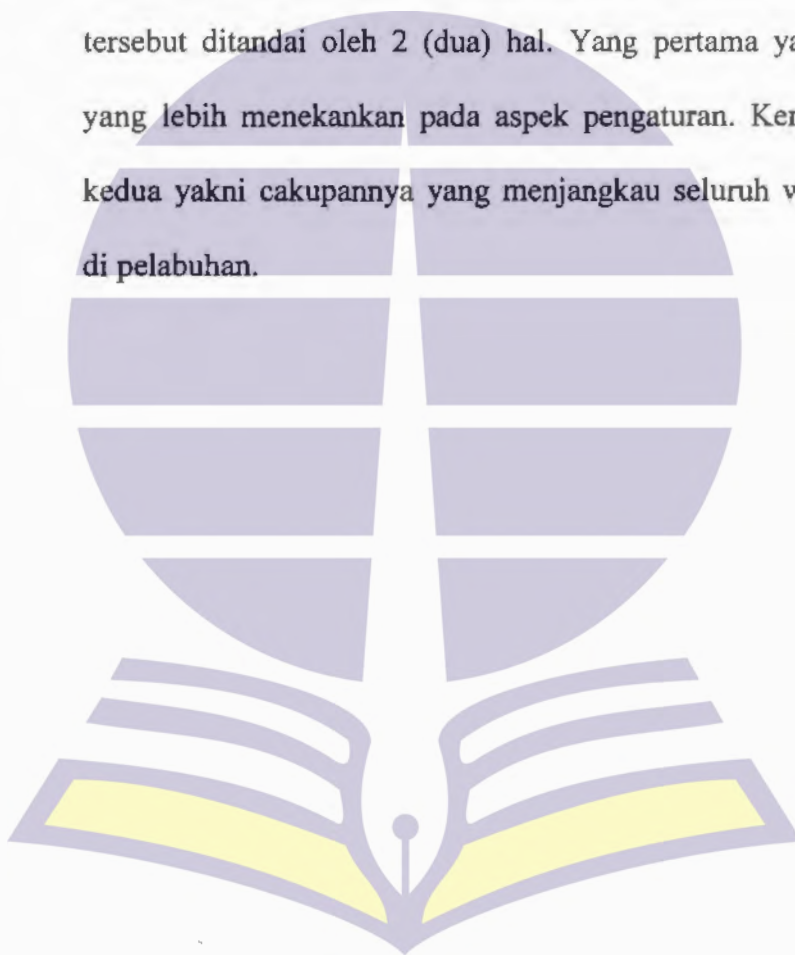
Untuk sumber daya manusia misalnya, Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan memiliki 26 (dua puluh enam) orang aparatur dengan aneka kualifikasi. Dari segi golongan terdapat 2 orang III/d, 5 orang III/c, 10 orang III/b, 3 orang III/a, 2 orang II/d, 1 orang II/a, dan 1 orang I/c. Kemudian dari segi latar belakang pendidikan terdapat 7 orang S1, 2 orang D3, 15 orang SLTA, dan 2 orang SLTP. Demikian juga dari segi level manajerial, terdapat 1 orang sebagai Top Manajer, 4 orang sebagai middle manajemen, dan 21 orang sebagai staf.

Perbedaan latar belakang golongan dan pendidikan tersebut tentu juga menunjukkan keragaman kemampuan dari masing-masing aparatur tersebut. Perbedaan dan keragaman yang demikian itu dalam banyak pengalaman diperlukan pada Instansi Pemerintah. Setidaknya untuk mengerjakan pekerjaan yang terkait dengan pengaturan atau manajerial yang membutuhkan kemampuan kepemimpinan, pekerjaan administratif yang membutuhkan kompetensi administrasi, dan pekerjaan teknis yang membutuhkan keahlian teknis.

Sumber daya manusia inilah yang kemudian diberi jabatan dan uraian kegiatan tugas jabatan masing-masing. Salah satu diantaranya adalah Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang uraian kegiatan tugas sesuai jabatan tersebut juga termuat outputnya (kuantitas), serta mutu atau kualitasnya. Ini bisa dibandingkan dengan uraian kegiatan tugas jabatan pada level

manajemen menengah dan pada level staf yang menunjukkan jika pada masing-masing level tersebut membutuhkan sumberdaya manusia yang berbeda kualifikasinya untuk dilaksanakan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut 4.3.

Data pada table 4.3 menunjukkan jika uraian kegiatan tugas jabatan tersebut memang diperuntukkan untul level pimpinan. Hal tersebut ditandai oleh 2 (dua) hal. Yang pertama yakni sifatnya yang lebih menekankan pada aspek pengaturan. Kemudian yang kedua yakni cakupannya yang menjangkau seluruh wilayah kerja di pelabuhan.



Tabel 4.3 :
Uraian Kegiatan Tugas Jabatan Kepala Kantor Unit
Penyelenggara Pelabuhan Polewali

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Output (Kuantitas)	Mutu (Kualitas)
1	Menyiapkan bahan rencana induk pelabuhan serta DLKr dan DLKp Pelabuhan	1 Dokumen	100%
2	Menjamin kelancaran arus barang, penumpang dan hewan	12 laporan	100%
3	Menyediakan dan atau layanan jasa pelabuhan	12 laporan	100%
4	Mengatur, mengendalikan dan melakukan pengawasan usaha jasa terkait dengan kepelabuhanan dan angkutan perairan.	12 laporan	100%
5	Menyediakan fasilitas pelabuhan dan jasa pemanduan dan penundaan	12 laporan	100%
6	Menjamin keamanan dan ketertiban di pelabuhan.	12 laporan	100%
7	Memelihara kelestarian lingkungan di pelabuhan.	12 laporan	100%
8	Menyiapkan bahan pengawasan keselamatan dan keamanan pelayaran.	1 bahan	100%
9	Mengelola urusan ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, hukum dan humas.	12 laporan	100%
10	Menyediakan dan memelihara penahan gelombang, kolam pelabuhan, alur pelayaran dan sarana bantu navigasi.	12 laporan	100%

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, 2017.

Ini tentu berbeda jika dibandingkan dengan uraian kegiatan tugas jabatan pada level middle manajemen seperti pada Jabatan Pemroses Perizinan Angkutan Laut. Uraian kegiatan tugas jabatan ini dapat dilihat berikut ini.

Tabel 4.4 :
Uraian Kegiatan Tugas Jabatan Pemroses Perizinan
Angkutan Laut Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Polewali

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Output (Kuantitas)	Mutu (Kualitas)
1	Melakukan pemeriksaan / peninjauan, pendataan pemrosesan rekomendasi izin terminal khusus.	114 kegiatan	100%
2	Melakukan pemeriksaan / peninjauan dan penyiapan rekomendasi pekerjaan reklamasi dan pengerukan	98 kegiatan	100%
3	Memproses persetujuan penggunaan terminal khusus atau pelabuhan di luar yang ditunjuk untuk bongkar muat.	100 kegiatan	100%
4	Membuat laporan terminal khusus, ship to ship transfer dan kegiatan pemanduan	113 kegiatan	100%
5	Melakukan pengarsipan kegiatan terminal khusus, ship to ship transfer dan kegiatan pemanduan	118 kegiatan	100%
6	Membuat laporan harian, bulanan dan tahunan seluruh kegiatan tugas tambahan dan keberangkatan kapal.	43 kegiatan	100%

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, 2017.

Data pada tabel di atas menunjukkan jika uraian kegiatan tugas jabatan tersebut mencerminkan pada middle manajemen. Ini ditunjukkan oleh sifatnya yang sebagian mengatur, namun pengaturan tersebut lingkupnya terbatas yakni pada rekomendasi izin, pekerjaan reklamasi dan pengerukan, serta terminal khusus dan keberangkatan kapal, dimana uraian kegiatan tugas jabatan ini

sangat berbeda pada Top Manajemen yang dilakukan oleh Kepala Kantor.

Ini tentu berbeda lagi dengan uraian kegiatan tugas jabatan pada level staf sebagaimana contoh pada staf Kelasi berikut ini.

Tabel 4.5 :
Uraian Kegiatan Tugas Staf Kelasi
Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali

No.	Kegiatan Tugas Jabatan	Output (Kuantitas)	Mutu (Kualitas)
1	Melaksanakan kerja harian rutin dan semua perintah yang diberikan oleh Nakhoda Melalui Mandor Kamar Mesin	65 kegiatan	100%
2	Mengecek dan mencatat temperatur, tekanan minyak lumas dan tekanan air tawar.	85 kegiatan	100%
3	Membantu Mandor Kamar Mesin dalam hal perawatan dan kebersihan mesin kapal induk	75 kegiatan	100%
4	Melaksanakan patroli keselamatan maritime	100 kegiatan	100%
5	Membantu Mandor Kamar Mesin dalam hal perawatan dan kebersihan mesin motor bantu.	75 kegiatan	100%
6	Membantu Mandor Kamar Mesin dalam hal perawatan dan kebersihan pompa-pompa.	65 kegiatan	100%
7	Melaksanakan jaga laut sesuai daftar jaga	90 kegiatan	100%
8	Melaksanakan jaga darat sesuai daftar jaga	55 kegiatan	100%

Sumber : Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, 2017.

Jika dicermati uraian kegiatan tugas tersebut di atas, juga dapat disimak bahwa hal tersebut menekankan pada uraian kegiatan

tugas yang sifatnya teknis, dan lebih banyak mengerjakan apa yang diperintahkan dan diatur oleh pimpinan.

Dengan 3 (tiga) contoh uraian kegiatan tugas jabatan yang dikemukakan di atas, ini menunjukkan bahwa pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali terdapat sejumlah jenis pekerjaan yang memang harus diatur pelaksanaannya. Pengaturan tersebut yang kemudian dapat menjelma pada analisis jabatan yang melekat pada struktur organisasi, dimana untuk pelaksanaannya membutuhkan sumber daya manusia dengan latar belakang pengalaman, pendidikan, dan keahlian yang beragam. Jenis sumber daya manusia yang demikian itu ternyata terfasilitasi pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

Sumber daya lainnya yang digunakan dalam analisis jabatan adalah sarana dan prasarana yang ada pada Kantor Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Sarana dan prasarana tersebut memiliki keragaman jenis dan jumlahnya, serta tersebar pada wilayah kerja Kantor Penyelenggara Pelabuhan Polewali.

Adapun rincian sarana dan prasarana tersebut dapat dikemukakan berikut ini (Laporan UPP Polewali, Tahun 2016) :

1) Fasilitas Pelabuhan Silopo, terdiri dari :

- | | |
|---------------------------------------|-------------------|
| a) Jalan Akses Beton Pelabuhan Silopo | : 10,50 M x 120 M |
| b) Jalan beton Pelabuhan | : 13,50 M x 285 M |
| c) Bangunan Pos Jaga | : 5,50 M x 5,50 M |
| d) Bangunan WC. Umum | : 4,60 M x 4,60 M |

e) Bangunan Rumah Genset	: 6,10 M x 5,10 M
f) Lapangan Penumpukan I	: 65 M x 105 M
g) Lapangan Penumpukan II	: 50 M x 141 M
h) Lapangan Penumpukan III	: 50 M x 85 M
i) Causway	: 8 M x 15 M
j) Trestel	: 85 M x 6 M
k) Dermaga	: 122,60 M x 14 M
l) Bangunan Gudang I	: 20 M x 40 M
m) Bangunan Gudang II	: 20 M x 35 M
n) Bangunan Kantor	: 12 M x 24 M
o) Terminal	: 10 M x 24 M
p) Bangunan Mushollah	: 7 M x 7 M

2) Pos Jaga Tonyaman (Pelabuhan Polewali), terdiri dari :

a) Dermaga (kayu)	: 22 x 3 m'
b) Trestel	: 15 x 3 m'
c) Talud	: 61 x 2 m'
d) Lapangan Penumpukan	: 990 m ²
e) Pos Jaga	: 50 m ²
f) Jalan lingkungan	: 100 x 4M ²
g) Causeway	: 15 x 3M ²

3) Wilayah kerja Langnga (Pos Kerja Marabombang), terdiri dari:

a) Dermaga	: 30 x 8 m'
b) Trestel	: 43 x 4 m'

- c) Causeway : 38,5x 4 m'
- d) Talud : 105 m'
- e) Lapangan Penumpukan : 794 M²
- f) Pos Jaga : 24 M²
- g) Jalan lingkungan : 100 x 6 m'

Jika diperhatikan daftar sarana dan prasarana yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa untuk pelaksanaan uraian tugas jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersedia sarana yang berhubungan dengan kegiatan kepelabuhanan seperti dermaga, lapangan penumpukan, dan bangunan gudang, serta sarana dan prasarana pendukung yang juga penting kegunaannya seperti Kantor, Pos jaga, Mushollah dan lain-lain.

Sumber daya berikutnya yakni ketersediaan anggaran atau pembiayaan. Sumber daya ini sesungguhnya hanya 1 (satu), yakni Anggaran Belanja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, tetapi di dalamnya terdapat 3 (tiga) bagian besar dari anggaran belanja tersebut. Yang pertama adalah anggaran belanja pegawai, kedua yakni anggaran belanja barang, dan ketiga yakni anggaran belanja modal.

Untuk komponen belanja pegawai diperuntukkan bagi seluruh pengeluaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali untuk membayar gaji pegawai, tunjangan pegawai,

honorarium, lembur, vakasi, tunjangan khusus, belanja pegawai transito, gaji pensiunan, dan asuransi kesehatan.

Sedang untuk belanja modal merupakan seluruh pengeluaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang dialokasikan untuk pembelian barang-barang kebutuhan investasi (asset tetap dan asset tidak tetap). Kemudian belanja barang adalah seluruh pengeluaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang dialokasikan untuk pengadaan barang-barang yang mendukung pelaksanaan kegiatan yang hanya bersifat sekali pakai (habis).

Dari ke 3 (tiga) jenis anggaran belanja tersebut, besarnya untuk tahun anggaran 2016 dapat dilihat berikut ini.

Tabel 4.6 :
Anggaran Belanja Kantor Unit Penyelenggara
Pelabuhan Polewali Tahun 2016

No	Pengeluaran	Pagu	Realisasi	Sisa dan Ket.
1.	Belanja Pegawai	2.895.190.000	2.748.698.981	146.491.019
2.	Belanja Barang	2.673.398.000	1.789.641.348	883.756.652
3.	Belanja Modal	633.500.000	534.877.500	98.622.500
	Jumlah	6.202.500.000	5.073.217.829	1.128.870.171

Sumber : Laporan UPP Polewali, Tahun 2016.

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari Rp. 6.202.500.000,- yang dialokasikan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, jumlah terbesar pada Belanja Pegawai yakni Rp. 2.895.190.000,- atau 46,68%, kemudian untuk

Belanja Barang sebesar Rp. 2.673.398.000,- atau 43,10%, dan pada Belanja Modal yakni Rp. 633.500.000,- atau sebesar 10,22%.

Untuk komponen anggaran Belanja Pegawai tersebut, termasuk di dalamnya dialokasikan untuk membayar tunjangan kinerja sesuai dengan apa yang dicapai oleh masing-masing pegawai dalam pelaksanaan uraian tugas jabatannya masing-masing. Pada tahun 2016, tunjangan kinerja tersebut yakni sebesar Rp. 881.076.000,- atau 14,21% dari keseluruhan pagu anggaran pada Kantor Unit Pelabuhan Polewali (Laporan UPP Polewali, 2016).

Pada tahun sebelumnya tunjangan kinerja atas dasar pelaksanaan beban kerja pegawai tersebut juga dibayarkan. Tahun 2014 sebesar Rp. 550.946.400,- untuk 21 (dua puluh satu) orang pegawai, kemudian pada tahun 2015 dibayarkan sebesar Rp. 632.280.000,- untuk 24 (dua puluh empat) orang pegawai.

Data tersebut sekaligus menunjukkan adanya peningkatan alokasi belanja pada kinerja pegawai atas pelaksanaan analisis jabatan mereka. Jika pada tahun 2014 sebesar Rp. 550.946.400,- ini meningkat menjadi Rp. 632.280.000,- atau sebesar 14,76%, kemudian menjadi Rp. 881.076.000,- yang berarti meningkat sebesar 39,35%.

Ini berarti bahwa didalam keseluruhan alokasi anggaran Kantor Unit anggaran untuk membayar tunjangan kinerja tersebut. Tunjangan ini merupakan imbalan terhadap pelaksanaan atas

analisis jabatan masing-masing pegawai sesuai dengan pencapaian kinerjanya.

Dari informasi dan data-data yang telah dikemukakan di atas, jelas bahwa untuk melaksanakan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, didukung dengan penyediaan sumber daya secara terencana. Sumber daya tersebut adalah pegawai dengan kualifikasi tertentu, sarana dan prasarana, serta sumberdaya finansial.

c. Disposisi

Pelaksanaan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali selain didukung oleh faktor komunikasi, dan sumber daya, maka juga oleh faktor respon, sikap, dan komitmen pimpinan, pejabat menengah dan staf pada kantor tersebut.

Pada level pimpinan misalnya, berpandangan bahwa kebijakan analisis jabatan ini disambut baik dengan beberapa alasan.

Dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Bagi kami kebijakan analisis jabatan ini sangat konstruktif sekali. Karena membantu secara individual memetakan apa yang sebaiknya dikerjakan. Selain itu, memudahkan dalam melihat secara detail beban pekerjaan pada tiap-tiap sub unit”. (Hasil Wawancara, Polman, 18 Desember 2017).

Keterangan tersebut memang didukung oleh data yang berhubungan dengan format analisis jabatan masing-masing pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Pada format tersebut tersajikan jenis pekerjaan, waktu

pengerjaannya dan jenis outputnya baik kualitas maupun jumlahnya. Misal salah satu uraian sasaran kerja Kepala Unit adalah menyiapkan bahan penyusunan rencana induk pelabuhan serta DLKr dan DLKp pelabuhan yang outputnya adalah 1 (satu) set laporan dengan waktu penyelesaian 50 (lima puluh) jam.

Namun pandangan terhadap pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini tidak seluruhnya positif dalam penilaian pimpinan. Terdapat sisi lain yang perlu dipertimbangkan seperti yang dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Kebijakan analisis jabatan ini tentu juga punya sisi yang kurang kondusif bagi kami. Dengan uraian beban kerjanya yang rigid dan terukur, maka seringkali kita merasa bekerja seperti mesin, sangat mekanis. Perasaan yang demikian lebih terasa ketika berhadapan dengan staf yang mempunyai kebutuhan lain pada waktu-waktu kerja. Kami sering dilematis jika ada yang mau izin karena alasan-alasan keluarga. Saat seperti itu kami dihadapkan pada target beban kerja staf dengan keperluan mereka yang lain”. (Hasil Wawancara, Polman, 18 Desember 2017).

Keterangan tersebut di atas menunjukkan bahwa aspek kultural pimpinan yang paham terhadap situasi dan kondisi pegawai berbenturan dengan pelaksanaan beban pekerjaan yang sudah dipolakan. Fakta seperti ini sesungguhnya yang memang ingin direduksi dengan adanya kebijakan analisis jabatan ini, karena kebiasaan-kebiasaan pegawai yang bolos, sering izin dengan macam-macam alasan, jika tidak dihadapkan pada pemolaan pelaksanaan tugas mereka, sangat berpotensi menciptakan inefisiensi.

Respon pejabat pada level menengah Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali lain lagi. Keberadaan kebijakan analisis jabatan ini dinilai positif dengan alasan yang lain. Ini dikemukakan oleh Rizal Derek, S.IP selaku Pejabat Pemroses Bina Usaha Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Bagi kami pelaksanaan kebijakan analisis jabatan merupakan kebijakan yang cukup membantu. Bagi ASN yang pendapatannya terbatas, bisa bertambah karena tunjangan kinerja dari pelaksanaan tugas jabatannya yang maksimal. Seperti kami misalnya bisa memperoleh tambahan pendapatan dalam setahun sekitar Rp. 35.000.000,- (tiga puluh lima juta) rupiah”. (Hasil Wawancara, Polman, 15 Desember 2017).

Respon dan alasan yang dikemukakan oleh informan penelitian di atas cukup rasional. Dengan tambahan pendapatan Rp. 35.000.000,- (tiga puluh lima juta rupiah) setahun artinya yang bersangkutan memperoleh tambahan income sebesar Rp. 2.900.000,- per bulan. Ini sekitar 35% dari gaji yang diperoleh.

Selain sambutan dan sisi positif yang dikemukakan oleh Rizal Derek, S.IP, yang bersangkutan juga menyampaikan kelemahan dari kebijakan analisis jabatan tersebut. Dikemukakannya bahwa :

“Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan menghasilkan uraian beban kerja yang terinci. Jika ini dikerjakan dengan baik maka tunjangan kinerjanya juga lumayan. Tetapi pada batas-batas tertentu juga bisa menjadi beban bagi kami. Karena kemampuan yang kami miliki terbatas, sehingga kadang uraian beban kerja tersebut tidak sepenuhnya dijalankan”. (Hasil Wawancara, Polman, 15 Desember 2017).

Keterangan yang disampaikan oleh informan penelitian tersebut di atas menunjukkan adanya kesenjangan antara apa yang menjadi ekspektasi kebijakan analisis jabatan melalui uraian beban

kerja di satu pihak, dengan kapasitas pegawai pada pihak yang lain. Kesenjangan yang demikian ini jika terjadi secara massif maka berpotensi mengganggu kinerja organisasi secara kumulatif.

Hampir sama yang dikemukakan oleh pejabat level menengah Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali di atas, pada level paling bawah juga menyampaikan respon yang demikian. Dikemukakan oleh Hasanuddin sebagai Kelasi Kapal pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Saya merasa kalau tunjangan kinerja dari pelaksanaan uraian tugas jabatan di kantor kami cukup menolong. Artinya dapat menambah saya punya pendapatan sebagai staf Kelasi Kapal. Karena dalam 1 (satu) tahun saya mendapatkan sebesar Rp. 32.400.000,- (tiga puluh dua juta empat ratus ribu rupiah). Selain itu, saya juga terbantu dengan uraian tugas yang harus saya kerjakan, sehingga saya tahu tugas-tugas saya setiap hari”. (Hasil Wawancara, Polman, 15 Desember 2017).

Keterangan yang disampaikan oleh informan penelitian tersebut di atas menunjukkan penerimaannya atas kebijakan analisis jabatan ini dengan 2 (dua) alasan. Pertama yakni alasan insentif melalui tunjangan kinerja, dan kedua adalah alasan kemudahan dalam melihat peta pekerjaan yang harus dilaksanakannya.

Selain itu, juga disampaikan sisi yang memberatkan dari pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini. Dikemukakan oleh Hasanuddin sebagai Kelasi Kapal pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Pelaksanaan uraian beban kerja yang ditetapkan bagi saya cukup memberatkan. Karena ada pekerjaan yang bisa berkembang dalam waktu-waktu tertentu seperti melaksanakan perintah Nakhoda

melalui Kepala Mesin, bisa saja jenis dan jumlahnya jadi banyak. Selain itu, jujur saja kemampuan saya sangat terbatas, sehingga seringkali uraian beban kerja tersebut tidak maksimal". (Hasil Wawancara, Polman, 15 Desember 2017).

Keterangan informan tersebut di atas menunjukkan 2 (dua) hal yang menjadi masalah pada level staf dalam hubungannya dengan pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini. Masalah pertama yakni beban pekerjaan yang dianggap terlalu memberatkan bagi pegawai, dan masalah kedua yakni kesenjangan antara ekspektasi beban kerja dengan kemampuan pegawai.

Dari keseluruhan keterangan atau informasi mengenai dukungan faktor disposisi terhadap pelaksanaan analisis kebijakan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dapat ditarik 2 (dua) kesimpulan. Yang pertama bahwa pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini diterima dengan baik dengan beberapa alasan. Adapun alasan tersebut adalah memudahkan memahami peta pekerjaan bagi setiap pegawai, dan berimplikasi pada peningkatan pendapatan melalui tunjangan kinerja. Yang kedua, terdapat masalah yang menyertai penerapan kebijakan analisis jabatan tersebut yang membuat belum diterima sepenuhnya oleh pegawai. Hal tersebut disebabkan oleh sifatnya yang rigid dan terukur membuat pegawai sulit melakukan improvisasi pelaksanaan tugas mereka, serta ketidak sesuain yang ditimbulkan antara ekspektasi dari beban kerja yang ditimbulkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

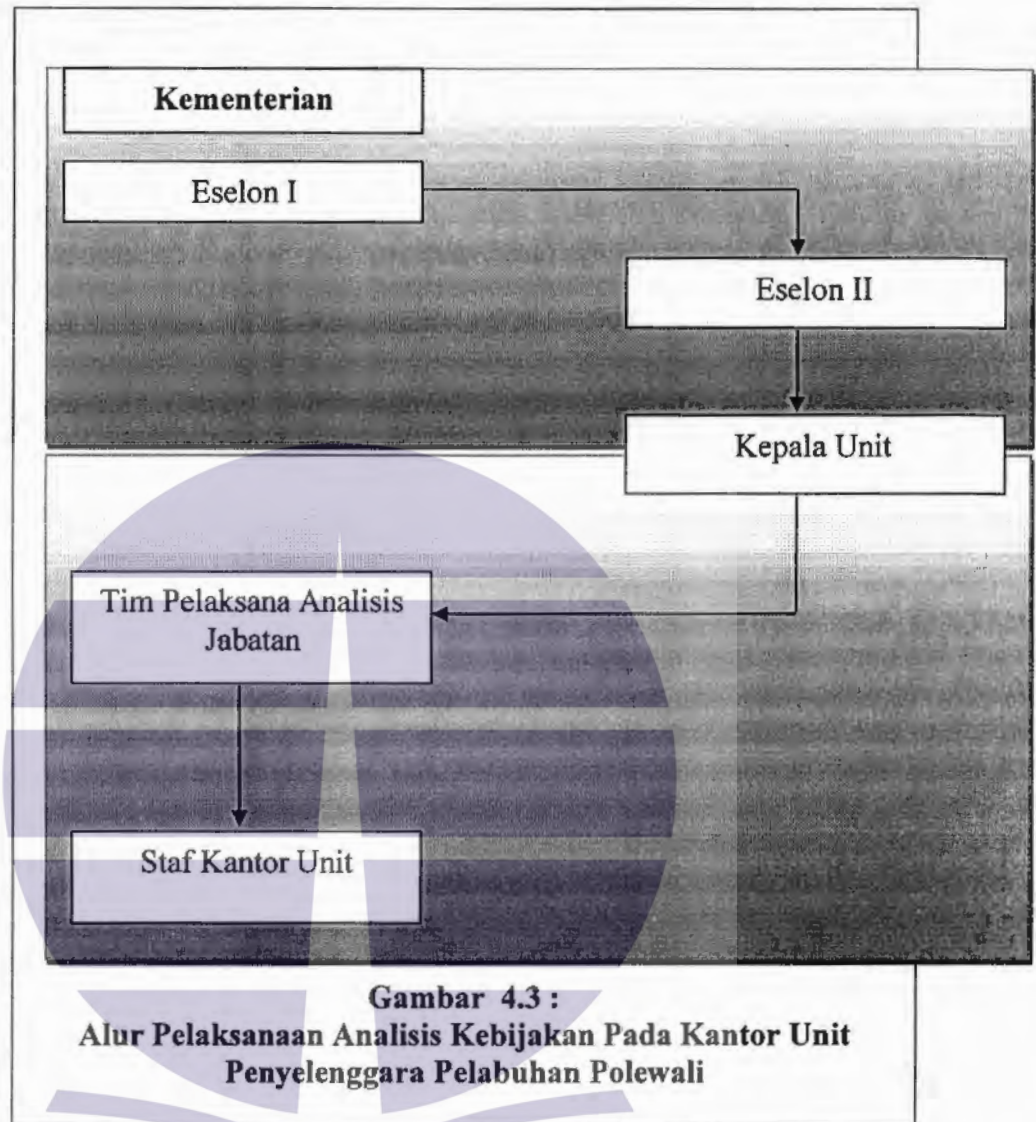
d. Struktur Birokrasi

Dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, terdapat alur dan prosedur yang dilalui oleh pelaksanaan kebijakan ini. Prosedur dan mekanisme tersebut menyorot pada bagaimana kebijakan dilaksanakan dan siapa yang bertanggung jawab melaksanakannya.

Terhadap hal tersebut, dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini dilakukan dengan mengikuti struktur organisasi yang ada di Kementerian Perhubungan dan struktur di internal kantor unit. Pada Kementerian dimulai dari eselon I kemudian ke eselon II. Selanjutnya kepada kami para Kepala Unit. Dari Kepala Unit kemudian kepada Tim Pelaksana dan seterusnya kepada seluruh staf”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Keterangan yang dikemukakan di atas menunjukkan jika pelaksanaan analisis jabatan tersebut dilakukan secara berjenjang. Secara garis besar jenjang dimaksud ada 2 (dua), yakni pada level kementerian, dan di tingkat kantor unit. Pada level kementerian juga ada 2 (dua) yaitu dimulai dari Eselon I ke Eselon II, sementara pada kantor unit terdapat 3 jenjang yakni dimulai dari Kepala Unit, terus ke Tim Pelaksana Analisis Jabatan dan sampai ke staf. Alur yang dikemukakan tersebut dapat digambarkan berikut ini.



Pada tingkat Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali jika mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) pelaksanaan Analisis Jabatan ini, maka terdapat 3 (tiga) tahapan yang harus dilalui. Hal tersebut dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Untuk pelaksanaan analisis jabatan di tingkat Kantor Unit, ada 3 (tiga) tahapan yang menjadi tugas kami. Tahapan pertama yakni persiapan, tahap kedua adalah pelaksanaan lapangan dan tahap ketiga yakni penetapan hasil. Masing-masing tahapan tersebut menurut SOP ada lingkup kegiatannya dan siapa yang

melaksanakannya”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Dari ketiga tahapan di atas jika dirujuk pada SOP dimaksud, maka dapat dikemukakan ruang lingkup kegiatan dan pelaksanaannya sebagaimana berikut ini (Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101/2011).

1) Tahap Persiapan

Pada tahap ini terdapat 2 (dua) kegiatan pokok. Yang pertama adalah Pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan yang menjadi tugas Kepala Unit. Yang kedua yakni Koordinasi yang menjadi tugas Tim Pelaksana Analisis Jabatan.

Kegiatan koordinasi ini berhubungan dengan :

- a) Pimpinan Organisasi.
- b) Tugas pokok dan fungsi, proses dan struktur organisasi.
- c) Hasil kerja, dan
- d) Sumberdaya manusia.

2) Tahap Pelaksanaan Lapangan

Pada tahap ini sepenuhnya menjadi tugas dan tanggung jawab Tim Pelaksana Analisis Jabatan di bawah Supervisi Kepala Unit. Adapun ruang lingkup kegiatan yang harus dilaksanakan adalah :

- a) Pengumpulan data dengan sub kegiatan :
 - Pembuatan kuesioner
 - Wawancara
 - Pengamatan langsung

- Referensi

- b) Penunjukan responden, analisis dan evaluasi jabatan fungsional umum.
- c) Penunjukkan administratur Sistem Informasi Teknologi.
- d) Pengolahan Data.
- e) Verifikasi Data.

3) Penetapan Hasil

Pada tahap ini pelaksanaannya menjadi tugas Tim Analisis Jabatan dengan Evaluator Kepala Unit. Terdapat 2 (dua) kegiatan pada tahap ini, yaitu:

- a) Presentasi hasil.
- b) Penetapan hasil.

Gambaran pelaksanaan Analisis Jabatan yang dikemukakan diatas menunjukkan bahwa kebijakan ini memiliki alur dan prosedur pelaksanaannya mulai dari tingkat kementerian hingga ke tingkat kantor unit dan di level staf. Pada alur dan prosedur di kantor unit juga memiliki pengaturan lingkup kegiatan dan penanggung jawab pelaksanaannya. Secara detail alur, prosedur dan lingkup kegiatan tersebut diatur di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan yang dalam terminology teoritik biasa disebut dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

e. Hasil Yang Dicapai

Kebijakan analisis jabatan di lingkungan Kementerian Perhubungan tentu diterapkan untuk tujuan atau hasil tertentu. Dari pelaksanaannya sejak tahun 2012, dapat dievaluasi capaian atas pelaksanaan analisis jabatan ini. Dari evaluasi tersebut, garis besar capaian dimaksud dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan bagi kami di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menunjukkan 2 (dua) hasil secara garis besar. Hasil yang pertama dirasakan bagi organisasi, kemudian hasil yang kedua dirasakan oleh masing-masing pegawai. Bagi Instansi hasil tersebut berupa tersedianya peta jabatan dan adanya kinerja pegawai yang terukur. Sedang bagi para pegawai memperoleh tambahan pendapatan sebagai imbalan atas kinerja mereka”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Dari keterangan tersebut jelas bahwa pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali memiliki capaian-capaian tertentu, yakni tersedianya peta jabatan, adanya kinerja yang dicapai, dan tambahan *income* bagi para pegawai.

1) Peta Jabatan

Peta jabatan ini menggambarkan kegiatan tugas jabatan, dan target yang akan dicapai. Sebagai contoh, kegiatan tugas jabatan Pengelola Keuangan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali pada tahun 2016 adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun konsep gaji, dengan target 90 dokumen.
- b) Menyusun konsep daftar uang muka, dengan target 35 dokumen.

- c) Menyusun konsep uang lembur, dengan target 75 dokumen.
- d) Menyusun Konsep Daftar/menghitung tunjangan kinerja, dengan target 100 dokumen.
- e) Menyiapkan surat untuk klaim Taspen/BPJS, dengan target 65 surat.
- f) Menyiapkan surat Bapetarum, dengan target 35 surat.
- g) Menyiapkan data proses pensiun ke KPPN, dengan target 25 surat.
- h) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan pimpinan baik tertulis maupun lisan, dengan target 100 laporan (Uraian Sasaran Kerja Pegawai Pemangku Jabatan Fungsional Umum, 2016).

Uraian satuan kerja pegawai pemangku jabatan seperti di atas sesuai jumlah jabatan yang tersedia pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Pada tahun 2014 tercatat sebanyak 21 (dua puluh satu) peta jabatan, kemudian tahun 2015 sebanyak 24 (dua puluh empat) peta jabatan, dan pada tahun 2016 sebanyak 25 (dua puluh lima) peta jabatan.

2) Capaian Kinerja

Dari uraian sasaran kerja pegawai pemangku jabatan kemudian dilaksanakan oleh masing-masing pemangku jabatan. Hasil pelaksanaannya disebut dengan kinerja. Untuk

bisa memastikan capaian kinerja ini, maka dibuat *scoring* yang disebut Nilai Sasaran Kerja Pegawai.

Terhadap *scoring* ini kemudian dibuat kualifikasi sebagai padanan dari Nilai Sasaran Kerja pegawai dimaksud. Menurut Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa:

“Agar memperoleh kepastian, maka kinerja pegawai diberi nilai atau skor. Angka yang digunakan adalah 0 hingga 100. Terhadap nilai tersebut ada padanannya kualitasnya. Antara 0 hingga 50 kualifikasinya buruk, kemudian antara 51 hingga 70 kualifikasi sedang, selanjutnya antara 71 hingga 90 kualifikasinya baik, dan di atas 91 kualifikasinya sangat memuaskan”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Jika kualifikasi tersebut diatas dihubungkan dengan hasil penilaian Sasaran Kerja Pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali pada tahun 2014 sampai dengan 2016, dapat dilihat kinerja mereka sebagaimana berikut ini:



Tabel 4.7 :
Perkembangan Nilai SKP dan Kualifikasi Kinerja Pegawai
Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan
Polewali

Nilai SKP/ Kualifikasi	Tahun/Orang		
	2014	2015	2016
0 – 50 (Buruk)	0	0	0
51 – 70 (Sedang)	0	0	0
71 – 90 (Baik)	18	23	0
91 > (Sangat Memuaskan)	3	3	25
Jumlah	21	25	25

Sumber : Hasil Penilaian SKP Pada Kantor UPP Polewali, 2014-2016

Data diatas menunjukkan adanya perkembangan kinerja yang cukup baik. Jika pada tahun 2014 dari 21 orang pemangku jabatan 18 orang atau 85,71%, yang berkinerja baik, dan 3 orang pemangku jabatan atau 14,29% yang kinerjanya sangat memuaskan, kemudian pada tahun 2015 dari 25 orang pemangku jabatan, sebanyak 23 orang atau 92% dengan kinerja baik, dan 3 orang atau 8% dengan kinerja sangat memuaskan. Selanjutnya pada tahun 2016, dari 25 orang pemangku jabatan, seluruhnya atau 100% dengan kinerja sangat memuaskan.

3) Tunjangan Kinerja

Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini diikuti dengan pemberian tunjangan kinerja. Perhitungan tunjangan kinerja tersebut menggunakan parameter. Dijelaskan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Perhitungan besaran tunjangan kinerja kepada masing-masing pejabat di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali didasarkan pada 2 (dua) parameter. Yang pertama yakni berdasar grade jabatan dalam bentuk nilai, dimana jabatan yang lebih tinggi gradenya lebih besar dari pada jabatan di bawahnya. Yang kedua yakni berdasar pada nilai Sasaran Kerja Pegawai atau nilai kinerja”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Atas dasar yang demikian itu, maka dapat dipastikan bahwa pemangku jabatan yang memperoleh tunjangan kinerja yang besar adalah pejabat yang gradenya tinggi kemudian melaksanakan SKP secara maksimal, sehingga nilai kinerjanya juga tinggi. Sebaliknya, pemangku jabatan yang memperoleh tunjangan kinerja kecil adalah mereka yang gradenya kecil dan nilai kinerjanya rendah.

Data yang diperoleh dalam penelitian menunjukkan jika dalam periode 2014-2016 secara kumulatif tunjangan kinerja pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali mengalami peningkatan. Selain peningkatan secara kolektif atau kelembagaan, juga terjadi peningkatan besaran tunjangan kinerja per pemangku jabatan. Pada tahun 2014 keseluruhannya Rp. 550.946.400,- kemudian menjadi Rp. 632.280.000,- pada tahun 2015 bertambah Rp. 81.333.600,- atau meningkat 14,76%. Selanjutnya pada tahun 2016 menjadi

Rp. 881.076.000,- bertambah Rp. 2.489.976.000,- atau meningkat 39,35%.

Perkembangan tunjangan kinerja dan banyaknya pemangku jabatan yang menerima dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8 : Perkembangan Tunjangan Kinerja Pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, Tahun 2014 – 2016

Tahun	Penerima (Orang)	Total Tunjangan Kinerja (Rp)	Peningkatan (%)
2014	21	550.946.400	-
2015	24	632.280.000	14,76
2016	25	881.076.000	39,35

Sumber : Kantor UPP Polewali, 2016

Peningkatan tunjangan kinerja tersebut juga terjadi pada masing-masing pemangku jabatan. Pada tahun 2014, tunjangan jabatan tertinggi diterima oleh Kepala Unit Pelabuhan sebesar Rp. 40.224.000,- kemudian pada tahun 2015 menjadi Rp. 42.235.200,- terdapat kenaikan Rp. 2.011.200,- atau meningkat 5%. Kemudian pada tahun 2016 sebesar Rp. 54.612.000,- bertambah sebesar Rp. 12.376.800,- atau meningkat 29,30%.

Kenaikan tersebut juga dapat dilihat pada pemangku jabatan terendah yakni pengawas patroli dan pengadministrasi umum. Pada tahun 2014 menerima tunjangan kinerja Rp. 22.848.000,- dimana angka tersebut sama besarnya pada tahun 2015 yakni Rp. 22.848.000,- kemudian pada tahun 2016 meningkat menjadi

Rp. 29.916.000,- bertambah Rp. 7.068.000,- atau meningkat 30,93%.

Dengan demikian hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dapat ditelusuri pada 3 (tiga) indikator. Masing-masing adalah tersedianya peta jabatan untuk seluruh jabatan yang ada, pencapaian kinerja yang terukur, dan tambahan pendapatan bagi para pemangku jabatan dalam bentuk tunjangan kinerja.

f. Faktor Pendukung

Dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, terdapat faktor yang menjadi pendukung sehingga kebijakan tersebut dilaksanakan secara optimal. Adapun faktor pendukung tersebut dapat dikemukakan berikut ini.

1) Respon Pegawai Yang Kondusif

Salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali adalah respon pegawai yang kondusif. Dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Ketika untuk pertama kalinya kebijakan analisis jabatan ini dilaksanakan, saya membayangkan akan terkendala pada penerimaan para pegawai. Tetapi setelah dikomunikasikan kepada mereka oleh Tim Pelaksana Analisis Jabatan, justru respon tersebut cukup mendukung. Ini merupakan modal awal

untuk melanjutkan kebijakan tersebut". (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Para pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali memiliki posisi kunci terhadap setiap kebijakan yang akan diberlakukan di kantor tersebut, karena itu sangat relevan pula pandangan Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang menyatakan bahwa respon pegawai yang kondusif sebagai modal awal melanjutkan pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini. Sebaliknya, bila respon tersebut tidak kondusif, maka kendala-kendala lainnya akan datang secara beruntun sebagai implikasi dari respon pegawai tersebut.

2) Faktor Insentif

Penerapan tunjangan kinerja mengikuti nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai wujud pelaksanaan analisis jabatan, mempunyai efek yang juga mendukung pelaksanaan analisis jabatan ini. Hal tersebut dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

"Dengan adanya pemberian tunjangan kinerja terhadap pemangku jabatan dalam melaksanakan Sasaran Kerja Pegawai, menurut hemat saya cukup besar peranannya sebagai motivasi. Ini bisa juga dilihat dari perkembangan nilai SKP para pemangku jabatan yang membaik setiap tahunnya, dari perbaikan nilai SKP tersebut berdampak pada peningkatan pendapatan pegawai yang bersumber dari tunjangan kinerja". (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Keterangan di atas sejalan dengan data-data yang telah dikemukakan sebelumnya yang menggambarkan 2 (dua) hal. Pertama terjadinya peningkatan nilai SKP masing-masing

pemangku jabatan periode 2014 – 2016, dan peningkatan tunjangan kinerja mereka pada periode yang sama. Data-data tersebut juga diperkuat oleh keterangan Rizal Derek, S.IP dan Hasanuddin sebagai informan yang mengemukakan jika mereka merasa sangat diuntungkan dan termotivasi dengan adanya tambahan pendapatan yang diperoleh melalui tunjangan kinerja ini.

3) Faktor Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan analisis jabatan, mempunyai efek yang juga sangat mendukung. Hal tersebut dikemukakan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Tidak bisa dipungkiri jika sarana dan prasarana yang tersedia di Kantor Unit cukup kontributif bagi pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai. Sarana dan prasarana tersebut berupa peralatan kantor, fasilitas layanan, dan sarana pendukung. Memang belum tersedia secara lengkap, tetapi cukup memenuhi pelaksanaan SKP tersebut”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Keterangan tersebut memperkuat gambaran terdahulu yang menjelaskan betapa dalam implementasi kebijakan analisis jabatan, faktor sarana dan prasarana ini menjadi penunjang pelaksanaan kebijakan analisis jabatan tersebut.

g. Faktor Penghambat

Dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, juga diakui adanya hal-hal yang menjadi penghambat sehingga hasil dari pelaksanaan

analisis jabatan ini belum maksimal. Diantara faktor penghambat tersebut adalah faktor sosial budaya. Disampaikan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Aspek sosial budaya yang masih kuat di tengah masyarakat, pada batas-batas tertentu dapat menjadi penghambat optimalnya pelaksanaan uraian sasaran kerja sebagai bentuk pelaksanaan kebijakan analisis jabatan. Seperti diketahui masyarakat di sini masih kental dengan semangat kekeluargaannya, sehingga kepentingan-kepentingan kekeluargaan dalam berbagai bentuknya seringkali memperlambat atau malah membuat pekerjaan-pekerjaan tertentu bagi staf tidak dilaksanakan”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Fakta yang dikemukakan di atas memang masih sering ditemui pada berbagai daerah di Indonesia dalam penyelenggaraan pemerintahan , dimana nilai-nilai sosial dan budaya menjadi *kontraproduktif* terhadap cara-cara birokrasi yang rasional.

Faktor penghambat lainnya terletak pada kemampuan aparatur itu sendiri yang baik jumlah maupun kualifikasinya masih terbatas. Disampaikan oleh Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali bahwa :

“Dalam melaksanakan kebijakan analisis jabatan, kami masih merasakan sekali jika soal sumber daya manusia yang ada masih terbatas. Hal tersebut kami rasakan dalam jumlah dan kualifikasinya. Karena pegawai di sini terbatas, seringkali kami kesulitan dalam memilih pegawai yang cocok untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Akibatnya, seringkali pula pegawai mengeluhkan ketidakcocokan antara sasaran kerja yang ditugaskan dengan kemampuan yang dimilikinya”. (Hasil Wawancara, Polman, 20 Desember 2017).

Penjelasan yang dikemukakan tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh salah satu dari staf kantor unit yang telah dikemukakan terdahulu, dimana dikeluhkannya jika uraian sasaran

kerja yang diberikan kepadanya dianggap tidak sesuai dengan kemampuan yang dia miliki. Hal ini mempertegas bahwa faktor jumlah dan kemampuan sebagian pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali menjadi penghambat dalam mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan analisis jabatan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Memperhatikan masalah yang telah dikemukakan dan hasil penelitian, maka pembahasannya dikemukakan sebagaimana berikut ini.

1. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dilaksanakan dalam bentuk terstruktur. Secara garis besar struktur pelaksanaan kebijakan tersebut diawali dengan tahap persiapan, kemudian tahap pelaksanaan lapangan, dan diakhiri dengan tahap penetapan hasil. Dari bentuk yang terstruktur tersebut, masing-masing tahap didalamnya dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Data penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali terlaksana karena adanya konfigurasi berbagai faktor. Konfigurasi faktor-faktor tersebut adalah komunikasi, dukungan sumber daya, disposisi dan faktor birokrasi. Konfigurasi yang demikian ini mempertegas bangun teori yang dikembangkan oleh Edward III bahwa faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan adalah (1) komunikasi (*communication*), (2) sumber daya

(*resources*), (3) disposisi (*disposition*), (4) struktur birokrasi (*beureucratic structure*).

Faktor komunikasi yang dimaksudkan berhubungan dengan berbagai dimensi di dalamnya. Dimensi tersebut adalah alur dari komunikasi yang mengikuti struktur birokrasi di lingkungan Kementerian Perhubungan.

Dimensi lainnya adalah sasaran atau audiens dari komunikasi tersebut yang bersifat massif serta juga bersifat individual. Sifat massif komunikasi kebijakan analisis jabatan terjadi ketika disampaikan kepada audiens dalam jumlah yang banyak dengan cara penyampaian satu arah. Sedang sifat individual terjadi pada skala terbatas dengan pemanfaatan Tim Pelaksana Analisis Kebijakan.

Dimensi berikutnya yakni ketersediaan materi komunikasi yang fokus pada kebijakan analisis jabatan. Kebijakan tersebut diformalisasi melalui Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan, yang juga bisa disebut sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP) kebijakan analisis jabatan tersebut. Pada materi ini secara garis besar menekankan pelaksanaan Analisis Jabatan pada 3 (tiga) kegiatan utama, yakni persiapan, pelaksanaan, serta eksposes hasil.

Dengan demikian, faktor komunikasi dalam pelaksanaan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali juga memiliki dimensi yang luas. Dimensi tersebut adalah alur komunikasi

tersebut yang mengikuti struktur birokrasi, cara komunikasi itu dilakukan yang bersifat massif dan individual, serta materi komunikasinya yang terfokus pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Pelaksanaan komunikasi tersebut dilakukan secara rasional. Rasionalitasnya terletak pada upaya menciptakan optimalisasi tujuan organisasi dengan mengkomunikasikannya pada pihak-pihak yang harus memahaminya melalui struktur yang ada. Demikian juga dengan materi yang dikomunikasikan tetap dilakukan secara konsisten pada kebijakan analisis jabatan.

Pelaksanaan komunikasi dengan dimensi-dimensinya tersebut telah dilakukan semaksimal mungkin, namun pelaksanaannya berjalan dengan hambatan pada sisi tertentu. Hambatan tersebut paling potensial disebabkan oleh kemampuan yang terbatas aparatur di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali. Kondisi ini mempunyai implikasi yang cukup panjang, karena juga mempengaruhi tingkat capaian kinerja beberapa oknum aparatur yang terbilang belum optimal.

Faktor berikutnya yang menjadi kunci dalam pelaksanaan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali adalah ketersediaan sumber daya. Faktor ini juga bersifat konfiguratif, artinya telah menyatu dan saling memberi dukungan dari 3 (tiga) jenis sumber daya yang dialokasikan secara sistematis.

Ketiga sumber daya dimaksud adalah aparatur atau unsur sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta unsur financial atau anggaran. Ketiga unsur sumber daya tersebut telah dialokasikan dalam pelaksanaan analisis jabatan dengan jenisnya masing-masing. Pada pengalokasian sumber daya manusia mengambil bentuk ke dalam struktur birokrasi pada Kantor Unit Pelabuhan Polewali, sehingga terpola menjadi unsur pimpinan yang mengendalikan kebijakan ini, unsur *middle* manajemen yang menjadi mediator kebijakan, dan unsur staf selaku pelaksana kebijakan.

Kemudian untuk sarana dan prasarana juga mengikuti jenis dan penyebaran sarana dan prasarana tersebut pada fungsi utama Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali, dan cakupan wilayah kerjanya. Sarana dan prasarana tersebut terpola menjadi 3 (tiga) jenis, yakni sarana dan prasarana perkantoran, sarana dan prasarana layanan, dan sarana dan prasarana umum atau pendukung.

Berikut adalah dukungan faktor finansial atau anggaran. Faktor ini tampak pada pengalokasiannya secara rutin setiap tahun. Ada 2 (dua) hal yang menjadikan faktor finansial ini menjadi berarti, yakni pengalokasiannya secara khusus sebagai anggaran insentif atau tunjangan kinerja yang menjadi satu kesatuan dengan pagu anggaran Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali periode 2014-2016. Yang kedua, yakni jumlahnya yang meningkat setiap tahun.

Faktor finansial ini oleh para pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dianggap sebagai pendorong yang cukup berarti

bagi mereka dalam melaksanakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebagai perwujudan kebijakan analisis jabatan. Hal tersebut disebabkan oleh peningkatan pendapatan yang mereka peroleh melalui tunjangan kinerja atas Capaian Sasaran Kerja masing-masing selaku pemangku jabatan.

Keberadaan tunjangan kinerja yang dikemukakan di atas memang menjadi pendorong yang kuat bagi para pegawai dalam melaksanakan SKP yang telah ditugaskan kepada mereka. Namun, dalam kenyataannya, terutama pada tahun 2014 dan 2015 sumber daya finansial ini belum dapat diakses secara optimal.

Hal tersebut disebabkan oleh 2 (dua) hal. Yang pertama yakni adanya hambatan sosio kultural yang membuat para pegawai belum dapat melaksanakan SKP mereka secara maksimal. Yang kedua bersumber pada tidak relevannya antara SKP yang ditugaskan kepada pemangku jabatan tertentu dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga penyelenggaraan SKP belum optimal. Padahal akses atas tunjangan kinerja yang dimaksudkan sangat bergantung pada capaian kinerja atas pelaksanaan SKP tersebut.

Faktor yang lain memberi dukungan terhadap pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali adalah sikap dan cara pandang aparatur pada kantor unit ini. Sikap dan cara pandang tersebut sangat konstruktif.

Keberadaan kebijakan analisis jabatan disikapi sebagai sebuah dukungan dalam memudahkan pekerjaan para pemangku jabatan.

Kemudahan tersebut memang dirasakan berbeda sesuai level dan kedudukan masing-masing pemangku jabatan. Pada tingkat Kepala atau Pimpinan kantor, pelaksanaan analisis jabatan ini terutama ketika telah mengambil bentuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP), maka bagi pimpinan ini dipandang sebagai suatu situasi yang memudahkan pelaksanaan tugasnya serta memudahkan melihat detail tugas pada masing-masing jabatan. Sedang bagi para staf, kebijakan analisis jabatan ini cukup menolong dalam peningkatan income mereka.

Namun patut dicatat bahwa sikap atau cara pandang para pegawai tersebut untuk sebagian juga cukup kritis. Dengan uraian beban kerjanya yang rigid dan terukur, maka seringkali para pegawai merasa bekerja seperti mesin, sangat mekanis. Perasaan yang demikian lebih terasa pada staf yang mempunyai kebutuhan lain pada waktu-waktu kerja. Selain itu, juga oleh sebagian pegawai memandang bahwa pekerjaan yang ditugaskan bisa berkembang dalam waktu-waktu tertentu seperti melaksanakan perintah Nakhoda melalui Kepala Mesin, bisa saja jenis dan jumlahnya jadi banyak, disebabkan penggarisan tugas tersebut bersifat fleksibel. Hal semacam ini lebih memberatkan bagi pegawai yang mengakui jika kemampuan yang dimilikinya juga terbatas.

Ini berarti bahwa faktor disposisi yang dapat dilihat pada sikap dan cara pandang para pemangku jabatan dalam merespon kebijakan analisis jabatan ini, pada pokoknya cukup positif. Hanya saja, pandangan positif tersebut tetap diikuti dengan catatan-catatan yang

bermuara perlunya ada perbaikan dalam pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai yang menjadi penjabaran dari kebijakan analisis jabatan ini. Subtansi perbaikan tersebut terletak pada penyusunan jumlah dan kualitas aparatur, sehingga terbangun relevansi antara efisiensi dan efektivitas yang ingin dicapai oleh kebijakan analisis jabatan dengan situasi dan kemampuan aparatur.

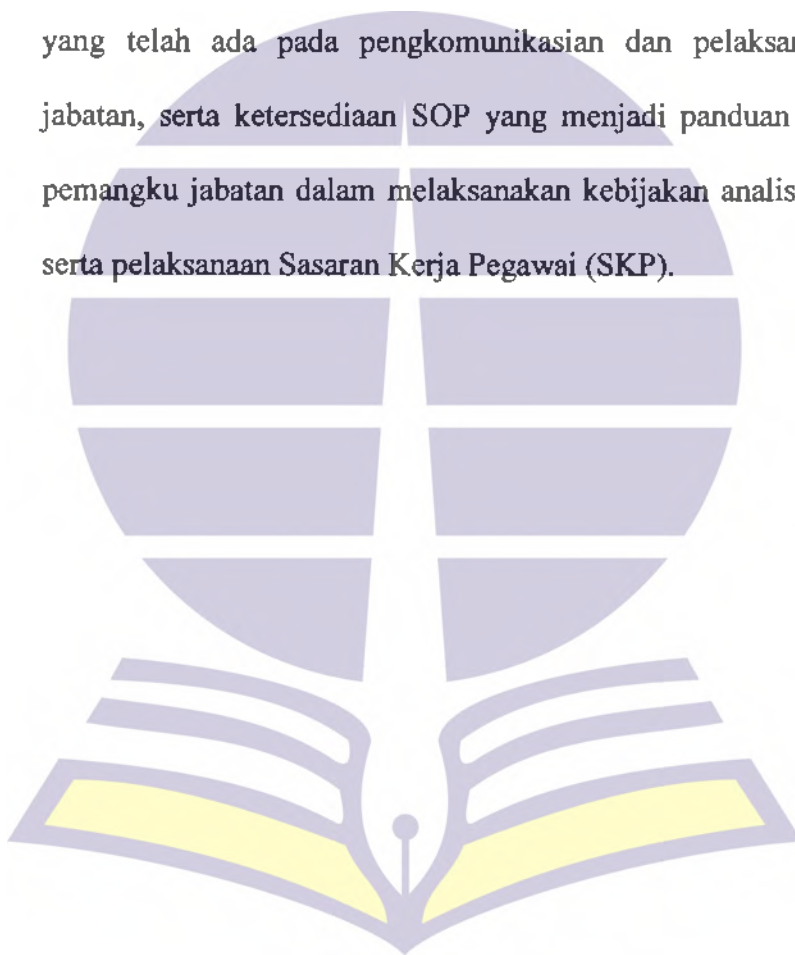
Faktor lainnya yang memberi dukungan di dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali adalah keberadaan birokrasi. Penyederhanaan dukungan birokrasi tersebut dapat ditelusuri pada pemanfaatan struktur organisasi di dalam 2 (dua) hal penting, yakni pengkomunikasian dan sekaligus pelaksanaan kebijakan.

Kemudian keberadaan birokrasi ini sesungguhnya telah ada dalam bentuk struktur organisasi baik di tingkat kementerian maupun di tingkat kantor unit. Justru struktur ini memudahkan Sasaran Kerja Pegawai yang hadir kemudian di distribusi pada masing-masing jabatan yang melekat pada struktur organisasi. Akibatnya kemudian bahwa struktur organisasi yang telah ada tersebut memperoleh penegasan dan kejelasan terhadap ruang lingkup pekerjaan yang harus dilakukan beserta sasaran-sasarannya yang ingin dicapai.

Keberadaan birokrasi ini paling mudah ditelusuri bentuknya pada ketersediaan SOP yang menuntun para pemangku jabatan melakukan tugas dan pekerjaannya. Pada SOP tersebut terpetakan dengan baik tahapan-tahapan tugas yang akan dilakukan, oleh siapa yang

melakukannya, seperti sasaran-sasaran yang akan dicapai, bagaimana mengevaluasinya, serta implikasi dari capaian atas pelaksanaan SOP ini.

Dengan demikian, jelas bahwa dukungan faktor birokrasi pada pelaksanaan kebijakan analisis jabatan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dirasakan dalam pemanfaatan struktur organisasi yang telah ada pada pengkomunikasian dan pelaksanaan analisis jabatan, serta ketersediaan SOP yang menjadi panduan bagi seluruh pemangku jabatan dalam melaksanakan kebijakan analisis jabatan ini serta pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dengan rumusan masalah, hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, maka penelitian ini menyimpulkan sebagaimana berikut ini.

1. Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali mengambil bentuk secara terstruktur. Hal tersebut diawali dengan tahap persiapan, kemudian tahap pelaksanaan lapangan, dan diakhiri dengan tahap penetapan hasil.
2. Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor, yakni faktor komunikasi, penggunaan sumberdaya, sikap pegawai atau faktor disposisi, serta pada struktur birokrasi. Perwujudan masing-masing faktor tersebut berupa :
 - a. Faktor komunikasi ditemukan pada alur komunikasi tersebut yang mengikuti struktur birokrasi, cara komunikasi yang dilakukan secara massif dan individual, serta materi komunikasinya yang terfokus pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan dan Analisis Jabatan di Lingkungan Kementrian Perhubungan.
 - b. Faktor sumber daya ditemukan pada dukungan ketersediaan aparatur yang menerima secara terbuka kebijakan analisis jabatan, ketersediaan sarana dan prasarana dalam bentuk sarana dan

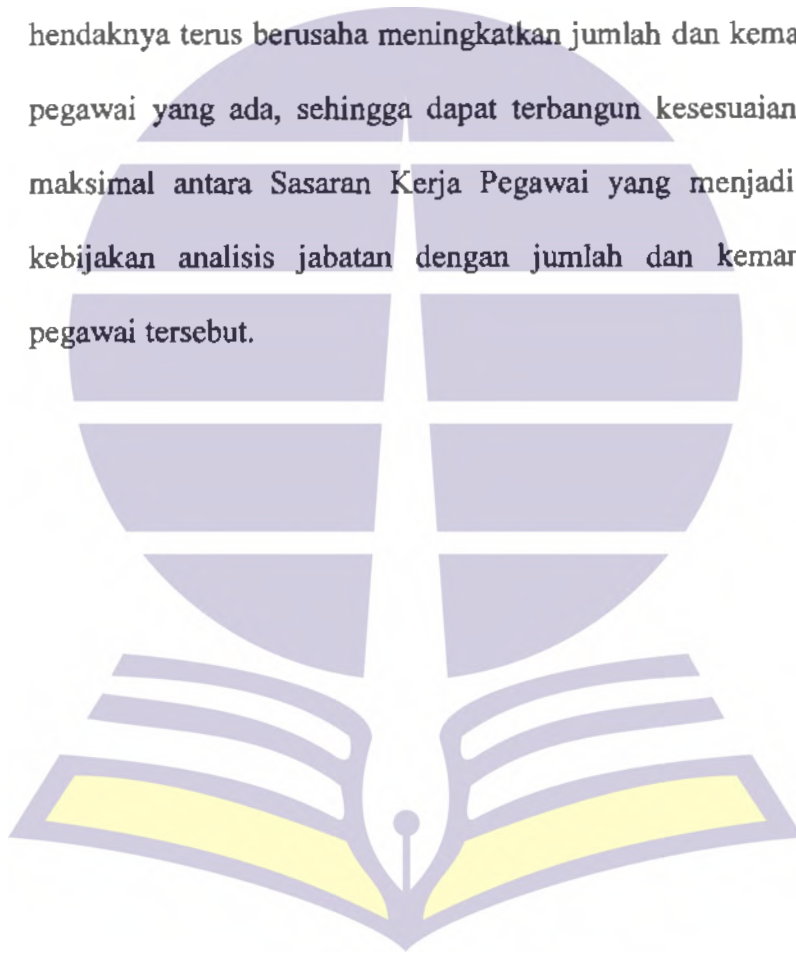
prasarana perkantoran, pelayanan, dan pendukung, serta ketersediaan anggaran baik untuk keseluruhan kegiatan kantor unit pelabuhan Polewali maupun yang secara khusus diperuntukkan sebagai tunjangan kinerja atas hasil pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

- c. Faktor disposisi ditemukan pada sikap para pemangku jabatan di lingkungan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali yang menempatkan kebijakan analisis jabatan ini sebagai sebuah dukungan dalam memudahkan pekerjaan para pemangku jabatan tersebut.
- d. Faktor struktur birokrasi ditemukan pada pemanfaatan struktur organisasi yang telah ada dalam pengkomunikasian dan pelaksanaan analisis jabatan, serta ketersediaan SOP yang menjadi panduan bagi seluruh pemangku jabatan dalam melaksanakan kebijakan analisis jabatan ini serta pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

B. Saran-saran

1. Kepada para peneliti di bidang disiplin ilmu administrasi publik hendaknya dapat melanjutkan penelitian yang telah dilakukan dengan memfokuskan perhatian pada pengaruh faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dalam berbagai aspek tugas dan fungsi, sehingga dapat diungkap pengaruh faktor-faktor tersebut baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

2. Kepada penentu kebijakan di lingkungan Kementerian Perhubungan hendaknya tetap memberlakukan kebijakan analisis jabatan pada kementerian ini, agar berbagai bentuk kelemahan birokrasi yang bersumber dari kondisi sosial budaya yang seringkali menimbulkan inefisiensi dapat secara perlahan dikurangi.
3. Kepada Kepala Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali hendaknya terus berusaha meningkatkan jumlah dan kemampuan para pegawai yang ada, sehingga dapat terbangun kesesuaian yang lebih maksimal antara Sasaran Kerja Pegawai yang menjadi penjabaran kebijakan analisis jabatan dengan jumlah dan kemampuan para pegawai tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Alfahmi, Muhammad, 2016, *Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Pengawasan Sumberdaya Kelautan dan Perikanan Tanjung Balai Asahan*, Jurnal Ilmiah Dunia Ilmu, Vol. 2, Agustus 2016.
- Denhardt, Robert. B dan Denhardt, Janet. V. (2003). *The Public Service : Serving Not Steering*, New York. M.E. Sharpe, Inc.
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, terjemahan Benyamin Molan, Jakarta, Prenhallindo.
- Dunn, William. N. 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta, UGM Pressindo.
- Dwiyanto, Agus.(2006). *Mewujudkan Good Governnace melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta Gajah Mada University Press.
- .(2006), *Taladan dana Pantangan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta. Pusat Studi Kependudukan Universitas Gajah Mada.
- .(2002), *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Yogyakarta Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- .(2003). *Reformasi Pelayanan Publik: Apa yang harus dilakukan. Policy Brief*. Yogyakarta. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- .(2002), *Paternalisme dalam Birokrasi*. <http://www.cpps.or.id>.
- .(2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik; Kajian Tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta. Gava Media.
- Dwight. Y. King. *Indonesia New Order as a Bureacratic Polity, a Neopatrimonial Regime or a Bureacratic-Authoritarian Regime: What Difference Does it Make ?* Interpreting Indonesian Politics ed. Anderson dan Kahin.
- Dwiyanto. (2011). *Administrasi Publik*, Jakarta: Kanisius.
- Drovin, Eugene P, dan Simmon, Robert H. (2000). *Dan Amoral Sampai Birokrasi Humanisme*. Jakarta: Prestasi Pustaka Raya.
- Edward, de Bono.(1996). *Buku Tentang Kearifan* (Penerjemah Toni Rinaldo). Jakarta: PT. Delapratasa.

- (1995). *Kebijaksanaan Pembinaan Organisasi Publik Pada PJP II Percikan Pemikiran Awal*. Yogyakarta. Makalah Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial Angkatan III.
- (1987). *Debirokrasi dan Deregulasi: Upaya meningkatkan Kemampuan Administrasi untuk mekasanakan Pembangunan*. Yogyakarta: UGM Monografi.
- Effendi, Muhadjir. (1995). *Birokrasi Pemerintahan Menyongsong Era Pasar Bebas: dan Bossy Attitude ke Service Minded* (sebuah review) Yogyakarta: Jurrial Bestari, Januari-April.
- Etzioni-Halevy, Eva. (1983). *Bureacracy and Democracy: A Political Dilemma*. London, Boston, Melbourne and Henle, Routledge and Kegan Paul.
- Etzioni, Amitai. (1982). *Organisasi-Organisasi Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Evers, Hans Dieter, (1987). *The Bureucratization of Southeast Asia dalam Comprative Studies in Society and History*. Volume 29, Number 4. 1997.
- Frederickson, H. George, (1997). *Toward a New Publik Administration, dalam Frank E. Marini, Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*, Novato Chandler Publishing Company.
- HG. (1998). *New Public Administration*, diterjemahkan oleh al Ghazali: Administrasi Negara Baru, Jakarta: LP3ES.
- HG dan Charles R, Wise. (1977). (ed) *Public Administration and Public Policy*. Lexington Books.
- HG. (1997). *The Spirit of Public administration*. San Fransisco Jossey Bass.
- (1997). *The Sprint of Administration*. San Frasisco: Jossey-Bass.
- Flyn, N. 1990. *Public Sector Management*; London. Harvester Wheatsheal.
- Gaster, L. (1995). *Quality in Public Service. Managers Choices*. Open University Press: Buckingham-Philadelphia.
- Gibson, J. L. Ivancevich, J.M. Donnely, J.H. Jr. (2000). *Organization: Behavior, Structure, Presses*. Tenth Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Hasan, Nur Fitriyah, dan Suarta Djaja. (2013). *Penerapan Analisis Jabatan dalam Upaya Peningkatan Badan Pengelola Kawasan Perbatasan dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur*, Journal Administrative Reform, 1 (2), 370-380.

- Heady, Ferrel.(1966). *Public Administration and Public Affairs*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Heady, Ferrel and Sybil I, Stokes (ed) (1962). *Papers in Comperative Public Administration*, The University of Michigan, Intittuteof Public Administration, Ann Arbor.
- Henderson, Keith M, and Dwivedi. O. P. (1999). *Bureucracy and The Alternatives in World Perspektive*, London: Macmiland Press Ltd.
- Henry ,Nicholas. (1995).*Public Administration and Public Affair*. Sixth Edition. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall International, Inc.
- Islamy, Muh.Irfan.(1998).*Agenda Kebijakan Refbrmasi Administrasi Negara*.Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- .(1999). *Reformasi Pelayanan Publik* Makalah Pelatihan Strategi Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah dalam Era Globalisasi, di Kabupaten Daerah Tingkat IE Trenggalek.
- Jackson, Karl D and Pye, Lucian W. (ed) (1978). *Political Power and Communication in Indonesia*, Berkeley: University of California Press.
- .(1978). *Bureaucracy Polity : A Theoritcal Framework for The Analysis Of Power And Communications in Indonesia*, dalam *Political Power and Communication in Indonesia* ed. Dan Lucian W. Pye Berkley: University of California Press.
- Kartasasmita, Ginanjar, (1995). *Pembangunan Menuju Bangsa Yang Maju dan Mandiri*.Yogyakarta: Pidato Hmiah Penerimaan Gelar Dr. HC. Dalam Ilmu Administrasi Pembangunan dari Universitas Gajah Mada, 15 April 1995.
- Kotler.(2004). *Interaksi Birokrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kurniawan.(2005).*Profesionalisme Birokrat*, Jakarta : Media Indonesia.
- Kristiadi, J. B. (1994). *Revitalisasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Prima. Bisnis dan Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Nomor 3 Volume tl September 1994. Universitas Indonesia.
- Kwik Kian Gie.(2007).*Reformasi Birokrasi dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintah (makalah disampaikan dalam Workshop Gerakan Pemberantasan Korupsi*, diselenggarakan oleh Pengurus Besar Nahdatui Ulama di Jakarta, 5 Januari 2003).
- LAN & BPK.(2000).*Akuntabilitas Kinerja dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Lembaga Administrasi Negara. (2003), *SANKRI Buku 1 Prinsip-Prinsip Penyelenggara Negara*. Jakarta: LAN. RI.

----- (2003). *Penyusunan Standart Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN RI.

Levine, Charles H. Peters Guy & Thompson, frank, J. (1990). *Public Administration : Challenge, Choices, Consequences*, Gienvew; Illionis London: A Division of Scott, Foresman and Company.

Mandica, Notrida. (2008). *Desentralisasi, Partisipasi Politik, dan Demokrasi Lokal*. Artikel Jurnal Administrasi Publik.

Martin, D. W. (1988). *The guide The Foundations Of Public Administration*. New York: Marcel Deccer, Inc. "

Maryance dkk, 2014, *Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pangkalpinang*, Journal Ilmiah Progressif Manajemen Business (JIPMB), Volume 1, Issue, 1 November 2014.

Mustafa, Abdul Talib. (2017), *Kemitraan Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Calpulis.

Neuman, W. Lawrence. (2013). *Metode Penelitian Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif (Eidisi Ketujuh)*, Jakarta: PT. Indeks.

Nugroho, Riant. (2012). *Public Policy : Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Parsons, Wayne. (2008). *Public Policy : Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Pujangkoro, Sugih Arto, 2004, *Analisis Jabatan (Job Analisis)*, e-USU Depository, Medan, Universitas Sumatera Utara.

Purwanto, Erwan Agus dan Sulistiyastuty, Diah Ratih. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Yogyakarta: Gava Media.

Sarundajang, H.S. (2000). *Pemerintahan Daerah di Berbagai Negara*. Jakarta: Sinar Harapan.

Sedarmayanti. 2004. *Pemerintahan di Era Modern*. Bandung, PT. Rineka Cipta.

Setiono, Budi. (2002). *Jaring Birokrasi; Tinjauan Dan Aspek Poltik dan Administrasi*, Cakung Pakayangan Bekasi: Gugus Press.

----- (2004). *Birokrasi Perspektif Politik dan Adiministrasi Pusat*, Semarang: Kajian OTODA dan Kebijakan Publik FISIP.

- Siagian, Sondang P. (1994). *Patalogi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (1995). *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siffin, William, J. (ed) 159. *Toward Comparative Study Of Public Administration*. Indiana University Press. Bloomington.
- Steinberg, Sheldon S, dan Austern, David "T. *Government Ethics And Managers; Penyelewengan Aparat Pemerintahn*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Steer, Richard M. (1995). *Efektivitas Organisasi* Cetakan II. Jakarta: Erlangga.
- Sudrajat, Agus. (2008). *Membangun Model Pelayanan Publik Yang Dapat Memenuhi Keinginan Masyarakat*. Artikel Jurnal Ilmu Administrasi Publik.
- Sugiyono, (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- (2006). *Metode Penelitian Kuliitatif dan Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpto, Heru, 2014, *Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Kutai Kartanagara*, <https://www.academia.edu/7714221>
- Surbakti, Ramlan. (1994). *Karakteristik dan Penampilaan Birokrasi Perkotaan*, Surabaya, Program Pascasarjana Ilmu-Ilmu Sosial. Univeritas Airlangga.
- Suwandi, Made. (2008). *Konsepsi Dasar Otonomi Daerah di Indonesia; Dalam Upaya Mewujudkan Pemeriniahn Daerah Yang Demokratis dan Efisien*. (Artikel Jurnal Administrasi Publik).
- (2008). *Grand Design Penataan Otonomi Daerah*. Artikel Jurnal Ilmu Administrasi Publik.
- Sutherland, Heather. (1983). *Terbentuknya Sebuah Elit Birokrasi*. Jakarta : Sinar Harapan.
- Tanumihardjo, Shinta, 2011, *Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)*, [administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/ index.php /jap/article](http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article).
- Widodo, Joko. (2009). *Analisis Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasi, Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Winarno, Budi. (2012). *Kebijakan Publik : Teori Proses, dan Studi Kasus*, Jakarta: PT. Buku Seru.

PEDOMAN WAWANCARA

A. Pengantar

Dalam rangka penulisan tesis dengan judul **“Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan Pada Kantor Unit Penyelenggaraan Pelabuhan Polewali”** untuk penyelesaian program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Terbuka Provinsi Sulawesi Barat, maka dilakukan penelitian pengumpulan data melalui wawancara.

Terkait dengan hal tersebut, diharap kesediaan Bapak/Ibu sebagai responden/informan untuk memberi keterangan, informasi dan data yang diperlukan. Keterangan, informasi dan data tersebut dijamin kerahasiaannya. Dengan kata lain hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah/akademik.

B. Daftar Pertanyaan

1. Seperti apa pengorganisasian di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?
.....
.....
2. Bagaimana uraian tugas dan fungsi masing-masing pejabat yang ada di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?
.....
.....
3. Seperti apa gambaran jumlah dan kualifikasi pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?
.....
.....
4. Apakah setiap tahunnya Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali membuat Rencana Kerja ?
.....
5. Seperti apa isi rencana kerja tersebut ?

.....

6. Apakah setiap pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali juga membuat Rencana Kerja setiap tahunnya ?

.....

7. Seperti apa isi rencana kerja masing-masing pegawai tersebut ?

.....

.....

.....

8. Apa hubungan antara Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dengan analisis masing-masing jabatan oleh masing-masing pegawai ?

.....

.....

9. Bagaimana cara atau mekanisme mengendalikan Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

.....

.....

.....

10. Bagaimana cara atau mekanisme mengendalikan pelaksanaan analisis jabatan setiap pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

.....

.....

.....

11. Bagaimana cara atau mekanisme mengevaluasi Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

.....

.....

.....

12. Bagaimana cara atau mekanisme mengevaluasi pelaksanaan analisis jabatan setiap pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

.....

.....

.....

13. Bagaimana cara mengkomunikasikan kepada setiap pegawai tentang kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Pelabuhan Polewali agar terlaksana dengan maksimal ?

.....

.....

14. Sumber daya apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Pelabuhan Polewali ?

.....

.....

15. Bagaimana bentuk pengorganisasian pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dilaksanakan oleh Kantor Unit Pelabuhan Polewali ?

.....

.....

16. Apakah pelaksanaan kebijakan analisis jabatan di Kantor Unit Pelabuhan Polewali dievaluasi secara berkala ?

.....

17. Jika dievaluasi, seperti apa pelaksanaannya ?

.....

.....

.....

.....

18. Seperti apa hasil evaluasi tersebut ?

.....

.....

.....

.....

Polewali Mandar, 2017

Responden/Informan,

.....

Catatan :

Panduan Wawancara ini dapat dikembangkan sesuai situasi dan kondisi lapangan, dan tetap relevan dengan focus penelitian.



TRANSKRIP WAWANCARA

1. Seperti apa pengorganisasian di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?

“Kantor ini dipimpin oleh seorang Kepala, dibantu oleh Petugas Tata Usaha, Petugas Lalu Lintas Angkutan Laut, Petugas Fasilitas Pelabuhan dan Ketertiban, Petugas Kesyahbandaran dan Penanggungjawab Kapal. Seperti yang terdapat pada struktur organisasi di kantor ini”.

2. Bagaimana uraian tugas dan fungsi masing-masing pejabat yang ada di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?

“Uraian tugas dan fungsi masing-masing pejabat terdapat pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 62 Tahun 2010 tentang organisasi dan tata kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan”.

3. Seperti apa gambaran jumlah dan kualifikasi pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?

“Terdapat 27 (dua puluh tujuh) orang pegawai. Pendidikan S2 sebanyak 1 (satu) orang, S1 sebanyak 7 (tujuh) orang, D3 sebanyak 2 (dua) orang, SLTA sebanyak 15 (lima belas) orang, SLTP sebanyak 1 (satu) orang”.

4. Apakah setiap tahunnya Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali membuat Rencana Kerja ?

“Iya betul, setiap tahun kami membuat rencana kerja”.

5. Seperti apa isi rencana kerja tersebut ?

“Isi rencana kerja tersebut berupa kegiatan tugas jabatan masing-masing pegawai”.

6. Apakah setiap pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali juga membuat Rencana Kerja setiap tahunnya ?

“Iya, setiap pegawai di Kantor ini memiliki rencana kerja masing-masing sesuai tugas jabatannya”.

7. Seperti apa isi rencana kerja masing-masing pegawai tersebut ?

“Isi rencana kerja masing-masing pegawai tersebut berupa uraian kegiatan tugas mereka sesuai dengan jabatan berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan No. 100 Tahun 2014”.

8. Apa hubungan antara Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali dengan analisis masing-masing jabatan oleh masing-masing pegawai ?

“Keseluruhan analisis masing-masing jabatan inilah yang merupakan rencana kerja Kantor UPP Polewali”.

9. Bagaimana cara atau mekanisme mengendalikan Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

“Cara ataupun mekanismenya sudah diatur dalam Peraturan Menteri yang telah disebutkan diatas tadi yaitu Peraturan Menteri Perhubungan No. 100 Tahun 2014”.

10. Bagaimana cara atau mekanisme mengendalikan pelaksanaan analisis jabatan setiap pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

“Cara ataupun mekanisme untuk mengendalikan pelaksanaan analisis jabatan tersebut dilaksanakan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Perhubungan No. 101 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan di Lingkungan Kementerian Perhubungan”.

11. Bagaimana cara atau mekanisme mengevaluasi Rencana Kerja Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

“Dapat dilihat pada pencapaian target dari rencana kerja tersebut. Biasanya dilakukan di akhir tahun”.

12. Bagaimana cara atau mekanisme mengevaluasi pelaksanaan analisis jabatan setiap pegawai pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali tersebut ?

“Dapat dilihat pada Sasaran Kerja Pegawai, apakah telah sesuai dengan target atau belum”.

13. Bagaimana cara mengkomunikasikan kepada setiap pegawai tentang kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Pelabuhan Polewali agar terlaksana dengan maksimal ?

“Karena pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini tidak juga berlangsung setiap tahun, atau paling tidak 2 (dua) kali dalam 5 (lima) tahun, maka cara mengkomunikasikannya tidak melulu pada kegiatan yang khusus untuk maksud tersebut, melainkan biasa juga materinya diikuti sertakan pada kegiatan lain yang ada relevansinya dengan kinerja aparatur”.

“Seringkali juga kita memperoleh informasi dari website kementerian. Disitu bisa diakses rupa-rupa informasi dan perkembangan. Terkait dengan kebijakan, baik yang sudah beberapa tahun lalu, maupun yang baru. Begitu juga kebijakan yang sifatnya sektoral seperti di bidang perhubungan laut ini. Informasi yang dapat diakses juga terkait dengan perkembangan teknologi, berbagai pengalaman baik dalam maupun luar negeri”.

“Kementerian Perhubungan memiliki media cetak yang terbit tiap bulan. Media ini sesungguhnya digunakan memuat berita dan peristiwa yang terkait dengan perhubungan. Selain itu, di dalam terbitan tersebut selalu ada ruang atau rubrik mengenai kebijakan kementerian. Ini juga dimanfaatkan untuk menyebarluaskan hal-hal yang berhubungan dengan kinerja, analisis kebijakan, dan sebagainya”.

14. Sumber daya apa saja yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan pada Kantor Unit Pelabuhan Polewali ?

“Bicara sumber daya tentu sebagai Instansi Pemerintah selalu tersedia adanya sumber daya tersebut. Kami di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali memiliki sumber daya manusia, juga tersedia sarana dan prasarana. Selain itu adalah anggaran atau pembiayaan terhadap pelaksanaan tugas di kantor ini”.

15. Bagaimana bentuk pengorganisasian pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dilaksanakan oleh Kantor Unit Pelabuhan Polewali ?

“Dalam pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan dibentuk tim yang akan menjadi pelaksana. Anggota Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan terdiri atas unsur pengelola kepegawaian dan/ atau organisasi seluruh unit kerja eselon I di lingkungan Kementerian, serta para pegawai yang ditunjuk dan yang diharapkan dapat mewakili dalam memberikan informasi terhadap unit kerja yang akan dianalisis. Untuk mendukung kerja Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan, masing-masing unit kerja eselon I dapat membentuk Sub Tim Analisis dan Evaluasi Jabatan”.

16. Apakah pelaksanaan kebijakan analisis jabatan di Kantor Unit Pelabuhan Polewali dievaluasi secara berkala ?

“Iya betul, tetap dilakukan evaluasi secara berkala”.

17. Jika dievaluasi, seperti apa pelaksanaannya ?

“Pelaksanaannya melalui evaluasi tugas, fungsi, dan susunan organisasi yang ada di setiap unit organisasi.

18. Seperti apa hasil evaluasi tersebut ?

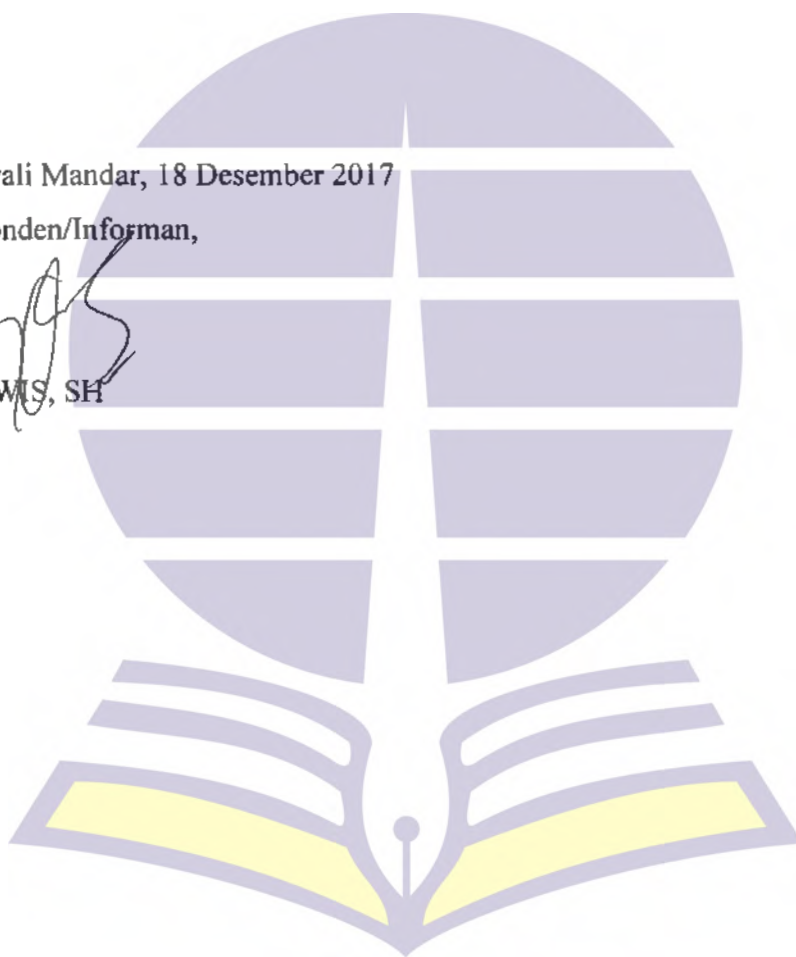
“Hasil evaluasi tersebut berupa penilaian terhadap uraian jenis kegiatan, nomenklatur, titelatur, satuan hasil kerja, waktu capaian hasil kerja, peta jabatan, faktor evaluasi jabatan, serta standar kompetensi jabatan”.

Polewali Mandar, 18 Desember 2017

Responden/Informan,



DARWIS, SH



TRANSKRIP WAWANCARA

1. Sebagai salah satu Tim Pelaksana Analisis Jabatan, bagaimana cara mengkomunikasikan kebijakan analisis jabatan di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Polewali ?

“Ketika disampaikan kepada kami mengenai bahan-bahan yang berhubungan dengan pelaksanaan analisis jabatan, pada mulanya saya paham sebagian yang garis besarnya saja, sementara yang detailnya kami disuruh mendalaminya. Karena itu, saya harus pelajari lagi setelah selesai kegiatan sosialisasi analisis jabatan tersebut”.

2. Bagaimana respon Anda terhadap kebijakan analisis jabatan ini?

“Bagi kami pelaksanaan kebijakan analisis jabatan merupakan kebijakan yang cukup membantu. Bagi ASN yang pendapatannya terbatas, bisa bertambah karena tunjangan kinerja dari pelaksanaan tugas jabatannya yang maksimal. Seperti kami misalnya bisa memperoleh tambahan pendapatan dalam setahun sekitar Rp. 35.000.000,- (tiga puluh lima juta) rupiah”

3. Apakah ada kelemahan dari kebijakan ini?

“Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan menghasilkan uraian beban kerja yang terinci. Jika ini dikerjakan dengan baik maka tunjangan kinerjanya juga lumayan. Tetapi pada batas-batas tertentu juga bisa menjadi beban bagi kami. Karena kemampuan yang kami miliki terbatas, sehingga kadang uraian beban kerja tersebut tidak sepenuhnya dijalankan”

Polewali Mandar, 15 Desember 2017

Responden/Informan,


RIZAL DEREK, S.IP

TRANSKRIP WAWANCARA

1. Sebagai Kelasi Kapal, bagaimana respon Anda terhadap kebijakan analisis jabatan terkait insentif yang diterima?

“Saya merasa kalau tunjangan kinerja dari pelaksanaan uraian tugas jabatan di kantor kami cukup menolong. Artinya dapat menambah saya punya pendapatan sebagai staf Kelasi Kapal. Karena dalam 1 (satu) tahun saya mendapatkan sebesar Rp. 32.400.000,- (tiga puluh dua juta empat ratus ribu rupiah). Selain itu, saya juga terbantu dengan uraian tugas yang harus saya kerjakan, sehingga saya tahu tugas-tugas saya setiap hari”.

2. Dengan jabatan Anda sebagai Kelasi Kapal, apakah terdapat sisi yang memberatkan terkait pelaksanaan kebijakan analisis jabatan ini?

“Pelaksanaan uraian beban kerja yang ditetapkan bagi saya cukup memberatkan. Karena ada pekerjaan yang bisa berkembang dalam waktu-waktu tertentu seperti melaksanakan perintah Nakhoda melalui Kepala Mesin, bisa saja jenis dan jumlahnya jadi banyak. Selain itu, jujur saja kemampuan saya sangat terbatas, sehingga seringkali uraian beban kerja tersebut tidak maksimal”.

Polewali Mandar, 15 Desember 2017

Responden/Informan,



HASANUDDIN