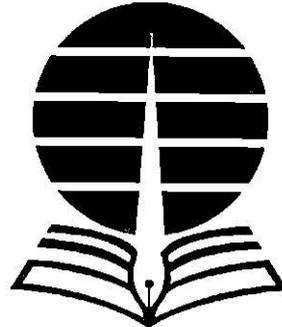




TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DI LINGKUNGAN
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULUNGAN
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

HARRY ARIFIYANTO

NIM. 500895399

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT**IMPLEMENTATION OF JOB ANALYSIS IN THE
REGIONAL SECRETARIAT OF BULUNGAN REGENCY
NORTH KALIMANTAN PROVINCE**

Harry Arifiyanto

arifiyanto.harry@gmail.com

Post-Graduate Program of Open University

Implementation of job analysis policy within the Regional Secretariat of Bulungan Regency has not been fully implemented optimally. The issue of the State Civil Apparatus (ASN) becomes a problem that has not been fully realized, one of the main causes because of the incompatibility between the competence of employees with occupied positions. This study aims to 1) analyze the implementation of policy analysis of positions within the Regional Secretariat of Bulungan District; 2) to analyze the constraints factors in the implementation of the policy of position analysis; and 3) recommending efforts to improve job qualification. Methods in this study using a qualitative approach. The result of the research shows that job analysis in Bulungan District Secretariat has not been implemented optimally, the indication is in terms of job description which contains summary of tasks, job descriptions, work materials, work tools and the work in its implementation are mostly not according to the position information. Information positions such as fields of science/department of education owned and courses/training that followed also has not been applied according to job specification (job specification). Factors that become obstacles of implementation of policy analysis of position also among others the understanding of job tasks is still inadequate so that the impact on the work that is not optimal. Implementation of job analysis has not been fully implemented, in terms of education level, work experience and rank/class of space in practice has fulfilled qualification of position. Suggestions for appointments in office must follow the position analysis information so that the placement of ASN employees in the Regional Secretariat of Bulungan District can be implemented in accordance with the required job qualification.

Keywords: Implementation, Job Analysis, Competence, Employee Distribution.

ABSTRAK

IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULUNGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA

Harry Arifiyanto

arifiyanto.harry@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum sepenuhnya terlaksana secara optimal. Permasalahan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi masalah yang belum sepenuhnya terwujud, salah satu penyebab utamanya karena ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki. Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan; 2) untuk menganalisis faktor-faktor kendala dalam implementasi kebijakan analisis jabatan; dan 3) merekomendasikan upaya dalam meningkatkan kualifikasi jabatan. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum diimplementasikan seluruhnya secara optimal, indikasi tersebut dari segi deskripsi jabatan (*job description*) yang memuat ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja dalam pelaksanaannya sebagian besar tidak sesuai dengan informasi jabatan. Informasi jabatan seperti bidang ilmu/jurusan pendidikan yang dimiliki dan kursus/diklat yang diikuti juga belum diterapkan sesuai spesifikasi jabatan (*job specification*). Faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi kebijakan analisis jabatan juga antara lain pemahaman terhadap tugas jabatan masih kurang memadai sehingga berdampak pada hasil kerja yang tidak optimal. Implementasi analisis jabatan belum seluruhnya diterapkan, dari sisi tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan pangkat/golongan ruang dalam prakteknya sudah memenuhi kualifikasi jabatan. Saran untuk pengangkatan dalam jabatan harus mengikuti informasi analisis jabatan sehingga penempatan pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat diimplementasikan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang telah dipersyaratkan.

Kata kunci : Implementasi, Analisis Jabatan, Kompetensi, Distribusi Pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara” 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

Tanjung Selor, 30 September 2017

Yang Menyatakan




HARRY ARIFANTO
NIM. 500895399

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Harry Arifiyanto
NIM : 500895399
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara

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

Hari/Tanggal : Sabtu, 30 September 2017
W a k t u : 16.00 – 16.45 Wita

Dan telah dinyatakan **LULUS**

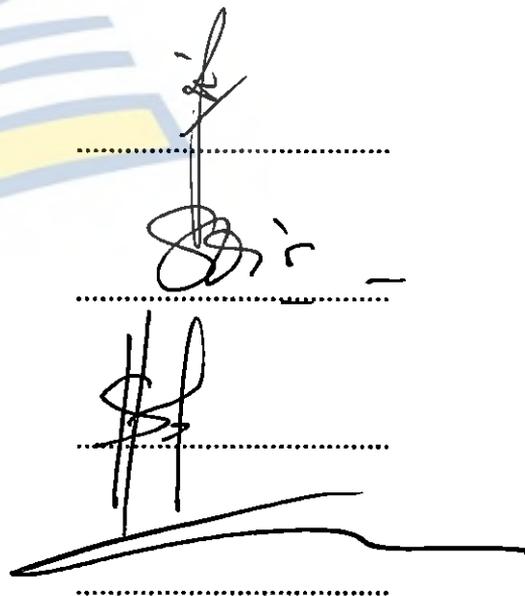
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Penguji Ahli
Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si

Pembimbing I
Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Pembimbing II
Dr. Ana Sriekaningsih, S.E, M.M



.....
.....
.....
.....

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat
Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara

Penyusun TAPM : Harry Arifiyanto

NIM : 500895399

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 30 September 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Ana Sriekaningsih, S.E, M.M
NIDN. 11.190167.01

Pembimbing I,



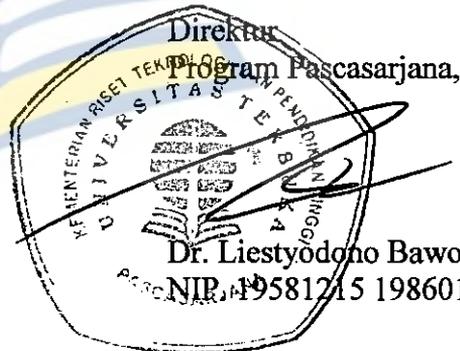
Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister Administrasi Publik,



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



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

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas pertolonganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul :
IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULUNGAN PROVINSI KALIMANTAN UTARA.

Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata 2 di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik dengan bidang minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka UPPBJ Tarakan.

Tesis ini tidak dapat terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan saran, bimbingan, dorongan dan motivasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

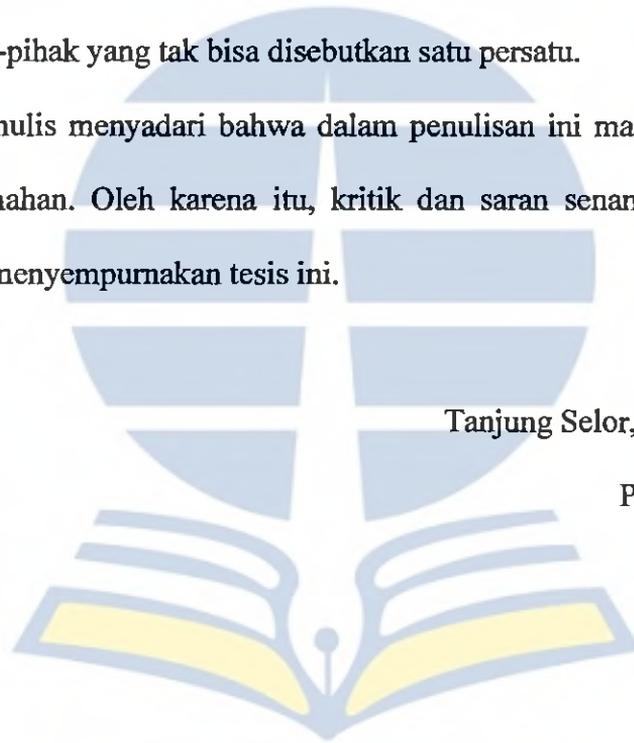
1. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M.Si selaku Direktur Pasca Sarjana.
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik Program Magister Administrasi Publik.
3. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si selaku pembimbing 1 dan Tim Penguji laporan penelitian ini.
4. Ibu Dr. Ana Sriekaningsih, S.E, M.M selaku pembimbing 2 dan Tim Penguji laporan penelitian ini.
5. Seluruh staf edukatif beserta staf non edukatif pada Program Studi Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan.

6. Keluarga tercinta yang selalu memberikan semangat dan do'anya bagi penulis sehingga terselesaikan penulisan laporan ini.
7. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan beserta seluruh pegawai yang telah membantu dalam penelitian ini.
8. Teman-teman seperjuangan di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan.
9. Pihak-pihak yang tak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, kritik dan saran senantiasa penulis harapkan sehingga menyempurnakan tesis ini.

Tanjung Selor, 30 September 2017

Penulis,



RIWAYAT HIDUP

Nama : Harry Arifiyanto
NIM : 500895399
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/Tanggal Lahir : Nunukan, 29 Maret 1975
Riwayat Pendidikan :

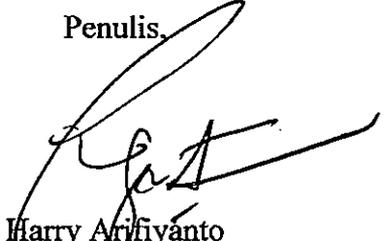
- Lulus SDN di Tanjung Selor pada tahun 1987.
- Lulus SMPN di Tanjung Selor pada tahun 1990.
- Lulus SMAN di Tanjung Selor pada tahun 1993.
- Lulus S.I Unmul Samarinda pada tahun 1999.

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 2002 s/d 2004 Honorer di Bagian Penyusunan Program Setkab. Malinau.
- Tahun 2005 s/d 2008 sebagai staf di Bagian Penyusunan Program Setkab. Malinau.
- Tahun 2009 s/d 2012 sebagai staf di Bagian Organisasi Setkab. Bulungan.
- Tahun 2013 s/d 2014 sebagai Kasubbag. Kelembagaan di Bagian Organisasi Setkab. Bulungan.
- Tahun 2015 s/d 2016 sebagai Kasubbag. Tata Laksana di Bagian Organisasi Setkab. Bulungan.
- Tahun 2017 s/d sekarang sebagai Kasi pada Dinas PPPAPPKB Provinsi Kalimantan Utara.

Tanjung Selor, 30 September 2017

Penulis,



Harry Arifiyanto
NIM. 500895399

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| ABSTRACT | ii |
| ABSTRAK | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI | iv |
| LEMBAR PENGESAHAN | v |
| LEMBAR PERSETUJUAN | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| RIWAYAT HIDUP | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 8 |
| C. Tujuan Penelitian | 9 |
| D. Kegunaan Penelitian | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Kajian Teori | 10 |
| 1. Konsep Administrasi Publik | 10 |
| 2. Konsep Analisis Kebijakan | 13 |
| 3. Konsep Implementasi Kebijakan | 17 |
| 4. Model Implementasi Kebijakan | 20 |
| 5. Analisis Jabatan | 41 |
| 6. Penelitian Terdahulu | 41 |
| B. Kerangka Berfikir | 61 |
| C. Operasional Konsep | 64 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian | 67 |
| B. Informan Penelitian | 67 |
| C. Instrumen Penelitian | 68 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data | 54 |
| E. Metode Analisis Data | 70 |
| | |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | |
| A. Deskripsi Objek Penelitian | 71 |
| B. Hasil dan Pembahasan | 78 |

| | |
|--|-----|
| 1. Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 78 |
| 2. Faktor-Faktor Kendala dalam Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 115 |
| 3. Upaya-Upaya Meningkatkan Kualifikasi Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 128 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| A. KESIMPULAN | 140 |
| 1. Implementasi Analisis Jabatan | 140 |
| 2. Faktor-Faktor Kendala | 140 |
| 3. Upaya-Upaya Yang Dilakukan | 141 |
| B. SARAN | 142 |
| 1. Praktis | 142 |
| 2. Teoritis | 143 |
| DAFTAR PUSTAKA | 144 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR GAMBAR

| No. Gambar | Judul Gambar | Halaman |
|-------------|---|---------|
| Gambar 2.1. | Model Proses Implementasi Kebijakan | 33 |
| Gambar 2.2. | Kerangka Pemikiran Penelitian | 64 |



DAFTAR TABEL

| No. Tabel | Judul Tabel | Halaman |
|-------------|---|---------|
| Tabel 1.1. | Analisis Jabatan Struktural Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan | 7 |
| Tabel 4.1. | Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Menurut Tingkat Pendidikan | 74 |
| Tabel 4.2. | Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Menurut Golongan Ruang | 75 |
| Tabel 4.3. | Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Yang Telah Mengikuti Diklatpim | 76 |
| Tabel 4.4. | Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Yang Menduduki Jabatan Struktural/Eselon | 77 |
| Tabel 4.5. | Pendapat Responden Mengenai Penerapan Analisis Jabatan Berupa Ringkasan Tugas dan Uraian Tugas Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 95 |
| Tabel 4.6. | Implementasi Deskripsi Jabatan (<i>Job Description</i>) Berupa Ringkasan Tugas dan Uraian Tugas Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 96 |
| Tabel 4.7. | Pendapat Responden Mengenai Deskripsi Jabatan Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 99 |
| Tabel 4.8. | Implementasi Deskripsi Jabatan (<i>Job Description</i>) Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja Di Lingkungan Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 100 |
| Tabel 4.9. | Implementasi Deskripsi Jabatan (<i>Job Description</i>) Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja Di Lingkungan Asisten Perekonomian Dan Pembangunan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 101 |
| Tabel 4.10. | Implementasi Deskripsi Jabatan (<i>Job Description</i>) Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja Di Lingkungan Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 102 |
| Tabel 4.11. | Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Tingkat Pendidikan Pejabat Struktural / Eselon Dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 104 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabel 4.12. | Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Bidang Ilmu / Jurusan Pendidikan Pejabat Struktural / Eselon Dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 105 |
| Tabel 4.13. | Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Kursus/ Diklat Yang Diikuti Pejabat Struktural/Eselon Dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 106 |
| Tabel 4.14. | Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Pengalaman Pejabat Struktural / Eselon Dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 107 |
| Tabel 4.15. | Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Pangkat/ Golongan Ruang Pejabat Struktural / Eselon Dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | 108 |



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.
2. Pedoman Wawancara.
3. Transkrip Hasil Wawancara.



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu wadah bagi manusia yang saling berinteraksi antara individu satu dengan individu yang lainnya, yang dibentuk untuk mencapai sasaran organisasi. Di dalam organisasi pemerintahan terdapat berbagai macam sumber daya yang bisa diolah dan dapat menjadi sumber kekuatan utama dalam upaya meningkatkan produktivitas capaian hasil yang lebih maksimal. Menurut Fisher dan kawan-kawan, 1990 (dalam Widodo, 2015: 136), manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi keseluruhan keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung berdampak atau mempengaruhi orang-orang yang bekerja untuk organisasi. Sedangkan keseluruhan dan praktik manajemen meliputi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan analisis jabatan, masukan organisasional, pengembangan produktivitas SDM, penilaian kinerja dan sistem penghargaan, dan menjaga agar SDM tetap baik dan kerasan/betah bekerja dalam organisasi.

Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut di raih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendati berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah SDM dan bagaimana sumber daya itu dikelola.

Proses dalam mendapatkan SDM dilakukan oleh Bagian Personalia atau Badan Kepegawaian Daerah. Sebelum mengadakan penarikan tenaga kerja terlebih dahulu menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diinginkan. Dengan demikian, tugas dari Bagian Personalia adalah mendapatkan orang-orang yang tepat baik mengenai kualitas maupun kuantitas.

Kualitas maupun kuantitas SDM dapat mempengaruhi kinerja dari suatu organisasi. Dimana tidak hanya menitik beratkan terhadap kualitas, akan tetapi proporsi mengenai penentuan dalam mendapatkan karyawan haruslah seimbang. Sehingga di perlukan metode khusus dalam menentukan kualitas serta kuantitas dari pegawai.

Metode yang biasanya digunakan untuk menentukan jenis atau kualitas tenaga kerja yang diperlukan adalah melalui Analisis Jabatan. Analisis jabatan memberikan informasi dasar yang membawa kepada hasil kerja (*output*) yang spesifik yang digunakan oleh manajemen untuk menciptakan dan mempertahankan kapabilitas organisasi.

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan diperlukan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pendayagunaan ini sering berarti mengupayakan agar SDM itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan dan sesuai menurut minat dan kemampuannya

serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu (dalam Siagian, 2016: 182).

Pemerintah Kabupaten Bulungan sebagai organisasi publik juga telah melaksanakan analisis jabatan sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Permendagri tersebut mengamanatkan bahwa dalam rangka melaksanakan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian, serta program pendidikan dan pelatihan yang berbasis pada kinerja dibutuhkan analisis jabatan pada setiap satuan organisasi untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang berdayaguna dan berhasil guna.

Berdasarkan Permendagri tersebut, Pemerintah Kabupaten Bulungan menindaklanjuti dengan menerbitkan Surat Keputusan Bupati Bulungan Nomor: 593/K-XI/060/2012 Tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Tim Editing Penyusunan Analisis Jabatan Dalam Rangka Penyusunan Analisis Jabatan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun 2012 tanggal 30 Nopember 2012. Atas dasar Keputusan Bupati diatas, Pemerintah Kabupaten Bulungan melaksanakan analisis jabatan terhadap semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah.

Salah satu SKPD yang juga melaksanakan program atau kegiatan analisis jabatan adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretaris Daerah bertugas

membantu Kepala Daerah (Bupati) dalam hal menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, Kelurahan dan Lembaga Lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keberadaan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagai suatu lembaga yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan yang membantu pemerintah (Bupati) dalam menjalankan tugas dan kewenangannya, dan tidak terlepas dari tuntutan untuk menjadi suatu organisasi berkinerja tinggi. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan tercapainya tujuan organisasi melalui analisis jabatan.

Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun pegawai tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Analisis jabatan memberikan fakta-fakta yang menunjukkan apa yang dilakukan dan jenis pegawai yang diperlukan, fakta-fakta ini diikhtisarkan dalam spesifikasi jabatan, deskripsi pekerjaan dan standar kinerja. Dari beberapa penelitian ataupun jurnal dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan sangat berperan dalam meningkatkan efektifitas pegawai. Agar proses analisis jabatan berjalan dengan baik dan efisien diperlukan adanya metode khusus dalam menganalisis jabatan, hal ini dapat mempermudah pihak atasan untuk mengambil keputusan. Dengan adanya metode khusus dalam menganalisis jabatan diharapkan dapat menghemat waktu dalam mendapatkan pegawai.

Permasalahan sampai saat ini SKPD hanya merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja mereka. Begitu pula dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, fenomena yang terjadi menunjukkan perbedaan antara apa yang menjadi harapan yakni penerapan hasil dari analisis jabatan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik sesuai dengan Informasi Analisis Jabatan yang ada. Berdasarkan Permendagri Nomor 35 Tahun 2012 bahwa analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan. Informasi jabatan tersebut terdiri dari Deskripsi Jabatan (Uraian Jabatan) dan Spesifikasi Jabatan (Syarat Jabatan).

Implementasi kebijakan analisis jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dilihat dari Deskripsi Jabatan berupa Uraian Tugas, Ringkasan Tugas, Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja

belum optimal, begitu pula dari Spesifikasi Jabatan berupa Tingkat Pendidikan, Bidang Ilmu/Jurusan Pendidikan, Kursus/Diklat yang diikuti, Pengalaman Kerja, dan Pangkat/Golongan mengindikasikan belum sesuai yang dipersyaratkan, hal ini dapat dilihat pada tingkat capaian kinerja organisasi yang ditentukan oleh kinerja unit yang ada pada organisasi yang juga ditentukan oleh masing-masing pegawai.

Data menunjukkan sebagaimana rata-rata pencapaian kinerja dari 53 sasaran yang telah ditetapkan, realisasi sebesar 35,76% atau termasuk dalam kategori tidak berhasil. Hal ini dikarenakan masih kurangnya kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga pelaksanaan tugas pemerintahan belum mampu dilaksanakan dengan baik dan optimal (Lakip Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2014).

Profesionalisme ASN juga menjadi permasalahan yang belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada analisis jabatan, sebagaimana terlihat dalam tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1
Analisis Jabatan Struktural Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

| No. | Jabatan Struktural | Syarat Kualifikasi Pendidikan | Kualifikasi Yang Ada Sekarang |
|-----|--|---|-----------------------------------|
| 1. | Kepala Sub Bagian Produksi Daerah pada Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | Minimal Diploma IV/ Sarjana (S.1) di bidang Ilmu Ekonomi/Akuntansi | S.1 di bidang Agama |
| 2. | Kepala Sub Bagian Dokumentasi dan Penyuluhan Hukum pada Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | Minimal Diploma III/ Diploma IV / Sarjana (S.1) di bidang Ilmu Hukum | S.1 di bidang Administrasi Publik |
| 3. | Kepala Sub Bagian Agama pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | Minimal Diploma IV / Sarjana (S.1) di bidang Ilmu Agama | SLTA |
| 4. | Kepala Sub Bagian Lingkungan Hidup pada Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | Minimal Diploma IV / Sarjana (S.1) di bidang Ilmu Lingkungan Hidup | SLTA |
| 5. | Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Rakyat II pada Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan | Minimal Diploma IV / Sarjana (S.1) di bidang Ilmu Sosial /Ilmu Pemerintahan | SLTA |

Sumber: Sekretariat Daerah, 2017.

Permasalahan lain pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan secara empirik masih ada pegawai negeri sipil yang kurang paham terhadap pekerjaannya. Ada sebagian pegawai, tidak memahami apa yang akan dikerjakannya. Fenomena yang terjadi perbedaan antara apa yang menjadi harapan yakni penerapan hasil dari analisis jabatan belum sepenuhnya terlaksana dengan baik (belum optimal) sesuai dengan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang ada. Informasi jabatan yang berupa deskripsi jabatan (*Job Description*) yang seharusnya dapat menunjang kelancaran tugas fungsi organisasi, tetapi dalam kenyataannya belum diterapkan sesuai kualifikasi yang ditentukan dan secara empirik uraian jabatan belum terlaksana dengan efektif. Indikasi permasalahan tersebut disebabkan oleh indikator-indikator:

1. Sasaran atau tujuan program yang belum tercapai secara optimal, yaitu dari 53 sasaran program kegiatan baru tercapai 35,76% (Lakip Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2014).
2. SDM ASN yang belum sesuai kompetensinya untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada pada Sekretariat Daerah sebagaimana terindikasi pada tabel 1.1 diatas.

Bertumpu pada uraian di atas, menjadikan penulis tertarik untuk meneliti bagaimana implementasi analisis jabatan yang digunakan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang di rumuskan oleh peneliti adalah:

1. Bagaimana implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
2. Faktor-faktor apa yang menjadi kendala implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
3. Bagaimana upaya meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebagaimana terurai diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.
2. Untuk menganalisis kendala implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.
3. Untuk menganalisis upaya meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Teoritis

Untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan khususnya di bidang implementasi analisis jabatan, dan juga dapat menjadi konsentrasi lebih lanjut sehingga dapat mengetahui permasalahan implementasi kebijakan analisis jabatan dalam pengembangan sumber daya manusia ASN.

2. Praktis

Bagi pihak Pemerintah Kabupaten Bulungan, diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan untuk memperbaiki kearah yang lebih baik dalam analisis jabatan para pegawai.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Teori merupakan seperangkat konsep yang saling berhubungan dan disusun secara sistematis sebagai hasil dari penelitian ilmiah terdahulu dengan menggunakan seperangkat metodologi penulisan tertentu untuk menjelaskan gejala tertentu atau hubungan-hubungan dalam fenomena yang sedang diteliti. Berbagai teori yang dikemukakan dalam kajian teori disini merupakan sarana untuk menjawab rumusan masalah yang telah dituliskan di muka dan sebagai landasan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Kajian teoritis dalam bahasan ini akan menguraikan mengenai: (1) Konsep Administrasi Publik (2) Konsep Analisis Kebijakan, (3) Konsep Implementasi Kebijakan, (4) Model Implementasi Kebijakan, (5) Konsep Analisis Jabatan, (6) Penelitian Terdahulu.

1. Konsep Administrasi Publik

Studi administrasi publik adalah bagaimana orang-orang mengorganisasikan diri mereka sebagai publik secara kolektif dan dengan tugas dan kewajiban masing-masing memecahkan masalah-masalah publik untuk mencapai tujuan bersama (Caiden, 1982: 3 dalam Sundarso, 2014: 8.4). Oleh karena itu, administrasi publik secara lebih khusus dapat dijelaskan sebagai apa yang dilakukan oleh pemerintah, terutama lembaga eksekutifnya di dalam memecahkan masalah-masalah kemasyarakatan (dalam Sundarso, 2014: 8.4).

Pelaku utama dalam proses administrasi publik adalah mereka yang disebut sebagai administrator negara atau pegawai negeri. Merekalah yang dibebani tanggung jawab untuk mengerjakan tugas-tugas pemerintahan atau pelayanan publik, tetapi proses administrasi publik sesungguhnya melibatkan juga banyak pihak di luar pegawai negeri. Berkaitan dengan penulisan ini mengenai implementasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang merupakan aktor utama adalah para pejabat pemerintah eselon II, III dan IV (sebagai implementor) kebijakan analisis jabatan yang merupakan pegawai pemerintah di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Sebagaimana pendapat Dwight Waldo (1971: 15 dalam Sundarso, 2014: 1.16) mendefinisikan bahwa *Public Administration* (Administrasi Publik) adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah. Selanjutnya Waldo mengemukakan *Public Administration* adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur urusan-urusan negara. Organisasi menunjukkan struktur dari administrasi, sedangkan manajemen menunjukkan fungsinya. Keduanya saling bergantung dan tak dapat dipisahkan satu sama lain. Administrasi melihat organisasi dalam keadaannya yang statis sedang manajemen dilihatnya dalam kondisi dinamis, kondisi bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (dalam Sundarso, 2014: 1.16).

Jhon M. Pfiffner dan Robert V. Presthus (dalam Sundarso, 2014:

1.17) menjelaskan pengertian administrasi negara atau administrasi publik dengan beberapa ungkapan sebagai berikut :

“Public administration involves the implementation of public policy which has been determined by representative political bodies” (Administrasi Negara meliputi implementasi kebijakan Pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik).

“Public administration may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy. It is mainly occupied with the daily work of governments” (Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah).

Secara menyeluruh, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarah kecakapan-kecakapan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya yang memberi arah dan maksud terhadap usaha-usaha sejumlah besar orang. Dari ketiga definisi itu dapat disimpulkan bahwa administrasi Negara adalah “Suatu proses yang melibatkan beberapa orang dengan berbagai keahlian dan kecakapan, untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah” (Sundarso, 2014: 1.17).

Teori administrasi publik juga dibahas oleh Ira Sharkansky (dalam Sundarso, 2014: 1.18) menjelaskan pengertian administrasi publik melalui pengamatan terhadap kegiatan-kegiatan para administrator, yang meliputi banyak sekali pekerjaan pemerintah. Kegiatan-kegiatan para administrator tidak dapat dilukiskan secara sederhana dan singkat. Sebagian dari mereka menjalankan tugas-tugas rutin yang telah diperinci oleh Badan Legislatif, sebagian lagi mengelola pekerjaan rutin pemerintah dan yang sebagian lagi

terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan yang bersifat inovatif. Dengan demikian dapat disimpulkan secara pengertian *public administration* sebagai lapangan/arena para administrator melakukan kegiatan-kegiatan, tugas-tugas dan pekerjaan pemerintah/Negara. *Public administration* (administrasi negara) berkaitan erat sekali dengan *public policy* atau kebijakan publik.

2. Konsep Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan dewasa ini telah menjadi bagian yang sangat penting dalam proses kebijakan karena berkat kemajuan-kemajuan yang telah dicapai manusia di bidang ilmu pengetahuan, para perumus kebijakan publik telah memanfaatkan kemajuan pengetahuan tersebut untuk membuat kebijakan yang lebih baik/rasional. Menurut Robert L. Lineberry (dalam Islamy, 2009: 73) menyatakan bahwa:

“The acquisition and dissemination of knowledge about public policies has become a major growth industry in the past dozen years. The use of such knowledge for making, implementing, and evaluating public policy is called policy analysis ...” (kemajuan ilmu pengetahuan perlu dimanfaatkan pada proses kebijakan, dan mengartikan analisis kebijakan sebagai pemanfaatan ilmu pengetahuan untuk membuat, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan negara).

Analisis kebijakan publik dimaksudkan sebagai upaya untuk mendapatkan kebijakan publik yang aktual, kebijakan yang sesuai dengan kepentingan publik. Analisis kebijakan publik adalah sebuah seni di dalam memahami sebuah rencana kebijakan publik yang akan diterapkan oleh sebuah otoritas publik.

Kecenderungan yang kuat dewasa ini bahwa kualitas dan kualitas data telah menjadi tulang punggung dalam proses kebijakan baik pada tahap perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan maupun evaluasi kebijakan. Analisis kebijakan publik memerlukan sebuah uraian tentang data, informasi dan berbagai alternatif yang mungkin ditempuh untuk menentukan sebuah kebijakan publik. Tentang pentingnya informasi sebagai pendukung utama dalam proses kebijakan, E. S. Quade (dalam Islamy, 2009: 73) mengatakan:

“in a broad sense policy analysis may be defined as any type of analysis that generates and presents information in such away as to improve the basis for policy-makers to exercise their judgment” (dalam arti luas analisis kebijakan dapat diartikan sebagai suatu tipe analisis yang dapat membangkitkan dan menampilkan informasi sedemikian rupa untuk memperbaiki landasan/dasar bagi para pembuat kebijakan dalam memberikan penilaiannya).

Penjelasan di atas menjelaskan kepada kita bahwa analisis kebijakan diperlukan bagi perumus kebijakan untuk meningkatkan kualitas kebijakan yang dibuat. **memang akhir dari proses analisis kebijakan adalah sejumlah kesimpulan-kesimpulan dan rekomendasi-rekomendasi bagi penyempurnaan kualitas kebijakan.** William Dunn (dalam Islamy, 2009: 74) menyatakan:

“policy analysis is an applied social science disipline which uses multiple methods of inquiry and argument to produce and transform policy relevant information that may be utilized in political settings to resolve policy problemes” (Analisis kebijakan adalah suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan berbagai metode penelitian dan perdebatan/argumentasi untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi kebijakan yang relevan sehingga dapat dipakai dalam lembaga-lembaga politik untuk mengatasi masalah-masalah kebijakan).

Masalah kebijakan begitu kompleksnya, sehingga masalah-masalah yang beraneka ragam itu hanya dapat dipecahkan dengan melakukan pendekatan dari pelbagai sudut ekonomi, sosial, hukum, etika, dan sebagainya. Duncan Macrae dan James A. Wilde (dalam Islamy, 2009: 74) mengartikan analisis kebijakan sebagai “... *the use of reason and evidence to choose the best policy among a number of alternatives*” (... penggunaan kemampuan pikiran dan bukti untuk memilih kebijakan yang terbaik di antara sejumlah alternatif).

Definisi ini menekankan kepada kemampuan seseorang untuk mengerahkan segenap kemampuan alat pikirnya (untuk berfikir kreatif dan jernih) dan mencari bahan-bahan bukti yang kuat dan akurat untuk memilih satu alternatif kebijakan yang terbaik dari alternatif-alternatif kebijakan lainnya.

Analisis kebijakan adalah apa yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah atau menciptakan/mengusahakan perubahan-perubahan terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintah. Mac Rae dan Wilde (dalam Islamy, 2009: 75) berpendapat bahwa analisis kebijakan mencakup tentang pilihan-pilihan kebijakan yang seharusnya diikuti pemerintah dan usaha-usaha pelaksanaannya.

Dari beberapa penjelasan definisi analisis kebijakan di atas, jelaslah kiranya bahwa analisis kebijakan itu adalah merupakan upaya manusia yang kreatif dan ilmiah untuk memberikan rekomendasi terhadap peningkatan mutu kebijakan. Dengan demikian bantuan riset lapangan

untuk memperoleh informasi yang akurat sangat diperlukan sekali. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa tujuan dari analisis kebijakan itu adalah memberikan rekomendasi-rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Ericson (1970 dalam Wahab, 2015: 40) merumuskan analisis kebijakan publik sebagai berikut: “... *public policy analysis is a future-oriented inquiry into the optimum means of achieving a given set of social objectives*” (penyelidikan yang berorientasi ke depan dengan menggunakan sarana yang optimal untuk mencapai serangkaian tujuan sosial yang diinginkan).

Dror (1971 dalam Wahab, 2015: 40) mendefinisikan analisis kebijakan sebagai berikut: “*an approach and methodology for design and identification of preferable alternatives in respect to complex policy issues*” (suatu pendekatan dan metodologi untuk mendesain dan menemukan alternatif-alternatif yang dikehendaki berkenaan dengan sejumlah isu yang kompleks).

Sedangkan Kent (1971 dalam Wahab, 2015: 41) mendefinisikan analisis kebijakan sebagai berikut:

“... *that kind of systematic, disciplined, analytical, scholarly, creative study whose primary motivation is to produce well-supported recommendations for action dealing with concrete political problems*” (sejenis studi yang sistematis, berdisiplin, analitis, cerdas, dan kreatif yang dilakukan dengan maksud untuk menghasilkan rekomendasi yang andal berupa tindakan-tindakan dalam memecahkan masalah-masalah politik yang konkret).

Beberapa definisi mengenai analisis kebijakan yang dikemukakan oleh para ahli diatas merupakan teori akademis serta pemikiran tentang studi-studi kebijakan, terutama yang berkaitan dengan analisis kebijakan publik. Analisis kebijakan publik merupakan suatu pendekatan yang dikembangkan oleh para pakar/teoritis kebijakan publik.

Pendekatan-pendekatan itu, masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangannya, dimaksudkan untuk dapat memotret dan memahami fenomena kebijakan atau problema kebijakan tertentu. Oleh karena itu, pembahasan analisis kebijakan sedikit banyaknya yang dibicarakan adalah beragam cara yang dilakukan oleh pakar kebijakan, baik secara individual atau secara kolektif, dalam aktivitas yang disebut sebagai analisis kebijakan (*policy analysis*).

Setiap analisis kebijakan publik saat ini dihadapkan pada tantangan riil untuk menganalisis suatu fenomena kebijakan yang telah dibuat, tentu akan menggunakan suatu strategi kebijakan (*policy strategy*) tertentu yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan masing-masing instansi/lembaga.

3. Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan serangkaian kegiatan (tindakan) setelah suatu kebijakan dirumuskan. Secara singkat implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Kamus Webster (dalam Wahab, 2015) secara *lexicografis* merumuskan bahwa istilah *to implement* (mengimplementasikan) itu berarti *to provide*

the means for carrying out (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Implementasi kebijakan disini dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan, biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif, atau dekrit presiden. Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (dalam Wahab, 2015: 135), menjelaskan makna implementasi bahwa:

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

Berdasarkan pandangan yang diutarakan oleh kedua ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan-jaringan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat. Akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun yang tidak diharapkan (*spillover/negative effects*). Dari pandangan yang dikemukakan Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier di atas, terlihat pula bahwa antara apa yang disebut sebagai perumusan

kebijakan dan implementasi kebijakan tidak dianggap sebagai suatu yang terpisah, sekalipun mungkin secara analisis, bisa saja dibedakan.

Konsep implementasi kebijakan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Bila itu dilihat dari sudut pandang teori siklikal (*cyclical theory*), maka implementasi itu akan diperlakukan sebagai suatu tahapan penting yang berlangsung dalam proses kebijakan, terutama setelah wacana legal formal, biasanya berupa undang-undang, peraturan, ketetapan, atau bentuk-bentuk produk hukum lainnya, dianggap sudah usai. Dengan demikian, teori siklikal atau teori daur kebijakan akan menempatkan implementasi sebagai aktivitas lanjutan, sesudah diberlakukannya undang-undang atau ketentuan perundangan. Dalam realita, mengingat kompleksnya persoalan yang muncul, pemahaman tentang makna implementasi kebijakan tidaklah sedemikian formal, linier, kaku, dan normatif seperti itu (dalam Wahab, 2015: 136).

Dalam arti seluasnya-luasnya, implementasi juga sering dianggap sebagai bentuk pengoperasionalisasian atau penyelenggaraan aktivitas yang telah ditetapkan berdasarkan undang-undang dan menjadi kesepakatan bersama di antara beragam pemangku kepentingan (*stakeholders*), aktor, organisasi (publik atau privat), prosedural, dan teknik secara sinergitas yang digerakkan untuk bekerjasama guna menerapkan kebijakan ke arah tertentu yang dikehendaki. Implementasi dipadang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang di mana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-

sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program (dalam Winarno, 2016: 134).

Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*). Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2016: 134) berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan-tindakan (tanpa tindakan-tindakan) oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat, yang dimaksudkan untuk membuat program.

Selanjutnya Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2016: 135) mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Implementasi mencakup banyak macam kegiatan. *Pertama*, badan-badan pelaksana yang ditugasi oleh undang-undang dengan tanggung jawab menjalankan program harus mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan agar implementasi berjalan lancar. Sumber-sumber ini meliputi personil, peralatan, bahan-bahan mentah, serta uang atau dana. *Kedua*, badan-badan pelaksana mengembangkan bahasa anggaran dasar menjadi arahan-arahan konkret, regulasi, serta rencana-rencana dan desain program. *Ketiga*, badan-badan pelaksana harus mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka dengan menciptakan unit-unit birokrasi dan rutinitas untuk mengatasi beban kerja. Badan-badan pelaksana memberikan keuntungan atau pembatasan kepada para pelanggan atau kelompok-kelompok target. Badan-badan pelaksana juga memberikan pelayanan atau pembayaran atau batasan-batasan tentang kegiatan atau apapun

lainnya yang bisa dipandang sebagai wujud dari keluaran yang nyata dari suatu program.

Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab, 2015: 135) merumuskan proses implementasi sebagai “*those action by public or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objective ser fort in prior policy decision*”. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tahap implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Dengan demikian, tahap implementasi terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut.

Implementasi dipahami sebagai suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program (Jones dalam Nugroho, 2010: 37). Proses pelaksanaan kebijakan publik dapat segera dimulai begitu ia mendapat pengesahan dari lembaga yang berwenang. Mengimplementasikan kebijakan menurut Charles O. Jones (dalam Islamy, 2009: 63) adalah proses mewujudkan program sehingga memperlihatkan hasilnya (*those activities directed toward putting a programs into effect*). Jones (1991: 294) menyatakan keberadaan implementasi pada dasarnya adalah “jembatan” yang menghubungkan

antara tindakan-tindakan dengan tujuan yang ingin dicapai dari suatu kebijakan. Seperti yang dikemukakan oleh Pressman dan Wildavsky (Jones, 1991: 295) bahwa implementasi/penerapan adalah kemampuan untuk membentuk hubungan-hubungan lebih lanjut dalam rangkaian sebab akibat yang menghubungkan tindakan dengan tujuan.

Deskripsi sederhana tentang konsep implementasi dikemukakan oleh Lane (dalam Akib, 2010: 2) bahwa implementasi sebagai konsep dapat dibagi ke dalam dua bagian yakni implementasi merupakan persamaan fungsi dari maksud, *output* dan *outcome*. Berdasarkan deskripsi tersebut, formula implementasi merupakan fungsi yang terdiri dari maksud dan tujuan, hasil sebagai produk, dan hasil dari akibat. Selanjutnya, implementasi merupakan persamaan fungsi dari kebijakan, formator, implementor, misrator, dan waktu (Sabatier, 1986 dalam Winarno, 2016: 48). Penekanan utama kedua fungsi ini adalah kepada kebijakan itu sendiri, kemudian hasil yang dicapai dan dilaksanakan oleh implementor dalam kurunwaktu tertentu.

Implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah. Ini sesuai dengan pandangan Grindle, 1980 (dalam Akib, 2010: 2) bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan perspektif masalah kebijakan, sebagaimana yang diperkenalkan (Edwards III, 1984: 10), implementasi kebijakan diperlukan karena adanya masalah kebijakan yang perlu diatasi dan dipecahkan. Edwards III memperkenalkan pendekatan masalah implementasi dengan mempertanyakan faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat keberhasilan implementasi kebijakan. Berdasarkan pertanyaan retorik tersebut dirumuskan empat faktor sebagai sumber masalah sekaligus prakondisi bagi keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana, dan struktur organisasi termasuk tata aliran kerja birokrasi. Empat faktor tersebut merupakan kriteria yang perlu ada dalam implementasi suatu kebijakan.

Menurut Goggin *et al*, 1990 (dalam Akib, 2010: 3), proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah dapat diukur keberhasilan kinerjanya berdasarkan variabel: 1) dorongan dan paksaan pada tingkat federal, 2) kapasitas pusat/negara, dan 3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah. Variabel dorongan dan paksaan pada tingkat pusat ditentukan oleh legitimasi dan kredibilitas, yaitu semakin sah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat di mata daerah maka semakin besar kredibilitasnya, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, untuk mengukur kekuatan isi atau substansi dan pesan kebijakan dapat dilihat melalui: a) besarnya dana yang

dialokasikan, dengan asumsi bahwa semakin besar dana yang dialokasikan, semakin serius kebijakan tersebut dilaksanakan, dan b) bentuk kebijakan yang memuat antara lain, kejelasan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, frekuensi pelaksanaan dan diterimanya pesan secara benar. Sementara itu, untuk mengetahui variabel kapasitas pusat atau kapasitas organisasi dapat dilihat melalui seberapa jauh organisasi pelaksana kebijakan mampu memanfaatkan kewenangan yang dimiliki, bagaimana hubungan antara pelaksana dengan struktur birokrasi yang ada, dan bagaimana mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang tersedia dalam organisasi dan dalam masyarakat.

Implementasi kebijakan diperlukan karena pada tahap itulah dapat dilihat "kesesuaian" berbagai faktor determinan keberhasilan implementasi kebijakan atau program. Alasan tersebut sejalan dengan pernyataan Korten dan Syahrir, 1980 (dalam Akib, 2010: 4) bahwa keefektifan kebijakan atau program tergantung pada tingkat kesesuaian antara program dengan pemanfaat, kesesuaian program dengan organisasi pelaksana dan kesesuaian program kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana. Selain alasan tersebut, implementasi kebijakan diperlukan untuk melihat adanya hubungan antara implementasi kebijakan dengan faktor-faktor lain. Hal ini sekaligus membuktikan asumsi teoritis Van Meter dan Van Horn (dalam Akib, 2010: 4) bahwa terdapat variabel bebas yang saling berkaitan sekaligus menghubungkan antara kebijakan dengan prestasi kerja. Variabel yang dimaksud meliputi: 1) ukuran dan tujuan kebijakan, 2)

sumber kebijakan, 3) ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, 4) komunikasi antar organisasi terkait dan komunikasi kegiatan yang dilaksanakan, 5) sikap pelaksana, 6) lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Menurut Quade, 1984 (dalam Winarno, 2016: 50), alasan perlunya implementasi kebijakan adalah untuk menunjukkan bukti bahwa dalam implementasi kebijakan terjadi aksi, interaksi, dan reaksi faktor implementasi kebijakan. Quade menyatakan bahwa dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran, dan faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya tekanan diikuti dengan tindakan tawar-menawar atau transaksi. Melalui transaksi tersebut diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya. Quade memberikan gambaran bahwa terdapat empat variabel yang perlu diperhatikan dalam analisis implementasi kebijakan publik, yaitu: 1) Kebijakan yang diimpikan, yaitu pola interaksi yang diimpikan agar orang yang menetapkan kebijakan berusaha untuk mewujudkannya; 2) kelompok target, yaitu subyek yang diharapkan dapat mengadopsi pola interaksi baru melalui kebijakan dan subyek yang harus berubah untuk memenuhi kebutuhannya; 3) organisasi yang melaksanakan, yaitu biasanya berupa unit atau satuan kerja birokrasi pemerintah yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan; dan 4) faktor

lingkungan, yaitu elemen sistem dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Salah satu aspek penting dalam implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2002: 110) adalah model proses pelaksanaan kebijakan itu sendiri.

Implementasi kebijakan merupakan suatu aktivitas yang paling penting. Tetapi, tidak seperti anggapan bahwa kebijakan yang dibuat dapat terimplementasikan dengan sendirinya, seolah aktivitas implementasi tersebut menyangkut sesuatu yang tinggal jalan. Realita menunjukkan, implementasi kebijakan itu sejak awal melibatkan sebuah proses rasional dan emosional yang teramat kompleks. Oleh sebab itu tidak terlalu salah jika dikatakan implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Hal ini selaras dengan pendapat Birkland (2005: 181 dalam Kurnia, 2016: 115) yang menyatakan bahwa: *“It is important to understand policy implementation because it is a key feature of the policy process, and learning from implementation problem can foster learning about better ways to structure policies to ensure that they have the effect that designer of these policies seek”*.

Mempertimbangkan pentingnya implementasi kebijakan maka pemahaman terhadap konsep implementasi kebijakan dirasakan penting. Menurut Mazmanian & Sabatiers (dalam Agustino, 2012: 139) bahwa implementasi kebijakan adalah tindak lanjut terhadap keputusan kebijakan dasar yang telah dilegitimasi ke dalam tindakan yang lebih

operasional untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam kebijakan. Sementara menurut Van Metter dan Van Horn (1975, dalam Agustino, 2012: 139), implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Sedangkan menurut Nugroho (2008: 432) bahwa implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Ketiga pendapat tersebut menunjukkan secara jelas bahwa tahapan implementasi kebijakan merupakan sebuah tahapan dimana individu, kelompok, organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta serta masyarakat mengoperasionalkan tujuan dan sasaran yang telah digariskan dalam peraturan perundangan-undangan agar dapat diwujudkan secara nyata dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya, agar implementasi kebijakan tersebut dapat berjalan secara efektif guna mencapai tujuannya, maka ada beberapa faktor yang menentukan keberhasilannya. Dalam tataran konseptual-teoritis, faktor-faktor tersebut kemudian dimodelingkan oleh para pakar tertentu dalam model-model implementasi kebijakan. Berikut akan disampaikan model implementasi kebijakan yang dijadikan acuan teoritis dalam penelitian ini.

4. Model Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan publik akan lebih mudah dipahami apabila menggunakan suatu model atau kerangka pemikiran tertentu. Suatu model akan memberikan gambaran kepada kita secara bulat, lengkap mengenai sesuatu objek, situasi, atau proses. Komponen-komponen apa saja yang terdapat pada objek, situasi, atau proses tersebut. Bagaimana korelasi-korelasi antara komponen-komponen itu satu dengan yang lainnya.

Perlu disadari bahwa dalam melaksanakan implementasi suatu kebijakan tidak selalu berjalan mulus. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Untuk menggambarkan secara jelas variabel atau faktor-faktor yang berpengaruh penting terhadap implementasi kebijakan publik serta guna penyederhanaan pemahaman, maka akan digunakan model-model implementasi kebijakan.

Terdapat banyak model implementasi menurut para ahli, diantaranya model implementasi kebijakan publik menurut Edwards III, Van Meter dan Van Horn, Gerston dan Grindle dan Thomas.

a. Edwards III

Menurut George C. Edward III (dalam Winarno, 2016: 156) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik. Faktor-faktor atau variabel-variabel tersebut adalah: (a) komunikasi, (b) sumber-sumber, (c) kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku-tingkah laku, dan

(d) struktur birokrasi. Penjelasan faktor-faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan publik tersebut sebagai berikut :

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Sementara itu, komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy makers*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*) (Widodo, 2011: 97). Menurutnya informasi perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar pelaku kebijakan dapat memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran (*target group*) kebijakan, sehingga pelaku kebijakan dapat mempersiapkan hal-hal apa saja yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan, agar proses implementasi kebijakan bisa berjalan dengan efektif serta sesuai dengan tujuan kebijakan itu sendiri.

b. Sumber-Sumber

Sumber-sumber dapat merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Sumber yang penting meliputi staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik (Winarno, 2016: 161). Staf merupakan sumber yang paling penting dalam

melaksanakan kebijakan. Para pelaksana harus memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Kurangnya personel yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang menjangkau banyak pembaruan.

c. Kecenderungan-Kecenderungan

Kecenderungan dari para pelaksana kebijakan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap sesuatu kebijakan tertentu, dan ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Demikian pula sebaliknya, bila tingkah laku-tingkah laku atau perspektif-perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit (Winarno, 2016: 170).

d. Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

Oleh karenanya dalam suatu proses implementasi maka diperlukan adanya pemahaman struktur birokrasi terkait agar berjalan dengan benar.

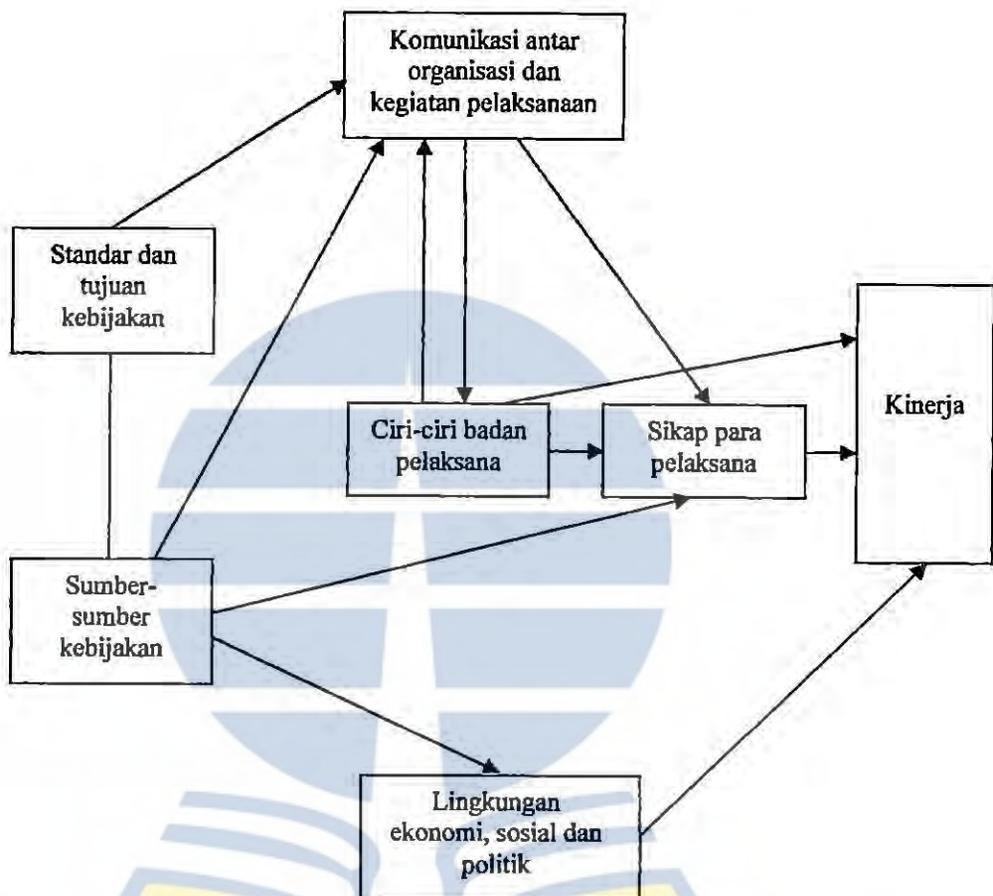
George C. Edward III (1980: 11) dalam buku "*Implementing Public Policy*" mengungkapkan komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam dimensi antara lain: dimensi transformasi atau penyampaian informasi kebijakan publik, kejelasan, dan konsistensi. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya. Implementasi merupakan sebuah kegiatan yang memiliki tiga unsur penting dan mutlak dalam menjalankannya. Adapun unsur-unsur implementasi kebijakan meliputi (Wahab, 1990: 45) : 1) adanya program yang dilaksanakan, 2) adanya kelompok target, yaitu masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, 3) adanya pelaksanaan, baik organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan maupun pengawasan dari proses penerapan tersebut. Berdasarkan pengertian di atas maka penerapan mempunyai unsur yaitu program, target dan pelaksanaan dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Sehingga dalam pelaksanaannya kecil kemungkinan terjadi kesalahan, walaupun ada kesalahan maka akan dapat disadari dengan cepat.

b. Van Meter dan Van Horn.

Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 142) menawarkan suatu model dasar yang terdiri atas enam variabel yang mempunyai kaitan (*linkage*) antara kebijakan dan kinerja (*performance*). Menurut Van Meter dan Van Horn model ini tidak hanya menentukan hubungan-hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat mengenai kepentingan-kepentingan, tetapi juga menjelaskan hubungan-hubungan antara variabel-variabel bebas. Namun lebih lanjut dikatakan oleh kedua pakar tersebut bahwa ke enam variabel tersebut menjelaskan hipotesis-hipotesis yang dapat diuji secara empirik. Selain itu, indikator-indikator yang memuaskan dapat dibentuk dan data yang tepat dapat dikumpulkan.

Model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn (dalam Tachjan, 2006: 39) yang disebut sebagai *A Model of the Policy Implementation Process*. Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel bebas yang saling berkaitan. variabel-variabel tersebut yaitu: (1) Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan; (2) Sumber-sumber kebijakan; (3) Ciri-ciri atau karakteristik badan/instansi pelaksana; (4) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan; (5) Sikap para pelaksana; (6) Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik.

Gambar 2.1
Model Proses Implementasi Kebijakan



Sumber : Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975 dalam Wahab, 2015: 166)

Menurut Van Meter dan Van Horn, setiap kebijakan publik harus memiliki standar dan tujuan yang harus senantiasa dicantumkan dengan jelas pada setiap program. Karena standar dan tujuan yang jelas akan mempermudah pelaksana untuk melaksanakan program tersebut. Kegagalan juga sering terjadi apabila standar dan tujuannya tidak jelas (Winarno, 2002: 198). Variabel ukuran dasar dan tujuan ini menurut Van Meter dan Van Horn juga akan berdampak secara tidak langsung

pada kecenderungan pelaksana melalui variabel komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan (Winarno, 2002: 119). Model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn tersebut, dapat dijelaskan ukuran-ukuran dasar dan tujuan kebijakan yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena pelaksanaan tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan.

Saukani (2002: 56) mengingatkan dalam menghadapi semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan aparatur, salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah daerah adalah bagaimana menampilkan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil yang profesional, memiliki etos kerja yang tinggi, memiliki keunggulan yang kompetitif, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik (Saukani. Tanpa pengetahuan yang memadai tentang apa yang dilakukan oleh para karyawan atas pekerjaannya, organisasi tidak akan membentuk prosedur SDM yang efektif untuk memilih, mempromosikan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan (Henry Simamora, 2006: 77). Hal ini mengkitabatkan pengkajian dan pemahaman pekerjaan melalui proses yang disebut analisis jabatan/pekerjaan merupakan bagian vital dari setiap program Manajemen Sumber Daya Manusia.

Faktor sumber daya mempunyai peran yang sangat penting dalam implementasi kebijakan, karena bagaimanapun jelasnya dan konsistennya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan suatu kebijakan, jika para personil yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber untuk melakukan kebijakan secara efektif, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan bisa efektif. Van Meter dan Van Horn (dalam Widodo, 1974: 465) mengemukakan "sumber daya kebijakan (*policy resources*) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini juga harus tersedia dalam rangka memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lainnya yang dapat memperlancar implementasi suatu kebijakan. Kurang atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya suatu implementasi kebijakan". Sebagaimana dikemukakan oleh Derthick (dalam Widodo, 1974: 465) bahwa "*new toens studi suggest that limited supply of federal incentives was a major contributor to the failure of the program*".

Berdasarkan pernyataan tersebut maka kebijakan dapat dilaksanakan melalui sumber-sumber daya yang cukup memadai, dimana adanya perangsang terhadap para pelaksana (*implementor*) kebijakan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif.

Kebijaksanaan yang memiliki tingkat kelayakan fisik dan politis tertentu bisa saja tidak berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Penyebabnya dapat berupa jangka waktu yang terlalu pendek, kurangnya sarana dan prasarana yang memadai, tidak tersedianya sumber dana yang mencukupi dan kurang tersedianya sumber daya manusia yang ahli dan berkualitas.

Faktor sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan, karena bagaimanapun jelas dan konsistennya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan suatu kebijakan, jika para personil yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan bisa efektif. Sumber-sumber penting yang dimaksud dalam implementasi kebijakan antara lain mencakup personil yang mempunyai keahlian dan kemampuan untuk bisa melaksanakan tugas, di samping itu harus ada ketepatan atau kelayakan antara jumlah personil yang dibutuhkan dengan keahlian yang harus dimiliki dengan tugas yang akan dikerjakan.

Dana untuk membiayai operasional implementasi kebijakan, informasi yang relevan dan mencukupi tentang bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan, serta kerelaan atau kesanggupan dari berbagai pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, dimaksudkan agar para implementor

tidak melakukan suatu kesalahan dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut. Informasi yang demikian ini juga penting untuk menyadarkan orang-orang yang terlibat dalam implementasi, agar diantaranya mau melaksanakan dan mematuhi apa yang menjadi tugas dan fungsi serta kewajibannya. Menurut Van Meter dan Van Horn, variabel sumber-sumber kebijakan ini akan mempengaruhi kecenderungan pelaksana, mempengaruhi komunikasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, serta mempengaruhi kondisi sosial dan ekonomi serta politik organisasi pelaksana seperti motivasi, tuntutan peran serta (dalam Winarno, 2002: 120).

Kompetensi staf dan dukungan dari para personil pelaksana dalam implementasi suatu kebijakan merupakan salah satu unsur yang spesifik dari variabel karakteristik organisasi pelaksana yang mungkin mempengaruhi suatu organisasi (Winarno, 2002: 116). Implementasi yang berhasil seringkali membutuhkan mekanisme dan prosedur lembaga. Hal ini sebenarnya akan mendorong kemungkinan yang lebih besar bagi pejabat tinggi (atasan) untuk mendorong pelaksana (pejabat bawahan) bertindak dengan suatu cara yang konsisten dengan ukuran dasar dan tujuan kebijakan.

Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Widodo, 1974: 466) apa yang menjadi ukuran dasar dan tujuan kebijakan harus dipahami oleh implementor yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan. Oleh karena itu, standar dan tujuan kebijakan

harus dikomunikasikan kepada para pelaksana kebijakan. Jika sumber-sumber informasi berbeda maka akan memberikan interpretasi yang tidak konsisten terhadap standar dan tujuan kebijakan atau jika sumber yang sama namun memberikan interpretasi yang bertentangan, maka para pelaksana akan menghadapi kesulitan yang jauh lebih besar untuk melaksanakan kebijakan.

Pemahaman pelaksana dalam melaksanakan tugasnya dapat termasuk salah satu variabel antara yang diajukan oleh Van Meter dan Van Horn yakni kecenderungan pelaksana. Van Meter dan Van Horn memandang terdapat tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan suatu kebijakan yakni: (1). Pengetahuan (*cognition*), pendalaman dan pemahaman (*comprehention and understanding*) terhadap kebijakan. (2). Arah respon mereka, apakah menerima, netral atau menolak (*acceptance, neutrally or rejection*). (3). Intensitas tanggapan mereka terhadap kebijakan (Winarno, 2002: 203).

Sukses tidaknya implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh kondisi-kondisi sebagai berikut:

- 1) Dukungan dan penolakan dari lembaga eksternal. Jika lembaga eksternal mendukung, maka pelaksanaan kebijakan-kebijakan akan berhasil. Sebaliknya, jika menolak maka kebijakan akan gagal. Oleh karena itu, agar sukses, pengambil kebijakan dan para pelaksananya harus melakukan penyamaan visi dan persepsi dalam kebijakan yang diambil.
- 2) Ketersediaan waktu dan sumber daya yang cukup.

- 3) Dukungan yang berbagai sumber daya yang ada. Makin banyak yang banyak mendukung makin tinggi tingkat kesuksesannya.
- 4) Kemampuan pelaksana kebijakan menganalisis kausalitas persoalan yang timbul dari pelaksanaan kebijakan. Makin mampu para pelaksana kebijakan menganalisis kausalitas antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain atau antara suatu kegiatan dengan dampaknya akan semakin tinggi tingkat keberhasilannya.
- 5) Kepatuhan para pelaksana kebijakan terhadap kesepakatan dan tujuan yang telah diciptakan dalam tingkat koordinasi (Nurcholis, 2005: 273).

Mempertimbangkan pentingnya implementasi kebijakan maka pemahaman terhadap konsep implementasi kebijakan dirasakan penting. Menurut Mazmanian & Sabatiers (dalam Agustino, 2012: 139) bahwa implementasi kebijakan adalah tindak lanjut terhadap keputusan kebijakan dasar yang telah dilegitimasi ke dalam tindakan yang lebih operasional untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam kebijakan. Sedangkan menurut Nugroho (2008: 432) bahwa implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Ketiga pendapat tersebut menunjukkan secara jelas bahwa tahapan implementasi kebijakan merupakan sebuah tahapan dimana individu, kelompok, organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta serta masyarakat mengopersionalisasikan tujuan dan sasaran yang telah digariskan dalam peraturan perundangan-undangan agar dapat diwujudkan secara nyata dalam kurun waktu tertentu.

Pandangan Lester, 1997 (dalam Winarno, 2007: 19) implementasi dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu proses, suatu

hasil (*out put*) dan sebagai suatu akibat (*out comes*). Sebagai proses, implementasi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang bertujuan menempatkan suatu keputusan otoritatif awal dari legislatif pusat ke dalam suatu akibat. Dengan demikian ciri esensial dari proses implementasi adalah performance yang tepat waktu dan memuaskan. Sebagai hasil, implementasi menyangkut tingkatan seberapa jauh tujuan yang telah diprogramkan itu benar-benar memuaskan dan sebagai akibat, implementasi mengandung implikasi adanya beberapa perubahan yang dapat diukur dalam masalah-masalah besar yang menjadi sasaran program atau kebijakan.

Pada dasarnya ada dua pendekatan dalam melakukan analisis implementasi. Pertama, pendekatan kepatuhan. Pendekatan ini beranggapan bahwa implementasi kebijakan akan berhasil apabila para pelaksananya mematuhi petunjuk petunjuk yang diberikan oleh birokrasi atas yang menetapkan kebijakan tersebut. Kedua, perspektif "*What's happening*". Pendekatan ini memotret pelaksanaan suatu kebijakan dari segala hal, dengan asumsi bahwa implementasi kebijakan melibatkan dan dihubungkan oleh segala ragam variabel dan faktor. Dengan demikian, apa yang terlibat dan berlangsung didalam implementasi jauh lebih penting untuk ditangkap dan dikaji daripada mempersoalkan sesuai tidaknya implementasi dengan keharusan-keharusan yang semestinya dilakukan.

Dwijowijoto (2003: 158) mengemukakan bahwa: “Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut”. Implementasi kebijakan menurut pendapat di atas, tidak lain berkaitan dengan cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan. Kebijakan publik tersebut diimplementasikan melalui bentuk program-program serta melalui turunan. Turunan yang dimaksud adalah dengan melalui proyek intervensi dan kegiatan intervensi. Pelaksanaan atau implementasi kebijakan di dalam konteks manajemen berada di dalam kerangka *organizing-leading-controlling*. Jadi ketika kebijakan sudah dibuat, maka tugas selanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan, dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut.

5. Analisis Jabatan

Analisis Jabatan merupakan unsur paling dasar dalam perencanaan sumber daya manusia, khususnya pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dilakukan individu-individu dalam suatu organisasi. Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan

serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut, organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki oleh seorang pegawai sebelum menduduki suatu jabatan, sesuai dengan analisis jabatan yang memuat Deskripsi Jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) (dalam Iswanto, 2013: 235).

Deskripsi jabatan (*job description*) merupakan suatu pernyataan tertulis yang menguraikan tentang fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan uraian yang berisi tentang suatu jabatan dan siapa atau faktor-faktor apa saja yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat diangkat dalam jabatan tersebut.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (1995 dalam Iswanto, 2014: 4.3) analisis jabatan adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan mengorganisasikan informasi mengenai tugas, pekerjaan dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001 dalam Iswanto, 2014: 4.3) analisis jabatan adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks pelaksanaan pekerjaan. Informasi pekerjaan tersebut dapat membedakan aktivitas dan perilaku pekerjaan, interaksi, standar kinerja, rencana anggaran, peralatan dan teknologi yang

digunakan, kondisi pekerjaan, supervisi yang diberikan dan diterima serta pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan. Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2003 dalam Iswanto, 2014: 4.3) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara rinci terhadap pekerjaan. Informasi yang diperoleh melalui analisis jabatan menjadi sangat penting dan memiliki nilai terbesar bagi para pimpinan dan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi, misi untuk kepentingan bersama dalam organisasi tersebut. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu fungsi yang dilaksanakan didalam organisasi yang mempermudah pemanfaatan karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasional dan individu. Bahwa di antara fungsi dan aktivitas MSDM adalah analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia. Suatu informasi yang eksplisit dan terinci mengenai setiap jabatan sangat diperlukan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia. Noe, dkk (2003 dalam Iswanto, 2014: 4.4), menyatakan informasi yang diperoleh dari analisis

jabatan sangat penting untuk desain ulang pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karier dan evaluasi pekerjaan. Lebih rinci diuraikan Mathis dan Jackson (2001 dalam Iswanto, 2014: 4.4) bahwa kegunaan analisis jabatan dalam aktivitas sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kesehatan, dan keselamatan kerja, serta hubungan industrial.

Menentukan kebutuhan SDM suatu organisasi, terutama yang berkaitan dengan kualitasnya, maka yang pertama-tama harus diketahui terlebih dahulu oleh organisasi itu adalah mengenali dan memahami tujuan, struktur, fungsi, tugas dan pekerjaan apa saja yang ada pada organisasi tersebut. Demikian pula untuk dapat menciptakan pengawasan yang tepat yaitu menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat (*the right man in the right place*), setiap pekerjaan atau jabatan yang ada pada organisasi itu harus diketahui rincian tugas-tugas apa yang diperlukan dan persyaratan personal yang seperti apa yang dibutuhkan oleh jabatan itu. Berkenaan dengan tuntutan itu maka kegiatan analisis jabatan atau pekerjaan, sangatlah diperlukan. Dari kegiatan analisis jabatan tersebut, setiap jabatan akan dapat dikenali secara jelas apa fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, serta persyaratan personal seperti apa yang cocok untuk memegang jabatan atau pekerjaan itu.

Komarudin (1979 dalam Sudjatmiko, 2014: 1.10) mendefinisikan analisis jabatan sebagai aktivitas atau proses untuk meneliti, memisah-

misahkan dengan metode tertentu, menghubungkan dalam suatu keseluruhan setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas, guna mencapai tujuan tertentu. LAN (1990: 2 dalam Sudjatmiko, 2014: 1.10) memberikan pengertian analisis jabatan sebagai proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya.

Mondly dan Noe (1993 dalam Sudjatmiko, 2014: 1.12) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu proses yang sistematis menentukan tugas keterampilan dan pengetahuan sistematis yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan dalam sebuah organisasi. Sedangkan Dessler (1992 dalam dalam Sudjatmiko, 2014: 1.12) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu tata cara dimana kita menentukan tugas-tugas dan sifat suatu pekerjaan. Ia juga merupakan proses untuk menentukan jenis pekerjaan (dari segi *skill* dan pengalaman) yang akan dipilih untuk mengisi suatu pekerjaan.

Kesimpulan dari definisi analisis jabatan yang diutarakan dua pakar di atas, bahwa Analisis Jabatan merujuk pada suatu proses pengumpulan informasi atau fakta secara sistematis mengenai suatu pekerjaan. Dalam konteks ini, analisis jabatan membantu menentukan tugas yang akan dilaksanakan seorang pekerja, sifat-sifat pekerjaan, bagaimana pekerja akan melaksanakannya, kapan pekerjaan akan dilaksanakan, keadaan pekerjaan dan bagaimana sikap pekerja dalam melaksanakannya. Sementara Moekijat (1974:

42 dalam Sudjatmiko, 2014: 1.12) memberikan pengertian analisis jabatan sebagai “suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan dan mencatat, keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur”.

Berdasarkan atas uraian tersebut diatas, dapatlah dikemukakan bahwa analisis jabatan adalah “suatu proses pengumpulan data untuk menentukan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan guna keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan untuk membuat perkiraan tentang sifat suatu pekerjaan tertentu. suatu analisis jabatan mengidentifikasi aktivitas, perilaku, tugas-tugas, dan standar kinerja suatu jabatan, di mana jabatan itu dilaksanakan, dan persyaratan pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jabatan, misalnya kepribadian, interes, karakteristik fisik, tingkah laku, dan pengetahuan serta keahlian yang diperlukan oleh suatu jabatan. Setiap jabatan juga dianalisis sehubungan dengan posisi-posisi lainnya dalam suatu organisasi. Schneider dan Konz (1989 dalam Sudjatmiko, 2014: 1.12) mendefinisikan analisis jabatan strategik sebagai “spesifikasi tugas-tugas yang dilaksanakan dan diperlukan agar kinerja pegawai terhadap suatu jabatan menjadi efektif sebagaimana diperkirakan untuk tetap eksis di masa depan”.

Analisis jabatan (*job analysis*) adalah suatu proses untuk menjelaskan macam dan sifat pekerjaan/jabatan dan mengidentifikasi persyaratan SDM yang diperlukan untuk jabatan itu. Proses analisis jabatan meliputi kegiatan-kegiatan pengumpulan dan pemeriksaan data mengenai aktivitas-aktivitas

kerja pokok yang ada di dalam suatu pekerjaan atau jabatan, serta persyaratan keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan sifat-sifat individu yang cocok untuk melakukan pekerjaan itu. Hasil dari kegiatan analisis jabatan adalah berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

Menurut Wherther dan Davis (dalam Widodo, 2015: 14) analisis pekerjaan adalah "*Knowledge about job and their requirement must be collected through a process known as Job Analysis* (Pengetahuan mengenai pekerjaan dan kebutuhannya yang dikumpulkan melalui suatu proses disebut analisis pekerjaan)". Gary Dessler (dalam Widodo, 2015: 14) menyatakan bahwa analisis jabatan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.

Menurut M.T.E Hariandja (dalam Widodo, 2015: 15) analisis jabatan atau *job analysis* diartikan dengan "*Systematically collects, evaluate, organize information about job. These action are usually done by specialist called job analyst, who gather data about job* (Analisis pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut analis jabatan yang mengumpulkan data mengenai pekerjaan").

Menurut Dale Yoder yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 13, dalam Widodo, 2015: 15) dinyatakan sebagai berikut:

"job analysis is the procedure by which the facts eith respect to each job are systematically discovered and noted. It is sometimes called job

study, suggesting the care with which tasks, processes, responsibility, and personnel requirement are investigated. Job analysis, which focuses attention on the characteristics of employees, using physical examinations tests, interviews, and other procedures for this purpose (Analisis pekerjaan/jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan, yang memengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki Analisis Jabatan harus dibedakan dengan analisis pekerjaan yang menitik beratkan pada karakteristik pegawai, penggunaan ujian fisik, tes-tes, wawancara dan prosedur-prosedur lainnya untuk tujuan tersebut)".

Dari uraian di atas dapat dikatakan analisis jabatan merupakan kumpulan berbagai informasi desain pekerjaan yang dapat di analisis dan di evaluasi sesuai dengan persyaratan sumber daya manusia yang dibutuhkan di organisasi tersebut.

Menurut Hasibuan (2003: 28), analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan/organisasi agar tujuan tercapai. Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, pernyataan personalia (*personnel requirement*), perilaku manusia, dan alat-alat yang akan diperlukan.

Menurut Sirait (2006: 46) analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan. Analisis jabatan berfungsi untuk mengumpulkan data secara sistematis dan membuat pertimbangan mengenai semua informasi penting yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Hasil analisis jabatan merupakan masukan terhadap banyak aktivitas sumber daya manusia. Analisis jabatan bertujuan untuk menyediakan suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan pekerjaan bagi manajemen. Analisis jabatan merupakan suatu proses kegiatan dibidang kepegawaian untuk memastikan orang-orang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu (Moekijat, 1999: 18).

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan fakta atau informasi mengenai seluk-beluk suatu pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2009: 151) manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya proses analisis jabatan, antara lain :

- a) Penarikan, seleksi dan penempatan pegawai;
- b) Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan;
- c) Menilai kinerja/ pelaksanaan kerja;
- d) Memperbaiki cara bekerja pegawai;
- e) Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/ memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan;
- f) Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer pegawai;
- g) Bimbingan dan penyuluhan pegawai.

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan proses sistematis menentukan keterampilan, tugas,

dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi. Analisis jabatan mempunyai dua jenis informasi yaitu uraian jabatan (*Job description*) dan spesifikasi jabatan (*Job Specification*) (Sedarmayanti, 2007: 145).

a. Uraian jabatan (*Job description*).

Dessler (2003: 115) mendefinisikan bahwa uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan suatu produk dari analisis jabatan. Sedangkan Sirait (2006: 53) menyatakan bahwa uraian jabatan adalah satu pernyataan yang tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari satu jabatan yang khusus.

b. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*).

Dessler (2003: 115) mendefinisikan bahwa spesifikasi jabatan adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Wether dan Davis (1996, dalam Sirait, 2006: 55) memberikan definisi "*Job specification describes what the job demands of employee who do it and the human skills that are required*" (spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan keterampilan-keterampilannya).

Analisis Jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian jabatan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan (Manullang, 1981: 28). Sedangkan Menurut Handoko (2001: 32) Analisis Jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi pekerjaan/jabatan. Penerapan analisis jabatan yang bertujuan untuk penyusunan formasi pegawai diterapkan dengan memperhatikan kesesuaian jumlah pegawai dengan tugas unit kerja, kesesuaian kualitas

pegawai dengan tugas unit kerja, kesesuaian jumlah pegawai dengan jenis kerja, kesesuaian kualitas pegawai dengan jenis pekerjaan, memberikan kontribusi yang positif untuk meningkatkan efektifitas pegawai pada Sekretariat Daerah. Praktek analisis jabatan terkait erat dengan kinerja organisasi, analisis jabatan merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif dalam dirinya sendiri, dan manfaat perhatian profesional sumber daya manusia (*Human Resources*), manajer lini dan manajemen puncak.

Perusahaan maupun dalam instansi pemerintahan tidak terlepas dari analisis jabatan. Pada instansi pemerintahan juga di perlukan adanya analisis jabatan, guna mendapatkan sumber daya manusia yang diinginkan. Oleh karena itu, analisis jabatan merupakan instrumen untuk mendapatkan pegawai di Pemerintah Kabupaten Bulungan. Karena dengan adanya analisis jabatan dapat mempermudah dalam pengefektifan kinerja pegawai, terutama Pegawai Negeri Sipil. Untuk membangun Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan produktif perlu adanya analisis jabatan yang sistematis untuk merumuskan informasi jabatan yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (BKN, 2011).

Pemerintah Kabupaten Bulungan yang menangani masalah analisis jabatan adalah Bagian OrganisasiSekretariatDaerah. Proses analisis jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan melibatkan semua SKPD dengan membentuk Tim Teknis Analisis Jabatan yang terdiri dari pejabat struktural dan fungsional yang diambil dari

masing-masing SKPD. Adapun butir informasi dalam analisis jabatan yaitu berupa nama jabatan, kode jabatan, unit kerja, kedudukan dalam struktur organisasi, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat/alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya, syarat jabatan, prestasi kerja yang diharapkan, dan butir informasi lain (BKN, 2011).

Ada beberapa parameter dalam menentukan Analisis Jabatan yaitu sebagai pengumpulan data pada tugas-tugas kerja dan pekerjaan prosedur, perilaku yang lebih abstrak seperti pengambilan keputusan, interaksi dengan mesin dan bahan, metode evaluasi, kondisi kerja dan sistem kompensasi (konteks pekerjaan), dan persyaratan personil seperti keterampilan dan kemampuan fisik (Widodo, 2015: 48). Program Analisis jabatan merupakan suatu kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan dalam mendeskripsikan jabatan pegawai. Agar suatu Implementasi kebijakan berjalan dengan baik maka perlu memperhatikan empat faktor, yakni : komunikasi, sumber daya, sistem dan struktur birokrasi (Edward III, 1980 dalam Widodo, 2010: 96).

Analisis jabatan merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai syarat-syarat kualifikasi dari suatu jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian,

kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas - tugas dalam suatu jabatan dengan baik (Sofyandi, 2008: 90).

Menurut Ivancevich, 1992 (dalam Iswanto, 2013: 236) mendefinisikan analisis jabatan (*a job analysis*) adalah suatu proses pengumpulan, penganalisisan, dan pensintesisan informasi mengenai jabatan. Menurut Byars dan Rue, 1997 (dalam Iswanto, 2013: 237) analisis jabatan adalah proses penentuan dan pelaporan sehubungan dengan informasi yang berkaitan dengan sifat dasar suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan adalah prosedur menentukan tugas dan kewajiban suatu posisi serta karakteristik orang dapat memegang posisi tersebut. Analisis jabatan akan menghasilkan informasi mengenai tuntutan dari suatu jabatan. Informasi tersebut selanjutnya digunakan untuk mengembangkan deskripsi jabatan (*job description*), yaitu suatu daftar mengenai apa yang harus dilakukan oleh suatu jabatan dan spesifikasi jabatan (*job specification*), yaitu orang seperti apa yang dapat memegang jabatan tersebut.

Menurut Ivancevich (dalam Iswanto, 2013: 238) analisis jabatan (*job analysis*) sebagai sarana untuk mempermudah menyelesaikan pekerjaan, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab, termasuk kompetensi orang yang memenuhi kriteria yang ditentukan dalam uraian pekerjaan (*job description*). Spesifikasi jabatan sangat berfungsi dalam manajemen personalia atau kepegawaian, karena dalam manajemen tersebut sangat membutuhkan syarat-syarat minimum yang berhubungan dengan orang-

orang yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tingkat kualitas tertentu.

Byars dan Rue (dalam Iswanto, 2013: 347) menyatakan 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 adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan / pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu. Analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan - kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan / jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan dalam perencanaan SDM, karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Analisis jabatan memberikan informasi dasar yang membawa kepada produk (hasil) yang spesifik yang digunakan oleh manajemen untuk menciptakan dan mempertahankan kapabilitas organisasi. Menurut (Bernardin dan Russell, 1998 dalam Iswanto, 2013: 2.36), analisis jabatan dapat dipandang sebagai pusat kegiatan senyatanya dari keseluruhan aktivitas manajemen dan administrasi sumber daya manusia yang diperlukan untuk keberhasilan fungsi organisasi. Dalam konteks strategik analisis jabatan diperlukan untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas dimasa mendatang.

5. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa Penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dijadikan rujukan dari penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh:

- a. Nugroho (2010) yang meneliti dengan judul atau tentang "Implementasi Hasil Analisis Jabatan Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan hasil analisis jabatan berupa deskripsi jabatan (*job description*) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang belum optimal. Indikasi hal tersebut adalah deskripsi jabatan (*job description*) berupa rumusan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, maupun kondisi lingkungan kerja para pejabat struktural di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang belum dilaksanakan sesuai hasil deskripsi jabatan. Selain itu, pemanfaatan deskripsi jabatan (*job description*) sebagai landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja serta landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan, juga masih belum optimal dilakukan. penerapan hasil analisis jabatan berupa spesifikasi jabatan (*job spesification*) di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang belum optimal. Indikasi hal tersebut adalah bidang ilmu/jurusan pendidikan, kursus/diklat yang diikuti, pengalaman kerja, serta pangkat/golongan ruang pejabat struktural (Eselon II, Eselon III dan Eselon IV) di Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang

belum sesuai dengan spesifikasi jabatan (*job spesification*). Selain itu, pemanfaatan spesifikasi jabatan (*job spesification*) sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi; landasan untuk melaksanakan promosi; maupun untuk melaksanakan training/pelatihan, juga masih belum optimal dilakukan.

- b. Hasan (2013) yang meneliti dengan judul atau tentang “Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur”. Analisis Jabatan di Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur belum dapat diterapkan secara tepat atau sesuai kualifikasi yang ditentukan. Meskipun demikian penerapan analisis jabatan di lembaga tersebut walaupun belum semuanya memenuhi kualifikasi tetapi secara aplikatif cukup baik. Hal tersebut tercermin oleh beberapa aparatur yang kurang sesuai antara keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, dan masih adanya pengangkatan dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, skill maupun pengalaman. Penerapan analisis jabatan ditinjau dari uraian pekerjaan nampaknya juga mengalami hal yang sama yaitu belum semua aparatur dalam penempatannya sesuai yang diharapkan. Kurang optimalnya dalam penerapan analisis jabatan ternyata membawa konsekuensi terhadap kinerja aparatur.

- c. Mu'amar (2015) yang meneliti dengan judul atau tentang "Analisis Kinerja Sekretariat Daerah Dalam Melaksanakan Tugas Fungsi Di Kabupaten Donggala". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa produktifitas kinerja Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsi di Kabupaten Donggala diukur dari kesesuaian antara kebijakan dengan melaksanakan tugas serta pekerjaan dengan hasil yang dicapai. Hal ini dapat dilihat dari kesesuaian kebijakan dengan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Donggala. Apabila pegawai memiliki jabatan yang jelas di suatu organisasi maka akan memberikan kontribusi kerja secara positif dengan didukung lingkungan kerja yang baik.
- d. Rahman (2016) yang meneliti dengan judul atau tentang "Studi Tentang Analisis Jabatan Pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur". Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mempresentasikan Studi Tentang Analisis Jabatan Pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur melalui fokus penelitian Persyaratan Jabatan dilihat dari aspek: Tingkat pendidikan, Pengalaman kerja, dan Pangkat/Golongan, kemudian Uraian jabatan dapat dilihat dari aspek: Kesesuaian antara kapasitas pegawai dengan beban kerja, Keterampilan dan keahlian dengan jenis pekerjaan, dan Kesesuaian kompetensi pegawai dengan kualitas pekerjaan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan Pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur ditinjau dari aspek kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan bidang tugasnya tidak semuanya sesuai kualifikasi yang diharapkan, baik ditinjau dari latar belakang pendidikan maupun tingkat pendidikan masih terdapat ketidaksesuaian. Sedangkan pada aspek pengalaman kerja dalam pengangkatan jabatan maupun dalam penempatan kerja aparatur lebih mempertimbangkan aspek pengalaman kerja. Secara aplikatif pengangkatan dalam jabatan pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur, didasarkan pertimbangan rasionalitas terutama dari aspek kepangkatan. Sementara pada uraian jabatan menunjukkan bahwa memang secara kumulatif kapasitas pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur sudah tersusun cukup baik. Penerapan persyaratan jabatan yang didukung dengan keterampilan dan keahlian sudah berjalan sebagaimana mestinya. Penempatan pegawai ditinjau dari aspek keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang pekerjaan semua pegawai sesuai dan dalam melaksanakan tugasnya didukung dengan keterampilan dan keahlian sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat optimal. Dengan demikian secara representatif menunjukkan indikasi cukup baik. Hasil pengumpulan data dari 51 unit kerja tersebut menunjukkan bahwa penempatan pegawai dilihat dari aspek kompetensi pegawai

dengan beban kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai kompetensi yang bersangkutan sudah cukup baik.

Tujuan dari pada dilaksanakannya analisis jabatan secara umum untuk kepentingan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawai, serta program pendidikan dan pelatihan yang berbasis pada kinerja (sumber: Permendagri No. 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah).

Berdasarkan Permendagri tersebut semua instansi pemerintah diwajibkan menyusun Analisis Jabatan di lingkup kerjanya. Berkaitan dengan itu Pemerintah Kabupaten Bulungan dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan juga telah melaksanakan penyusunan analisis jabatan terhadap jabatan-jabatan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Pelaksanaan analisis jabatan dimaksudkan untuk menemukan formulasi yang pas antara pekerjaan dengan individu yang akan mengerjakannya. Menemukan atau menganalisis uraian pekerjaan yang sesuai dengan nama jabatan, yang selanjutnya untuk di jabat dengan kriteria tertentu oleh seseorang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

Penelitian mengenai analisis jabatan seperti penelitian terdahulu sebagaimana tersebut diatas mempunyai persamaan dengan hasil penelitian yang penulis lakukan dimana analisis jabatan belum seluruhnya di implementasikan sesuai ketentuan. Hal tersebut tercermin bahwa beberapa ASN yang kurang sesuai antara keahlian dan keterampilan yang dimiliki

dengan beban kerja, dan masih terdapat pengangkatan dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi jabatan yang telah dipersyaratkan.

Hasil penelitian ini sedikit mempunyai perbedaan dengan penelitian terdahulu dimana dari hasil penelitian ditemukan upaya-upaya yang perlu dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan agar deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) dapat diimplementasikan sesuai dengan informasi analisis jabatan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualifikasi jabatan adalah melalui rekrutmen pegawai yang disesuaikan dengan kriteria yang sudah dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Menumbuhkan kesadaran (penerimaan) dan kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dengan menciptakan harmonisasi antara pejabat atasan dengan pejabat bawahan serta rekan kerja dalam lingkungan internal kantor, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana.

Meningkatkan pengawasan secara berjenjang kepada para pelaksana (*implementors*) di masing-masing Unit Kerja/Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan agar mereka terpacu dan mau melaksanakan tugas dengan baik dan memberikan insentif yang cukup bagi para pelaksana tersebut.

Analisis jabatan belum seluruhnya diketahui oleh para pegawai ASN, untuk itu diperlukan menyebarluaskan dan menyosialisasikan informasi analisis jabatan agar pemahaman dan pengetahuan mereka bertambah.

B. Kerangka Berfikir

Uraian kajian teori diatas terlihat bahwa implementasi analisis jabatan dapat menentukan kinerja organisasi dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Informasi jabatan yang dihasilkan dari proses analisis jabatan sangat berperan dalam mendesain suatu posisi satu jabatan, pengembangan sumber daya manusia dan penataan organisasi. Oleh karena itu apabila suatu organisasi tidak mengimplementasikan analisis jabatan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut.

Kebutuhan akan perlunya analisis jabatan agar penempatan para pegawai, terutama yang akan menduduki jabatan struktural tertentu, memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan jabatan yang akan diembannya. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, dinyatakan untuk menjamin obyektivitas, keadilan, dan transparansi pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan, persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas jabatan sehingga prinsip profesionalisme

PNS sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dapat diwujudkan pada semua instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah.

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi memfokuskan pembagian kerja secara spesifik dan mewujudkan bagaimana fungsi-fungsi ataupun kegiatan-kegiatan saling terkait, dalam beberapa hal juga menunjukkan tingkat-tingkat spesialisasi dari kegiatan kerja.

Tugas dan wewenang aparatur serta kompetensi yang harus dimiliki tergambar dalam jabatan-jabatan yang melekat pada struktur organisasi. Informasi mengenai hal tersebut tertuang dalam deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang merupakan hasil dari analisis jabatan. Terkait dengan hal tersebut guna mencapai tujuan organisasi, maka analisis jabatan mutlak di implementasikan dalam menentukan orang-orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan dalam organisasi, karena akan sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dan kelompok dalam organisasi tersebut. Dengan demikian apabila hasil analisis jabatan di implementasikan dengan efektif maka kinerja aparatur akan lebih optimal. Demikian pula sebaliknya apabila implementasinya tidak dilakukan dengan efektif maka kinerja aparatur akan kurang optimal.

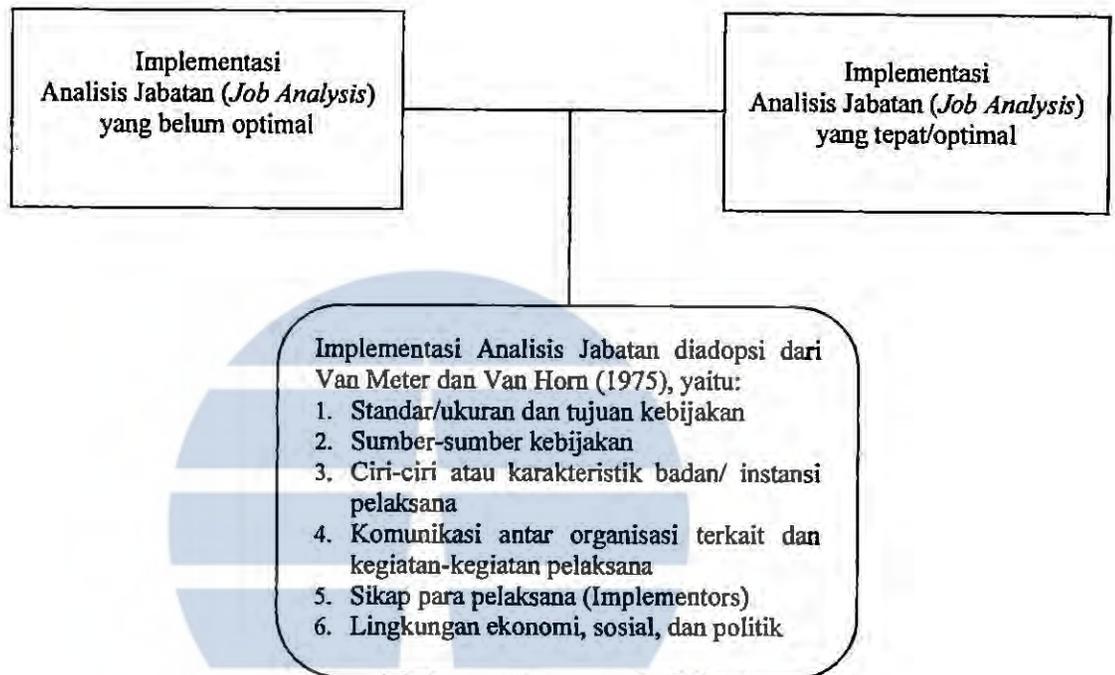
Model-model implementasi dapat memudahkan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang menentukan efektivitas atau kinerja implementasi

kebijakan, juga dapat melihat kendala-kendala yang mungkin timbul selama proses implementasi kebijakan sehingga harapan untuk memperbaiki implementasi kebijakan menjadi terbuka lebar. Secara teoritis diakui bahwa tidak ada pilihan model yang terbaik, yang kita miliki adalah pilihan-pilihan model yang harus kita pilih secara bijaksana sesuai dengan kebutuhannya sendiri.

Penelitian ini akan berpedoman pada model implementasi Van Meter dan Van Horn karena peneliti menganggap bahwa teori ini sangat relevan dengan fenomena yang ditemui di lapangan dan relevan dengan tujuan dari penelitian ini yang akan menganalisis implementasi kebijakan Analisis Jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan meneliti standar dan tujuan, sumber daya, karakteristik agen pelaksana, sikap/kecenderungan (*disposition*) para pelaksana, komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana dan lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan dan cara untuk mengimplementasikan kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Adapun kerangka pemikiran dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Dielaborasi dari Donald Van Meter dan Carl Van Horn (dalam Wahab, 2015: 165).

C. Operasional Konsep

Analisis jabatan atau pekerjaan (*job analysis*) merupakan bentuk gambaran pekerjaan suatu organisasi pada masa yang akan datang dan mampu memberikan prediksi kemampuan organisasi melalui alat ukur sebagai kriteria kinerjanya. Oleh karena itu pembahasan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa, analisis jabatan yang dibuat oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat dituangkan dalam bentuk Peraturan Bupati Bulungan yang kemudian agar dapat dilaksanakan sesuai dengan uraian jabatan (*job description*) dan syarat jabatan (*job specification*).

Tujuan dari analisis jabatan adalah untuk memaksimalkan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Agar penelitian ini dapat secara holistik berkaitan dengan seluruh variabel yang menjadi titik perhatian dalam penelitian ini, dapat dijelaskan operasional konsep penelitian. Menurut Winarno (2007: 8.12) untuk menjelaskan variabel yang diteliti sehingga sekali seorang peneliti menjatuhkan pilihannya terhadap suatu definisi maka definisi inilah yang akan dipakai secara konsisten di seluruh proyek penelitian. Definisi terpilih inilah yang disebut sebagai operasional konsep. Adapun penjelasan operasional konsep dalam penelitian ini adalah:

1. Implementasi : suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan atau menyelenggarakan sebuah program atau kegiatan berupa analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara.
2. Analisis Jabatan : suatu proses untuk menjelaskan macam dan sifat pekerjaan/jabatan dan mengidentifikasi persyaratan SDM yang diperlukan untuk suatu jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Analisis jabatan memuat Deskripsi Jabatan

(*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*).

3. Deskripsi Jabatan : uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan pada masing-masing unit kerja/bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Deskripsi jabatan (*job description*) tersebut memuat beberapa informasi jabatan, antara lain: ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, dan hasil kerja.
4. Spesifikasi Jabatan : persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pejabat struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara untuk menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Spesifikasi jabatan tersebut memuat informasi jabatan antara lain: a) tingkat pendidikan; b) bidang ilmu/jurusan pendidikan; c) kursus/diklat yang di ikuti; d) pengalaman kerja; dan e) pangkat/golongan ruang.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, hal ini didasarkan atas pokok masalah penelitian, berkaitan dengan belum optimalnya implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Metode penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta antara hubungan fenomena-fenomena yang diselidiki.

B. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang diwawancarai, diminta informasi oleh pewawancara. Informan adalah orang yang diperkirakan menguasai dan memahami data, informasi, ataupun fakta dari suatu objek penelitian (Bungin, 2011: 111). Oleh karena itu, informan dalam penelitian ini merupakan orang-orang yang berpotensi untuk memberikan informasi tentang bagaimana implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan tersebut. Untuk menentukan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan prosedur purposif yaitu penentuan informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan tujuan penelitian. Disamping itu peneliti juga menggunakan kuesioner atau daftar pertanyaan secara tertulis yang diajukan kepada pejabat struktural (Eselon II, III dan Eselon IV) di

lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagai responden dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Informan dalam penelitian ini sebanyak 3 orang, yaitu Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, dan Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.
2. Responden dalam penelitian ini sebanyak 38 orang, terdiri atas:
 - a. Asisten Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan sebanyak 3 orang.
 - b. Staf Ahli Bupati sebanyak 3 orang.
 - c. Kepala Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebanyak 8 orang.
 - d. Kepala Sub Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebanyak 24 orang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang dipergunakan untuk memperoleh data yang diperlukan sebagai alat utama dalam pengumpulan data primer dan data sekunder. Untuk pengumpulan data primer menggunakan pedoman wawancara dan daftar pertanyaan (kuesioner), sedangkan untuk pengumpulan data sekunder melalui dokumentasi, yakni pengumpulan data yang berkaitan dengan dokumen-dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini. Creswell (2010: 270 dalam Hamdi, 2014: 73) membedakan dokumen menjadi dua kelompok, yakni dokumen publik, seperti makalah atau surat kabar; dan dokumen privat, seperti diari, buku harian, atau surat. Selain yang dikemukakan oleh Creswell, dokumen publik juga dapat berupa naskah peraturan perundang-undangan dan naskah keputusan atau peraturan yang ditetapkan

oleh suatu instansi (Hamdi: 2014: 73). Instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Wawancara (*interview*) adalah alat pengumpulan data dalam penelitian dengan mengajukan pertanyaan secara terpadu kepada informan.
- b. Kuesioner adalah instrumen atau alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden.
- c. Dokumenter adalah dokumen-dokumen yang diperlukan untuk digunakan dalam pengumpulan data dari Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan prosedur wawancara (pedoman wawancara), daftar pertanyaan (kuesioner) serta pengumpulan data dengan dokumentasi. Pengumpulan data primer dan data sekunder dilakukan melalui prosedur pengumpulan data sebagaimana berikut ini:

- a. Wawancara dilakukan terhadap informan penelitian untuk mendapatkan data atau informasi mengenai sesuatu hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Bentuknya wawancara terstruktur yaitu dengan menggunakan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan yang telah tersusun sebelumnya.
- b. Kuesioner disebarakan kepada responden yaitu kepada para pelaksana (implementors) analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Bentuk pertanyaan terstruktur, responden hanya memilih salah satu saja dari beberapa pertanyaan.
- c. Dokumenter yaitu penelusuran atas dokumen-dokumen yang diperlukan untuk pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian.

E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data perlu dilakukan dengan tujuan agar pengembangan suatu teori sesuai dengan data yang diperoleh dan apabila terdapat kekeliruan dapat ditekan sekecil mungkin. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Menurut Azwar (1998: 7) “penelitian kualitatif bertujuan menggambarkan secara sistemik dan akurat, fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu, serta berusaha menggambarkan situasi atau kejadian yang nyata”. Selanjutnya pendekatan penelitian kualitatif ini menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 1995: 3) “penelitian kualitatif didefinisikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”.

Analisis data penelitian ini menggunakan pengolahan data kualitatif, yakni analisis terhadap data yang diperoleh melalui instrumen penelitian, yang diperoleh dari data primer dan data skunder. Selanjutnya data tersebut dikelompokkan dalam indikator penelitian dan digali secara mendalam berkaitan dengan analisis jabatan yang telah dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang mengacu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Menindaklanjuti Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan, telah ditetapkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2016, terdiri dari 3 Asisten Sekretaris Daerah (Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum) serta 8 Bagian (Bagian Pemerintahan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Hukum, Bagian Perekonomian, Bagian Pembangunan, Bagian Organisasi, Bagian Umum serta Bagian Hubungan Masyarakat, Protokol dan Kerjasama).

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang tercantum dalam Peraturan Bupati Bulungan tersebut berisikan nama-nama jabatan struktural yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf Pemerintah Daerah, dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2016 adalah sebagaimana terlampir pada lampiran 1.

Untuk melaksanakan tugas jabatan sebagaimana tercantum dalam Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada lampiran 1, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.
2. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam perumusan kebijakan, mengkoordinasikan bagian pemerintahan, kesejahteraan rakyat, hukum dan perundang-undangan serta Sekretariat DPRD dan Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendidikan, kebudayaan, pariwisata, pemuda dan olahraga, kesehatan, sosial, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, tenagakerja, transmigrasi, kearsipan, perpustakaan, pemberdayaan masyarakat dan desa, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil serta koordinasi kerukunan umat beragama. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten 1) membawahi 3 (tiga) Bagian meliputi:
 - a. Bagian Pemerintahan, yang terdiri atas 3 (tiga) Sub Bagian yaitu 1) Sub Bagian Pemerintahan Umum; 2) Sub Bagian Aparatur Pemerintahan dan Otonomi Daerah; 3) Sub Bagian Pertanahan.
 - b. Bagian Kesejahteraan Rakyat, yang terdiri atas 3 (tiga) Sub Bagian yaitu 1) Sub Bagian Agama; 2) Sub Bagian Kesra I; 3) Sub Bagian Kesra II.
 - c. Bagian Hukum, yang terdiri atas 3 (tiga) Sub Bagian yaitu 1) Sub Bagian Perundang-Undangan; 2) Sub Bagian Bantuan Hukum; 3) Sub Bagian Dokumentasi dan Penyuluhan Hukum.

3. Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan program, pelayanan administrasi, pemantauan, dan evaluasi terkait dengan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan dan layanan pengadaan barang dan jasa pemerintah daerah serta Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang pangan, perindustrian, perdagangan, koperasi usaha kecil dan menengah, penanaman modal, pertanian, perikanan, lingkungan hidup, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, perhubungan serta urusan penunjang bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan. Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asisten 2) membawahi 2 (dua) Bagian, meliputi:
 - a. Bagian Perekonomian, yang terdiri atas 1) Sub Bagian Produksi Daerah; 2) Sub Bagian Sarana Perekonomian dan BUMD; 3) Sub Bagian Lingkungan Hidup.
 - b. Bagian Pembangunan, yang terdiri atas 1) Sub Bagian Penyusunan dan Pengendalian Program; 2) Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Pembangunan; 3) Sub Bagian Layanan Pengadaan.
4. Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan program, pelayanan administrasi, pemantauan, dan evaluasi terkait dengan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, kehumasan dan keprotokolan, serta tata usaha pimpinan dan dukungan penyelenggaraan pemerintahan daerah serta Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan penunjang bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan, keuangan serta Perangkat Daerah yang melaksanakan fungsi pengawasan,

dan urusan pemerintahan bidang komunikasi, informatika dan persandian. Asisten Administrasi Umum membawahi 3 (tiga) Bagian, meliputi:

- a. Bagian Organisasi, yang terdiri atas 1) Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan; 2) Sub Bagian Tatalaksana; 3) Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian.
- b. Bagian Umum, yang terdiri atas 1) Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan; 2) Sub Bagian Administrasi Keuangan; 3) Sub Bagian Administrasi Aset Setda, Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli.
- c. Bagian Hubungan Masyarakat. Protokol dan Kerjasama, yang terdiri atas 1) Sub Bagian Hubungan Masyarakat; 2) Sub Bagian Protokol; 3) Sub Bagian Pengendalian Kerjasama.

Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi didukung oleh 157 pegawai ASN. Adapun rekapitulasi jumlah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut:

1. Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan menurut tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
Menurut Tingkat Pendidikan

| No. | Tingkat Pendidikan | Pegawai ASN | Persentase (%) |
|---------------|--------------------|-------------|----------------|
| 1. | Strata 2 (S.2) | 7 | 4,00 |
| 2. | Strata 1 (S.1) | 67 | 44,00 |
| 3. | Ahli Madya (D.3) | 13 | 8,00 |
| 4. | SLTA | 66 | 42,00 |
| 5. | SLTP | 2 | 1,00 |
| 6. | SD | 2 | 1,00 |
| Jumlah | | 157 | 100,00 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, 2016.

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang memiliki pendidikan Strata 2 (S.2) sebanyak 7 orang atau hanya 4,00 % dari seluruh pegawai ASN yang ada. Lulusan Strata 1 (S.1) sebanyak 67 orang atau 44,00 %, sementara lulusan Ahli Madya (D.3) sebanyak 13 orang atau 8,00 %, kemudian lulusan SLTA sebanyak 66 orang atau 42,00 %, lulusan SLTP sebanyak 2 orang atau 1,00 %, serta pegawai ASN yang lulusan SD sebanyak 2 orang atau 1,00 %. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang memiliki pendidikan SLTA dan bahkan masih ada yang berpendidikan SLTP dan SD, hal ini merupakan indikasi yang menyebabkan kurangnya pengetahuan dan pemahaman ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. serta minimnya keterampilan dan keahlian yang mereka miliki sehingga ini akan berpengaruh terhadap kinerja ASN dan berdampak kurang optimalnya kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

2. Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan menurut golongan ruang, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
Menurut Golongan Ruang

| No. | Golongan Ruang | Pegawai ASN | Persentase (%) |
|---------------|----------------|-------------|----------------|
| 1. | Golongan IV | 16 | 10,00 |
| 2. | Golongan III | 73 | 47,00 |
| 3. | Golongan II | 66 | 42,00 |
| 4. | Golongan I | 2 | 1,00 |
| Jumlah | | 157 | 100,00 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, 2016.

Tabel di atas diketahui bahwa pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang mempunyai pangkat golongan IV sebanyak 16 orang atau 10,00 % dari seluruh pegawai ASN. Untuk golongan III sebanyak 73 orang atau 47,00

%, sementara golongan II sebanyak 66 orang atau 42,00 %, sedangkan golongan I sebanyak 2 orang atau 1,00 %. Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa cukup banyak pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang masih memiliki pangkat golongan II dan bahkan masih ada ASN yang masih berada pada golongan I. Hal ini dikarenakan tingkat pendidikan mereka yang masih rendah, sedangkan tuntutan dalam menyelesaikan pekerjaan semakin kompleks yang membutuhkan keahlian-keahlian dan kemampuan secara efektif dan efisien untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga di peroleh hasil pekerjaan yang maksimal.

Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
Yang Telah Mengikuti Diklatpim

| No. | Diklatpim | Pegawai ASN | Persentase (%) |
|---------------|---------------|-------------|----------------|
| 1. | Diklatpim II | 7 | 20,00 |
| 2. | Diklatpim III | 8 | 22,00 |
| 3. | Diklatpim IV | 21 | 58,00 |
| Jumlah | | 36 | 100,00 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, 2016.

Tabel di atas diketahui bahwa dari pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang telah mengikuti Diklatpim II berjumlah 7 orang terdiri dari Sekda, Asisten Sekda (3 orang) dan Staf Ahli Bupati (3 orang) atau sebesar 20,00 %. Kemudian ASN yang telah mengikuti Diklatpim III berjumlah 8 orang yang terdiri atas Kepala Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah atau sebesar 22,00 %. Untuk ASN yang telah mengikuti Diklatpim IV berjumlah 21 orang dari 24 orang yang menjabat eselon IV di lingkungan Sekretariat Daerah atau sebesar 58,00 %. Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa ada 3 orang pejabat eselon IV (implementors) yang

belum mengikuti atau diikutkan diklatpim tingkat IV yang merupakan persyaratan dalam menduduki suatu jabatan, hal ini dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas jabatan tersebut.

3. PNS Sekretariat Daerah yang menduduki jabatan struktural/eselon dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
Yang Menduduki Jabatan Struktural/Eselon

| No. | Jabatan Struktural/Eselon | Pegawai ASN | Persentase (%) |
|---------------|--------------------------------|-------------|----------------|
| 1. | Eselon II (termasuk staf ahli) | 7 | 17,00 |
| 2. | Eselon III | 8 | 21,00 |
| 3. | Eselon IV | 24 | 62,00 |
| Jumlah | | 39 | 100,00 |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, 2016.

Tabel diatas diketahui bahwa pegawai ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang menduduki jabatan struktural/eselon II sejumlah 7 orang terdiri atas Sekda, Asisten Sekda (3 orang) dan Staf Ahli Bupati (3 orang) atau sebesar 17,00 %, pejabatan yang menduduki eselon III sejumlah 8 orang yang terdiri atas Kepala Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah atau sebesar 21,00 %, pejabat yang menduduki jabatan eselon IV sejumlah 24 orang atau sebesar 62,00 %. Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk pejabat eselon IV, dari 24 ASN yang menduduki jabatan struktural hanya 21 ASN yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan persyaratan menduduki suatu jabatan, sedangkan 3 ASN lainnya belum ikut atau belum diikutkan dalam diklatpim dimaksud, hal ini dikarenakan Instansi yang secara operasional mempunyai tugas melaksanakan kediklatan bagi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan belum melaksanakan penyelenggaraan kediklatan tersebut.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Pada hakikatnya, analisis jabatan merupakan upaya untuk menguraikan karakteristik jabatan dan mendapatkan informasi jabatan. Aspek-aspek jabatan tersebut ditelusuri melalui proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pemegang jabatan yaitu proses mengolah bahan kerja. Jabatan berhubungan dengan apa yang dihasilkan dari jabatan itu (hasil kerja), karena keberadaan jabatan ditentukan oleh hasil kerja. Demikian pula sebaliknya, bahwa jabatan diperlukan untuk menghasilkan hasil kerja. Untuk memperoleh hasil kerja maka diperlukan bahan kerja dan memproses bahan kerja menjadi hasil kerja diperlukan adanya peralatan/perangkat kerja dengan proses pelaksanaan kerja.

Analisis jabatan 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*). Ivancevich (1992) (sebagaimana dikutip dalam Iswanto, 2013: 2.37) analisis jabatan suatu proses pengumpulan, penganalisisan, dan pensintesisan informasi mengenai jabatan. Sedangkan Byars dan Rue (1997) (dalam Iswanto, 2013: 2.37) menyatakan analisis jabatan adalah proses penentuan dan pelaporan sehubungan dengan informasi yang berkaitan dengan sifat dasar suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan dapat dipandang sebagai pusat kegiatan senyatanya dari keseluruhan aktivitas manajemen dan administrasi sumber daya manusia yang diperlukan untuk keberhasilan fungsi organisasi (Bernardin dan Russell, 1998 dalam Iswanto, 2013: 2.36). Oleh karenanya analisis

jabatan diperlukan untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas jabatan di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang secara operasional mempunyai fungsi melaksanakan penyusunan analisis jabatan, diketahui bahwa analisis jabatan telah dilaksanakan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Analisis jabatan tersebut menghasilkan informasi jabatan yang memuat deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job description*), kedua informasi analisis jabatan itu dituangkan dalam bentuk dokumen yaitu dokumen analisis jabatan sebagai landasan pelaksanaan tugas jabatan baik bagi pemegang jabatan struktural/eselon maupun staf di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Dari keterangan-keterangan yang disampaikan oleh para informan penelitian, diketahui bahwa pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan telah tersedia dokumen analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang digunakan sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pegawai ASN serta penempatan seseorang dalam suatu jabatan.

Deskripsi jabatan (*job description*) yang dihasilkan dari analisis jabatan memuat informasi jabatan antara lain: ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat/peralatan kerja, hasil kerja serta informasi lainnya. Informasi-informasi tersebut yang nantinya dijadikan acuan bagi pemegang jabatan dalam hal ini para pelaksana (*implementors*) analisis jabatan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena di dalamnya termuat tanggung jawab dan wewenang yang melekat pada jabatan itu. Sehubungan dengan hal tersebut, berdasarkan wawancara dengan para

informan penelitian tentang implementasi analisis jabatan berupa deskripsi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, berikut hasil wawancara dengan para informan penelitian dikaitkan dengan variabel-variabel atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi implementasi suatu kebijakan dari Van Meter dan Van Horn (sebagaimana dikutip dalam Wahab, 2015: 165) dalam hal ini implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, sebagai berikut:

a. Standar/Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Informasi analisis jabatan menurut informan utama (*key informan*) mengemukakan bahwa:

“Setiap pejabat mulai dari eselon II sampai dengan eselon IV tentunya dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan jabatannya. Salah satu standar atau ukuran yang bisa dilihat dari seorang pegawai adalah apa *output* dari pekerjaannya itu. Sehingga jelas, setiap pejabat di Sekretariat Daerah ini dalam melaksanakan tugasnya tidak boleh melenceng dari standar atau ukuran-ukuran yang telah digariskan organisasi” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Setiap pegawai pemegang jabatan dituntut untuk dapat menyelesaikan semua tugas jabatan yang telah diberikan tanggung jawab kepada pemegang jabatan. Ukuran dasar dan tujuan-tujuan organisasi maupun terlaksananya penerapan deskripsi jabatan dengan baik, apabila pemegang jabatan yang sekaligus sebagai pelaksana implementasi (*implementors*) analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan mengetahui uraian jabatan dengan jelas dan tujuan-tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga *implementors* dapat memperoleh hasil kerja yang baik. Sebagaimana yang dikemukakan Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 143) bahwa ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan berguna dalam menguraikan tujuan-tujuan keputusan kebijakan secara menyeluruh. Untuk menjelaskan apakah

implementasi telah berhasil atau tidak menurut Van Meter dan Van Horn perlu ditentukan jumlah pekerjaan yang telah diciptakan, identitas orang-orang yang dipekerjakan dan kemajuan proyek-proyek pembangunan yang berhubungan.

Lebih lanjut *key informan* tersebut diatas mengemukakan:

“Secara garis besar dapat saya katakan analisis jabatan digunakan untuk kepentingan kepegawaian, kelembagaan, diklat dan lain sebagainya. Berkaitan dengan itu, tujuan dari diadakannya analisis jabatan ini adalah untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang telah dipersyaratkan sebagaimana tercantum dalam dokumen analisis jabatan tersebut. Dalam perekrutan pegawai atau pejabat baik itu penempatannya, mutasi, atau promosi, kami sesuaikan dengan informasi jabatan yang ada pada dokumen analisis jabatan, ya walaupun kami menyadari tidak seluruhnya dapat dilaksanakan”.

Sedangkan *informan* penelitian lainnya, yaitu *informan* ke dua ketika diwawancarai hal yang sama, mengatakan sebagai berikut:

“Analisis jabatan sangat dibutuhkan saat ini, karena analisis jabatan dapat menjadi dasar atau pedoman dalam perekrutan pegawai sesuai dengan hasil analisis jabatan. Hal ini juga sebagaimana di amanatkan oleh undang-undang yang terkait dengan petunjuk dalam menganalisis suatu jabatan yang ada di pemerintahan. Begitu pula dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan sendiri, telah melaksanakan analisis jabatan hampir di semua SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Untuk di Sekretariat Daerah sendiri, juga sudah dilaksanakan oleh Kami di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah ini. Kebijakan yang ada di Sekretariat Daerah, bahwa semua pegawai harus melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tempatnya masing-masing, yang mana dalam pelaksanaan tugasnya ada target-target, sasaran-sasaran yang harus dicapai sesuai dengan tujuan dari pada Sekretariat Daerah itu sendiri yaitu meningkatkan kualitas aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan” (hasil wawancara dengan R.Org).

Selanjutnya *informan* tersebut mengatakan:

“Saya jelaskan sedikit, analisis jabatan itu menghasilkan informasi jabatan yang terdiri dari deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan diantaranya ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja. Sedangkan spesifikasi jabatan diantaranya tingkat pendidikan, bidang ilmu/jurusan pendidikan, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, pangkat/golongan. Kita di Bagian Organisasi ini sudah menyusun analisis jabatan dan ini menjadi dasar

semua pegawai/pejabat dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Tujuan yang diinginkan dari pelaksanaan analisis jabatan salah satunya agar para pejabat tersebut mengetahui dengan jelas tugas fungsinya, sehingga berpengaruh kepada peningkatan kinerja. Melihat dari laporan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah, bila dikaitkan dengan tujuan penerapan analisis jabatan masih banyak yang harus dibenahi dan ditingkatkan seoptimal mungkin terutama peningkatan kemampuan individu sebagai pelaksana kebijakan implementasi analisis jabatan”.

Kemudian informan penelitian lainnya yaitu informan ke tiga ketika diwawancarai mengenai hal yang sama mengatakan:

“Deskripsi jabatan atau biasa disebut uraian tugas merupakan serangkaian tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan pemegang jabatan tersebut. *Output* atau *outcome* dari pekerjaan itu merupakan ukuran atau bisa saya katakan ukuran kinerja dari pejabat yang bersangkutan, karena salah satu keberhasilan pemegang jabatan itu diukur dari terselesaikannya pekerjaan tepat waktu, efektif dan efisien yaitu *output* atau *outcome* nya itu tadi” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Lebih lanjut informan diatas mengatakan:

“Analisis jabatan ini merupakan pekerjaan yang cukup kompleks, sehingga untuk merealisasikan isinya juga memerlukan waktu yang menurut saya memakan waktu cukup panjang. Kita lihat isinya memuat deskripsi jabatan (uraian jabatan) dan spesifikasi jabatan (syarat jabatan). Kedua informasi jabatan tersebut cukup ideal, sehingga implementasinya tidak begitu maksimal dikarenakan terbatasnya SDM Aparatur dengan kriteria ideal seperti yang dipersyaratkan, akhirnya tujuan dari analisis jabatan belum sepenuhnya dapat direalisasikan”.

Standar atau yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja pegawai biasanya dari *output* atau *outcomes* pekerjaan tersebut. Bernardin dan Russell, 1998 (dalam Iswanto, 2013: 56) mendefinisikan kinerja adalah sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Tugas jabatan yang dilaksanakan pemegang jabatan hasilnya perlu diawasi dan dievaluasi oleh pimpinan, sampai sejauhmana pegawai tersebut telah melaksanakan tugas jabatan itu. Dari hasil

pekerjaan yang dicapai dapat diketahui produktivitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 143) menemukan beberapa kesulitan untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja, yang pertama mungkin disebabkan oleh bidang program yang terlalu luas dan sifat tujuan yang kompleks. Kedua, mungkin akibat dari kekaburan-kekaburan dan kontradiksi-kontradiksi dalam pernyataan ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Renny Yudisthesia (2012) yang meneliti dengan judul “Analisis Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis terhadap kinerja birokrasi sangat mendesak sekarang, karena memiliki nilai strategis. Pengukuran peralatan dapat diterjemahkan sebagai kegiatan evaluasi yang mengevaluasi atau mengamati keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsinya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan para informan terindikasi pekerjaan yang dilaksanakan belum dapat diselesaikan secara maksimal, hal ini berdampak terhadap hasil kerja dan waktu penyelesaian pekerjaan yang relatif melewati rencana waktu yang seharusnya.

Pengawasan dan evaluasi atas tugas jabatan bisa dilakukan dari pejabat atasan kepada pejabat pelaksana. Hal ini menuntut komitmen yang tinggi dari pihak atasan secara konsekuen melakukan penilaian atas kinerja para pemegang jabatan.

b. Sumber-Sumber Kebijakan

Kemudian penulis menanyakan bagaimana sumber daya finansial dan sarana prasarana dalam penerapan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, *key informan* penelitian mengemukakan:

“Program atau kegiatan ini ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Salah satu kegiatan di Bagian Organisasi itu adalah penyusunan analisis jabatan di Sekretariat Daerah yang tidak lain didukung dana dari APBD Kabupaten Bulungan, namun besaran dana yang diberikan menyesuaikan Anggaran Pemerintah Daerah secara keseluruhan” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Mengenai sarana dan prasarana, melalui Bagian Umum, kita sudah mengadakan berbagai macam perlengkapan kantor guna menunjang pekerjaan para pegawai, dengan tujuan agar para pegawai tersebut lebih mudah menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya”.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan ke dua tentang hal yang sama yang berkaitan dengan sumber daya finansial dan sarana prasarana dalam penerapan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, informan tersebut menyampaikan sebagai berikut:

“Pelaksanaan kegiatan analisis jabatan sudah di programkan dan dilaksanakan sejak tahun 2012 yang lalu, yang anggarannya dimasukkan dalam DPA Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Anggaran yang tersedia untuk mendukung kegiatan penyusunan analisis jabatan di Sekretariat Daerah cukup memadai” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Sarana prasarana yang tersedia di Sekretariat Daerah cukup menunjang seorang pejabat dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya”.

Informan ke tiga ketika diwawancari mengenai hal yang sama sebagaimana pertanyaan penulis kepada informan penelitian tersebut diatas, mengatakan:

“Analisis jabatan ini kami susun berdasarkan Surat Keputusan (SK) Bupati Bulungan No. 593/K-XI/060/2012 tentang Penyusunan Analisis

Jabatan. Konsekuensi dari SK ini ada penganggaran yang disediakan untuk melaksanakan program/kegiatan ini. Perlu saya tambahkan hampir semua SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan telah melaksanakan penyusunan analisis jabatan. Namun demikian penerapan analisis jabatan ini tidak semudah yang dibayangkan, tidak cukup hanya dengan dukungan anggaran yang cukup, namun menurut saya kuncinya pada kemampuan, keahlian, keterampilan dan kemauan yang kuat dan juga konsistensi para pemegang jabatan yang melaksanakan tugas jabatan itu” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

“Sarana prasarana seperti bahan kerja, perangkat atau peralatan kerja, itu semua tentunya menunjang kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan. Di Sekretariat Daerah ini fasilitas itu seperti meja kerja, kursi, komputer/laptop, printer, kertas dan lain sebagainya sudah tersedia, dan ini menunjang tugas-tugas kami”.

Disamping ukuran-ukuran dasar, yang perlu mendapatkan perhatian dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah sumber-sumber yang tersedia. Sumber-sumber dimaksud mencakup dana dan staf yang kompeten dibidangnya. sebagaimana dikatakan Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2013: 144) bahwa dana atau perangsang (*incentive*) lain mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif.

Program atau kegiatan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan telah didanai melalui APBD Kabupaten Bulungan. Para implementors dalam hal ini para analis jabatan di masing-masing Bagian diberi *incentive* 1 (satu) tahun sekali. Namun karena alasan anggaran yang minim, dana tersebut tidak dianggarkan kembali. Kemudian kegiatan analisis jabatan ditiadakan menunggu stabilitas keuangan kembali normal. Sementara Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan berubah mengikuti Peraturan Perundangan-undangan yang berlaku.

c. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana

Berkaitan dengan pembentukan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah serta penempatan pegawai/pejabat dalam menduduki Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah, *key informan* mengemukakan:

“Begini, lembaga Sekretariat Daerah ini dibentuk mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang mengaturnya. Sesuai fungsinya, Bagian Organisasi lah yang secara teknis operasional yang melaksanakan penyusunan struktur organisasi Sekretariat Daerah, dan setahu saya itu sudah berdasarkan Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Organisasi Perangkat Daerah” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Sebelum kami menempatkan pegawai pada tempatnya/jabatannya, kami melakukan rapat terlebih dahulu yaitu rapat Baperjakat. Secara singkat saya sampaikan, apa yang diputuskan dalam rapat itu sudah mempertimbangkan berbagai masukan dan saran dari Tim Baperjakat. Pegawai yang paling sesuai atau yang paling memenuhi persyaratan jabatan yang kami rekomendasikan untuk diangkat dalam jabatan yang lowong itu, walaupun tidak sepenuhnya mengikuti hasil analisis jabatan Ya, dikarenakan keterbatasan personel yang belum tersedia sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan”.

Terkait pertanyaan yang sama, *informan ke dua* mengemukakan:

“Kita menyusun struktur organisasi Sekretariat Daerah ini menyesuaikan dengan ketentuan dari pusat. Dasarnya pada peraturan yang di terbitkan pemerintah” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Dasar penempatan pegawai/pejabat adalah melihat dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Apakah seseorang pegawai atau pejabat itu sudah sesuai kualifikasi jabatan, tentunya mengacu pada kriteria-kriteria dari deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang ada. Artinya deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan itu telah diterapkan di lingkungan Sekretariat Daerah, namun belum dapat dijalankan secara efektif, mengingat keterbatasan SDM Aparatur yang sepenuhnya sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga memenuhi kualifikasi jabatan”.

Sedangkan *informan ke tiga* ketika diwawancarai tentang pembentukan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah serta penempatan pegawai/pejabat dalam menduduki Jabatan Struktural pada Sekretariat Daerah, memberi penjelasan sebagai berikut:

“Kita mengacu kepada aturan mengenai organisasi perangkat daerah (OPD) dari pemerintah pusat. Ini acuan kami dalam membentuk struktur organisasi Sekretariat Daerah. Persoalan yang sering terjadi pada operasionalisasi pelaksanaan pekerjaan, pemegang jabatan merasa kebingungan bagaimana atau dengan cara apa menyelesaikan pekerjaannya. Dalam menyelesaikan pekerjaan terkadang hanya mengikuti seperti pejabat lama, sehingga kesannya tidak mempunyai alternatif lain dalam menyelesaikan pekerjaan” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

“Menurut saya belum seluruhnya pegawai yang menduduki jabatan eselon sesuai dengan spesifikasi atau persyaratan jabatan. Ada beberapa posisi sudah sesuai persyaratan, ada pula belum sesuai, hal ini menurut saya ada beberapa hal yaitu pegawai yang masih kurang dengan kriteria sesuai dengan persyaratan jabatan, dikarenakan banyak pegawai yang pindah tugas ke Provinsi Kalimantan Utara, sementara belum ada penerimaan melalui jalur Tes CPNS karena adanya moratorium dari pemerintah pusat. Bukan hanya jumlah yang kurang, dari segi pemahaman akan uraian tugas jabatan juga masih belum memadai. Selain itu pengawasan secara berjenjang perlu diintensifkan agar para pelaksana lebih giat menjalankan tugas yang diberikan”.

Ciri-ciri atau karakteristik badan/instansi pelaksana berkaitan dengan struktur organisasi, vitalitas organisasi, kompetensi dan ukuran staf dalam organisasi (Van Meter dan Van Horn, dalam Winarno, 2016: 148). Birokrasi merupakan salah satu badan yang sering digunakan sebagai pelaksana kebijakan. Struktur Birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah mengikuti panduan yang di keluarkan Menteri Dalam Negeri mengenai Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Struktur organisasi yang bagus bila diimbangi dengan personel yang cakap di bidangnya masing-masing. Hasil wawancara diatas menggambarkan dalam Struktur birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum diisi oleh pemegang jabatan yang sepenuhnya mengacu pada kriteria kualifikasi jabatan.

Seorang pegawai sebaiknya ditempatkan pada suatu jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi yang dimaksudkan tidak hanya pada pengalaman serta lamanya menjadi pegawai. Tetapi harus pula

lebih memperhatikan tingkat pengetahuan dan keahlian yang dimiliki sehingga asas *the right man on the right place or on the right job* dapat segera terwujud (Penelitian yang dilakukan M. Gozali Rahman, 2016). Kompetensi pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam mewujudkan implementasi analisis jabatan yang optimal. Fenomena yang terjadi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan banyak pegawai yang mengajukan mutasi pindah tugas ke instansi lain, sementara profesionalisme mereka masih dibutuhkan untuk menunjang produktivitas organisasi.

d. Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan

Hasil wawancara dengan para informan penelitian berkenaan dengan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, mengenai informasi jabatan yang memuat deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, bagaimana penerapannya terkait dengan kegiatan sosialisasi atau disebarluaskan oleh pejabat atasan kepada pejabat bawahan. Para informan penelitian mengemukakan sebagai berikut:

Menurut *key informan*:

“Sejak dilaksanakannya analisis jabatan oleh Bagian Organisasi, hasilnya yang berisikan informasi jabatan yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, isinya belum begitu tersampaikan secara menyeluruh kepada pejabat bawahan atau pada pelaksana implementasi. Karena Saya melihat begini, memang informasi jabatan yang disusun itu cukup kompleks, artinya masih perlu banyak informasi didalamnya yang harus terus didorong untuk disosialisasikan dan disebarluaskan secara berjenjang mulai dari pejabat tingkat atas sampai pejabat tingkat bawah, sehingga pejabat pelaksana implementasi semakin memahami tugas pokok dan fungsinya, dan ini saya rasa akan berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik lagi kedepannya” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Informan lainnya mengemukakan:

“Hasil dari analisis jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan sudah di dokumentasikan dalam bentuk buku.

Dokumen analisis jabatan ini menjadi pedoman bagi pejabat pelaksana dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada unit-unit kerja atau pada Bagian-bagian dan Sub-sub bagian yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah, dokumen analisis jabatan belum sepenuhnya diketahui atau belum tersosialisasikan dengan baik kepada para pelaksana (implementator) serta juga belum adanya komitmen yang kuat dalam pelaksanaannya. Sebagai informasi tambahan dimana dokumen analisis jabatan tersebut belum ditetapkan secara formal melalui Peraturan Bupati” (hasil wawancara dengan R.Org).

Selanjutnya terkait hal yang sama informan ketiga mengemukakan:

“Saya rasa belum seluruhnya informasi jabatan yang berisikan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan itu diketahui oleh pemegang jabatan. Karena masih kurang akan pemahaman terhadap isi hasil analisis jabatan, informasi yang diperoleh bawahan dari atasan juga tidak lengkap. Begitu pula sebaliknya, bawahan masih kurang memberikan kreatifitas atau terobosan-terobosan dalam melaksanakan pekerjaan, akhirnya pencapaian yang diharapkan belum bisa tercapai sesuai target” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Lebih lanjut informan penelitian memberikan penjelasan, ketika diwawancarai mengenai bagaimana komunikasi pejabat atasan apakah telah mengkomunikasikan secara jelas dan konsisten hasil analisis jabatan kepada pejabat-pejabat bawahan (para pelaksana), sebagai berikut:

“Memang komunikasi yang efektif diantara seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah ini perlu terus kita bangun, agar tercipta suatu hubungan yang harmonis diantara para pegawai itu sendiri. Apakah itu antara atasan dengan bawahan, ataupun bawahan dengan atasan. Dengan terbangunnya harmonisasi dalam bekerja diantara kedua belah pihak, akan memudahkan penyelesaian pekerjaan yang sudah menjadi tugas jabatan masing-masing, terutama pada tataran pelaksana yang langsung menerapkan kebijakan dalam hal ini mengimplementasikan hasil analisis jabatan” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Pejabat eselon II sebagai pejabat atasan mempunyai peranan besar dalam mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi jabatan kepada para pelaksana pekerjaan di tingkat bawah. Informasi mengenai hasil analisis jabatan seperti ini yang menjadi perhatian untuk secara intensif disebarluaskan dan secara konsisten baik dalam menyampaikan informasi jabatan maupun konsinten dalam pelaksanaannya” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Yaitu tadi karena keterbatasan pemahaman, keterbatasan informasi jabatan hasil analisis jabatan yang belum secara mendetail di ketahui baik bagi pejabat yang diatas dan juga pejabat yang melaksanakan jabatan/para pelaksana, mempengaruhi sasaran-sasaran, target-target dari rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Secara tidak sadar menurut saya, komunikasi ini penting sekali terutama yang berhubungan dengan tugas kita sehari, saling bertukar fikiran, saling memberikan informasi-informasi terbaru seputar pekerjaan, memberikan pembinaan kepada bawahan secara kontinyu, mau menerima saran, masukan juga kritikan yang sifatnya membangun untuk kepentingan organisasi. Hal-hal inilah yang menurut saya perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi, dan ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu yang berpengaruh juga terhadap kinerja yaitu masih adanya pembagian tugas yang tidak seimbang. Banyaknya tugas-tugas yang dikerjakan oleh pemegang jabatan, disisi lain kekurangan staf pendukung sehingga pembagian tugas secara spesifik juga kurang jelas” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Salah satu media yang juga penting diperhatikan yaitu terjalinnya komunikasi yang intensif antara pejabat atasan dengan pejabat bawahan atau sebaliknya mengenai ukuran-ukuran yang harus dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 145) mengemukakan hubungan-hubungan baik itu pembagian informasi atau interaksi yang terjalin dalam organisasi merupakan sesuatu yang sangat penting, Pertama, nasihat dan bantuan teknis yang dapat diberikan, kedua, atasan dapat menyandarkan pada berbagai sanksi, baik positif maupun negatif.

Komunikasi yang terjalin secara terus-menerus diantara pemegang jabatan, dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada pihak atasan, ataupun diantara rekan kerja dapat membuka wawasan pemegang jabatan hal-hal yang belum diketahui mereka dalam pelaksanaan tugas jabatan. Pembagian tugas yang jelas diantara pemegang jabatan, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan atau rangkap jabatan. Dapat dilihat pada Tabel 4.7 ada 53 % responden menyatakan deskripsi jabatan berupa uraian tugas belum dilaksanakan sesuai informasi analisis jabata. Diantaranya adanya rangkap

jabatan yang menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja yang tinggi sementara kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas jabatan terbatas.

e. Sikap Para Pelaksana (Implementors)

Sikap para pelaksana atau pejabat implementasi (implementors) menjadi perhatian yang sangat penting bagi terwujudnya implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. berdasarkan wawancara dengan para informan penelitian mengenai bagaimana pemahaman pejabat eselon sebagai pejabat yang mengimplementasikan (implementors) hasil analisis jabatan, informan-informan tersebut menjelaskan:

“Pemahaman akan tugas pokok yang diberikan kepada seorang pejabat atau pegawai sebenarnya masih banyak kekurangan. Terkadang saya menanyakan kepada pejabat atau katakan pegawai mereka agak bingung menjelaskan atau menyampaikan suatu hal yang berkenaan apa yang mau di hasilkan dari tugas-tugas mereka itu. Menurut saya di Sekretariat Daerah ini perlu di bangkitkan kesadaran terhadap seluruh pegawai, terutama yang menduduki jabatan atau yang punya eselon untuk mau dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang diberikan” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Keberhasilan implementasi analisis jabatan tidak terlepas dari sikap para pejabat pelaksana implementasi itu sendiri. Pejabat yang diberi amanah menduduki suatu jabatan dan menerima dan mau menjalankan semua tugas yang dibebankan kepadanya, akan mampu melaksanakan pekerjaan itu secara maksimal. Namun, beberapa yang lain, sikap dan prilaku mereka seolah tidak menerima atau menolak terhadap jabatan yang diberikan. Hal inilah yang dapat menimbulkan keengganan seorang pejabat untuk sungguh-sungguh melaksanakan apa yang menjadi tugas dan fungsinya” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Pegawai pemegang jabatan di Sekretariat Daerah tidak lain pejabat eselon yang langsung bertanggung jawab melaksanakan tupoksi yang diberikan. Masalahnya pada kemauannya, kepedulian, kesungguhan untuk menyelesaikan semua yang menjadi tupoksi si pejabat tersebut. kurangnya pemahaman terhadap tupoksi tentunya masih ada, namun jika pejabat yang bersangkutan memaksimalkan potensi yang dia miliki dengan sungguh-sungguh dijalankan sesuai tupoksi, saya kira bisa. Namun tidak semua begitu, kendalanya juga pada sikap pejabat pelaksana yang monolak atau acuh tak acuh terhadap beban tugas yang diberikan karena menganggap tidak sesuai dengan keahlian, kemampuan

dan ada juga karena tidak sesuai dengan *basic* pendidikan yang dienyam” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Lebih lanjut para informan tersebut diatas menjelaskan mengenai sikap para implementor dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, sebagai berikut:

“Sikap para pejabat yang melaksanakan pekerjaannya itu tentunya akan mempengaruhi kinerja mereka. Bila para pelaksana itu memiliki kesungguhan dan kemauan yang kuat untuk melaksanakan apa yang menjadi tugas jabatannya, maka ia akan melaksanakan semua pekerjaan dengan baik. Namun ada juga para pegawai pelaksana itu tidak sungguh-sungguh atau belum menjalankan tugasnya dengan baik” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Sikap pejabat pelaksana implementasi kembali berpulang kepada individu-individu masing-masing. Ada yang menerima atas jabatan yang diberikan karena menganggap sebagai amanah yang dipercayakan pimpinan kepadanya, ada yang menolak karena menganggap tidak cocok di posisi tersebut, ada juga yang bersikap biasa-biasa saja, netral saja dalam menjalankan tugas sehari-hari” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Seperti yang saya katakan, sikap para pemegang jabatan itu berbeda-beda, yang menerima karena beranggapan jabatan sebuah amanah yang dipercayakan kepadanya, akan serius menjalankan amanah yang diberikan. Ada yang tidak terlalu serius, menjalankan tugas monoton saja, kurang kreasi, tidak inovatif, sesuai pengalaman atau cara-cara menyelesaikan tugas pekerjaan seperti cara yang dipakai pejabat terdahulunya. Ada pula tidak patuh atau kurang patuh dalam menyelesaikan pekerjaan. Tidak melaksanakan dengan baik tugas yang diberikan” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Pendidikan dan Pelatihan bagi para pelaksana analisis jabatan dikatakan informan penelitian perlu ditingkatkan sebagaimana hasil wawancara sebagaimana berikut ini:

“Sangat perlu, karena diklat itu, maksud saya diklat yang sesuai tupoksinya akan meningkatkan pemahaman pegawai, pengetahuan serta membangkitkan semangat pegawai itu sendiri, apalagi diklat tersebut misalnya ada sesi semacam *outbond* atau *study comparatif* ke daerah lain yang dinilai sudah baik dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai tujuan diklat” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Perlu sekali, karena para pelaksana implementasi analisis jabatan itu adalah pejabat yang bertanggung jawab langsung terhadap kegiatan

operasional di lapangan. Kita ketahui jabatan-jabatan itu tidak selamanya diduki seseorang, pasti berganti-ganti, sehingga diklat ini bukan saja dibutuhkan oleh pejabat lama, tetapi juga dibutuhkan pejabat baru dan diklat ini sudah menjadi kebutuhan bagi setiap pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Sangat perlu, karena tanpa diklat pegawai terutama yang pegang jabatan akan kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya kedepan. Diklat sesuai dengan bidangnya sangat penting dalam rangka menunjang tupoksi. Menurut saya diklat bagi pejabat dan seluruh pegawai di lingkup Sekretariat Daerah perlu di beri porsi sesuai kebutuhan. Jangan ada pegawai yang di ikutkan diklat tetapi tidak sesuai dengan yang menjadi tupoksinya” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Kecenderungan-kecenderungan para pelaksana implementasi analisis jabatan (implementors) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sangat menentukan keberhasilan dalam mengimplementasikan analisis jabatan secara efektif dan efisien. Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 149) menjelaskan pemahaman, penerimaan dan intensitas tanggapan akan menjadi pendorong bagi implementasi kebijakan yang berhasil. Dalam penelitian Hasan (2013) bahwa kemampuan pegawai mempengaruhi hasil kerja. Dengan diketahuinya kemampuan pegawai tersebut maka barulah menentukan jenis pekerjaan apa yang relevan untuknya.

Hasil penelitian menjelaskan pemahaman ASN terhadap tugas jabatan kurang memadai dan kurang mendalam dikarenakan banyak pegawai yang acuh tak acuh terhadap tugas jabatannya. Pegawai kurang peduli dan tidak bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan. Pengangkatan dalam jabatan berdasarkan hasil kuesioner terlihat sebagian besar berdasarkan pengalaman dan kepangkatan.

f. Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Berkenaan dengan kondisi-kondisi lingkungan di Sekretariat Daerah yang berhubungan dengan kondisi-kondisi lingkungan sekitar tempat kerja, dalam mendukung pelaksanaan tugas jabatan, informan penelitian menjelaskan sebagai berikut:

“Untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal, kita pasti membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan sekitar kita mendukung apa yang kita kerjakan, rekan kerja, bawahan mendukung apa yang kita kerjakan, kemudian yang terpenting juga atasan mendukung apa yang kita kerjakan. Nah, situasi seperti ini sedikit banyaknya juga terjadi di Sekretariat Daerah ini. Hal seperti ini akan terus kami pertahankan dan terus kami tingkatkan” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Kondisi lingkungan sekitar tempat kami bekerja cukup kondusif, dalam artian pimpinan mendukung aktivitas bekerja yang kami lakukan dalam melaksanakan tugas jabatan” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Untuk kondisi lingkungan di tempat kerja kami cukup kondusif. Para pimpinan kami memberikan dukungan dengan kata lain tidak menghalang-halangi atas penerapan analisis jabatan khususnya penerapan deskripsi jabatan” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Selanjutnya hasil wawancara penulis terkait pengaruh lingkungan eksternal terhadap penerapan hasil analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, informan penelitian mengatakan:

“Berpengaruh. Salah satu SKPD diluar dari SKPD Sekretariat Daerah misalnya BKD, mempunyai fungsi memberi usulan dan masukan ke pada pejabat pengambil kebijakan/keputusan dalam hal ini Baperjakat dalam penempatan seorang pegawai/pejabat yang mana diselaraskan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku” (hasil wawancara dengan R.Sek).

“Secara tidak langsung faktor eksternal cukup berpengaruh terhadap implementasi analisis jabatan. Dukungan anggaran pelaksanaan penerapan hasil analisis jabatan dari anggota Dewan (pihak legislatif) mempengaruhi implementasi analisis jabatan ini” (hasil wawancara dengan R.Org).

“Keterlibatan lingkungan luar seperti lembaga-lembaga profesi untuk dirangkul dalam proses penyusunan dokumen analisis jabatan perlu

dipertimbangkan, walaupun dokumen yang ada isinya juga sudah cukup memberi gambaran dan sebagai pedoman bagi pegawai. Hal lain juga para kepala Bagian di Sekretariat Daerah seyogya mendukung dalam pengimplementasian oleh pejabat walaupun bukan dibawahnya langsung, karena di lingkungan Sekretariat Daerah ini merupakan satu kesatuan walaupun terdiri dari 8 (delapan) Bagian atau unit kerja. Antara unit kerja satu dengan unit kerja lainnya saling berkaitan karena kinerja masing-masing bagian merupakan kinerja Organisasi yaitu Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan secara keseluruhan” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Informasi dari implementors pada setiap Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah dan dengan menggunakan kuesioner didapatkan hasil informasi melalui tabel frekuensi dibawah ini. Sehubungan dengan itu, untuk mengetahui pendapat responden mengenai penerapan deskripsi jabatan yang memuat *ringkasan tugas* dan *uraian tugas* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Pendapat Responden Mengenai Penerapan Analisis Jabatan
Berupa Ringkasan Tugas dan Uraian Tugas Di Lingkungan
Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Deskripsi Jabatan (Ringkasan Tugas dan Uraian Tugas) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|--|-----------|-------------------|
| 1. | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | 15 | 39,00 |
| 2. | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | 20 | 53,00 |
| 3. | Belum ada | 3 | 8,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017

Berdasarkan tabel diatas sebanyak 15 responden atau 39,00 % menyatakan bahwa deskripsi jabatan yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah ada, dan dilaksanakan sesuai hasil deskripsi jabatan. Sebanyak 20 responden atau 53,00 % menyatakan bahwa deskripsi jabatan yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai hasil deskripsi

jabatan. Selanjutnya terdapat 3 responden atau 8,00 % menyatakan bahwa deskripsi jabatan yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum tersusun.

Dari uraian diatas diketahui bahwa sebanyak 20 responden atau 53,00 % menyatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas jabatan pemerintahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan deskripsi jabatan yang ada, hal ini menunjukkan bahwa hasil analisis jabatan berupa deskripsi jabatan yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas, dalam pelaksanaannya belum optimal.

Hasil penelusuran yang penulis lakukan melalui pengamatan dan penelaahan dokumen mengenai implementasi deskripsi jabatan yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas berdasarkan jabatan-jabatan struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Implementasi Deskripsi Jabatan (*Job Description*)
Berupa Ringkasan Tugas dan Uraian Tugas Di Lingkungan
Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Nama Jabatan | Bagian | Sub Bagian | Ringkasan Tugas | Uraian Tugas | |
|-----|---|--------|----------------------|--|--|---------------|
| 1. | Sekretaris Daerah | - | - | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun | |
| 2. | Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat | a. | Pemerintahan | 1. Pemerintahan Umum | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. Aparatur Pemerintahan dan Otonomi Daerah | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. Pertanahan | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | b. | Kesejahteraan Rakyat | 1. Agama | Sudah ada, dan dilaksanakan | Sudah disusun |

| | | | | | | | |
|----|--------------------------------------|----|--------------|----|-------------------------------------|--|---------------|
| | | | | | sesuai deskripsi jabatan | | |
| | | | | 2. | Kesra I | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. | Kasra II | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | c. | Hukum | 1. | Perundang-Undangan | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. | Bantuan Hukum | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. | Dokumentasi dan Penyuluhan Hukum | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| 3. | Asisten Perekonomian dan Pembangunan | a. | Perekonomian | 1. | Produksi Daerah | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. | Sarana Perekonomian dan BUMD | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. | Lingkungan Hidup | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | b. | Pembangunan | 1. | Penyusunan dan Pengendalian Program | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. | Monitoring dan Evaluasi Pembangunan | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. | Layanan Pengadaan | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| 4. | Asisten Administrasi Umum | a. | Organisasi | 1. | Kelembagaan dan Analisa Jabatan | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. | Tatalaksana | Sudah ada, | Sudah |

| | | | | | | | |
|----|-----------|----|---|----|--|--|---------------|
| | | | | | namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | disusun | |
| | | | | 3. | Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | b. | Umum | 1. | Rumah Tangga dan Perlengkapan | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. | Administrasi Keuangan | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. | Administrasi Aset Setda, TU Pimpinan dan Staf Ahli | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | c. | Hubungan Masyarakat, Protokol dan Kerjasama | 1. | Hubungan Masyarakat | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 2. | Protokol | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| | | | | 3. | Pengendalian Kerjasama | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | Sudah disusun |
| 5. | Staf Ahli | a. | Bidang Hukum, Politik dan Pemerintahan | - | - | Belum disusun | Belum disusun |
| | | b. | Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan | - | - | Belum disusun | Belum disusun |
| | | c. | Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia | - | - | Belum disusun | Belum disusun |

Sumber: Data lapangan diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa belum semua deskripsi jabatan (*job description*) yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas pada jabatan-jabatan struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat di terapkan sesuai analisis jabatan.

Berdasarkan hasil dari penelaahan atas dokumen-dokumen terkait yang berhubungan dengan tujuan penelitian yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, diketahui bahwa deskripsi jabatan (*job description*) yang memuat ringkasan tugas dan uraian tugas pada jabatan-jabatan struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum semua dapat di implementasikan sesuai analisis jabatan, hal ini dikarenakan minimnya informasi yang diperoleh atau ketersediaan informasi yang diperoleh para pelaksana (*implementors*) tidak lengkap (komprehensif).

Selain ringkasan tugas dan uraian tugas, deskripsi jabatan juga meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Oleh karena itu, untuk mengetahui penerapan deskripsi jabatan yang meliputi *bahan kerja*, *perangkat kerja* dan *hasil kerja* di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, dapat dilihat pendapat responden berikut ini:

Tabel 4.7
Pendapat Responden Mengenai Penerapan Deskripsi Jabatan
Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja
Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Deskripsi Jabatan (Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|--|-----------|----------------|
| 1. | Sudah ada, dan dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | 13 | 34,00 |
| 2. | Sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan | 22 | 58,00 |
| 3. | Belum ada | 3 | 8,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017.

Berdasarkan data diatas, sebanyak 13 responden atau 34,00 % menyatakan bahwa penerapan deskripsi jabatan yang meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan

hasil kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah ada, dan dilaksanakan sesuai analisis jabatan. Sedangkan sebanyak 22 responden atau 58,00 % menyatakan bahwa penerapan deskripsi jabatan yang meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah ada, namun belum dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan. Selanjutnya sebanyak 3 responden atau 8,00 % menyatakan bahwa penerapan deskripsi jabatan yang meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum tersusun.

Dari uraian tersebut, berdasarkan hasil pengamatan dan penelaahan dokumen-dokumen yang penulis lakukan mengenai bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja pada jabatan-jabatan struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan pada lingkup Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Implementasi Deskripsi Jabatan (*Job Description*)
Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja
Di Lingkungan Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat
Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja | Bagian Pemerintahan | Bagian Kesejahteraan Rakyat | Bagian Hukum |
|-----|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. | Dokumen rencana kerja bagian dan sub bagian | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, dan lengkap |
| 2. | Disposisi atau perintah atasan dan arahan pimpinan | Sudah ada, dan lengkap | Sudah ada, dan lengkap | Sudah ada, dan lengkap |
| 3. | Hasil kerja bawahan | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 4. | Laporan petanggungjawaban kegiatan yang disampaikan oleh masing-masing bagian | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 5. | Naskah-naskah dinas yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |

Sumber: Data lapangan diolah, 2017.

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui belum semua deskripsi jabatan (*job description*) yang meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja di lingkup Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan seperti (1) dokumen rencana kerja bagian dan sub bagian, (2) disposisi atau perintah atasan dan arahan pimpinan, (3) hasil kerja bawahan, (4) laporan petanggungjawaban kegiatan yang disampaikan oleh masing-masing bagian, (5) naskah-naskah dinas yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas sudah tersedia. Secara keseluruhan deskripsi jabatan (bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja) sudah ada, namun belum lengkap.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelaahan dokumen yang penulis lakukan mengenai bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja pada masing-masing jabatan di lingkup Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Implementasi Deskripsi Jabatan (*Job Description*)
Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja
Di Lingkungan Asisten Perekonomian Dan Pembangunan
Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja | Bagian Perekonomian | Bagian Pembangunan |
|-----|---|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. | Dokumen rencana kerja bagian dan sub bagian | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 2. | Disposisi atau perintah atasan dan arahan pimpinan | Sudah ada, dan lengkap | Sudah ada, dan lengkap |
| 3. | Hasil kerja bawahan | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 4. | Laporan petanggungjawaban kegiatan yang disampaikan oleh masing-masing bagian | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 5. | Naskah-naskah dinas yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |

Sumber: Data lapangan diolah, 2017.

Deskripsi jabatan (*job description*) yang meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja di lingkup Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan seperti (1) dokumen rencana kerja bagian dan sub bagian, (2) disposisi atau perintah atasan dan arahan pimpinan, (3) hasil kerja bawahan, (4) laporan petanggungjawaban kegiatan yang disampaikan oleh masing-masing bagian, (5) naskah-naskah dinas yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas, secara keseluruhan sudah ada, namun belum lengkap.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengamatan dan penelaahan dokumen yang penulis lakukan mengenai bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja pada masing-masing jabatan di lingkup Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Implementasi Deskripsi Jabatan (*Job Description*)
Berupa Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja
Di Lingkungan Asisten Administrasi Umum
Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Bahan Kerja, Perangkat Kerja dan Hasil Kerja | Bagian Organisasi | Bagian Umum | Bagian Humas dan Protokol |
|-----|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. | Dokumen rencana kerja bagian dan sub bagian | Sudah ada, dan lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 2. | Disposisi atau perintah atasan dan arahan pimpinan | Sudah ada, dan lengkap | Sudah ada, dan lengkap | Sudah ada, dan lengkap |
| 3. | Hasil kerja bawahan | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 4. | Laporan petanggungjawaban kegiatan yang disampaikan oleh masing-masing bagian | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |
| 5. | Naskah-naskah dinas yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap | Sudah ada, namun belum lengkap |

Sumber: Data lapangan diolah, 2017.

Deskripsi jabatan (*job description*) yang meliputi bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja di lingkup Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten

Bulungan seperti (1) lembar rencana kerja bagian dan sub bagian, (2) disposisi atau perintah atasan dan arahan pimpinan, (3) hasil kerja bawahan, (4) laporan petanggungjawaban kegiatan yang disampaikan oleh masing-masing bagian, (5) naskah-naskah dinas yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas secara keseluruhan juga sudah ada, namun belum lengkap.

Berdasarkan hasil analisis, penelaahan dokumen, pengamatan, dan pengolahan data tanggapan responden atas pertanyaan yang diajukan menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat penerapan deskripsi jabatan (*job description*) yang memuat *ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja* di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan menyatakan sudah ada, namun belum seluruhnya dilaksanakan sesuai deskripsi jabatan.

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

Uraian mengenai pengertian-pengertian analisis jabatan diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi aktifitas tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk kemudian dapat menempatkan orang yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Penempatan pegawai bukan sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan sehingga "*the right man in the right place*" dapat tercapai. Penempatan ini harus didasarkan dengan

deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "*penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat*" atau "*the right man in the right place and the right man behind the right job*".

Berikut ini pendapat responden mengenai kesesuaian tingkat pendidikan pejabat struktural/eselon dengan spesifikasi jabatan (*job specification*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Tingkat Pendidikan
Pejabat Struktural/Eselon dengan Spesifikasi Jabatan (*job specification*)
Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Kesesuaian Tingkat Pendidikan dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|---|-----------|----------------|
| 1. | Seluruhnya sesuai | 11 | 29,00 |
| 2. | Sebagian besar sesuai | 15 | 39,00 |
| 3. | Sebagian besar tidak sesuai | 8 | 21,00 |
| 4. | Tidak ada yang sesuai | 4 | 11,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017

Berdasarkan data diatas, sebanyak 11 responden atau 29,00 % menyatakan bahwa tingkat pendidikan pejabat struktural/eselon (implementors) dengan spesifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan *seluruhnya sesuai*. Sebanyak 15 responden atau 39,00 % menyatakan *sebagian besar sesuai*. Kemudian yang menyatakan *sebagian besar tidak sesuai* sebanyak 8 responden atau 21,00 %, Sedangkan yang menyatakan *tidak ada yang sesuai* sebanyak 4 responden atau 11,00 %.

Selanjutnya pendapat responden mengenai kesesuaian bidang ilmu/jurusan pendidikan pejabat struktural/eselon dengan spesifikasi jabatan (*job specification*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Bidang Ilmu/Jurusan Pendidikan Pejabat Struktural/Eselon dengan Spesifikasi Jabatan (*job specification*) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Kesesuaian Bidang Ilmu/Jurusan Pendidikan dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|---|-----------|----------------|
| 1. | Seluruhnya sesuai | 6 | 16,00 |
| 2. | Sebagian besar sesuai | 10 | 26,00 |
| 3. | Sebagian besar tidak sesuai | 18 | 47,00 |
| 4. | Tidak ada yang sesuai | 4 | 11,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 6 responden atau 16,00 % menyatakan bahwa bidang ilmu/jurusan pendidikan pejabat struktural/eselon (implementors) dengan spesifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan *seluruhnya sesuai*. Sebanyak 10 responden atau 26,00 % menyatakan *sebagian besar sesuai*. Kemudian yang menyatakan *sebagian besar tidak sesuai* sebanyak 18 responden atau 47,00 %, Sedangkan yang menyatakan *tidak ada yang sesuai* sebanyak 4 responden atau 11,00 %.

Kemudian pendapat responden mengenai kesesuaian kursus/diklat yang diikuti pejabat struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Kursus/Diklat Yang Diikuti
Pejabat Struktural/Eselon dengan Spesifikasi Jabatan (*job specification*)
Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Kesesuaian Kursus/Diklat Yang Diikuti dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|---|-----------|----------------|
| 1. | Seluruhnya sesuai | 6 | 16,00 |
| 2. | Sebagian besar sesuai | 14 | 37,00 |
| 3. | Sebagian besar tidak sesuai | 16 | 42,00 |
| 4. | Tidak ada yang sesuai | 2 | 5,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017

Berdasarkan tabel diatas, sebanyak 6 responden atau 16,00 % menyatakan bahwa kursus/diklat yang diikuti pejabat struktural/eselon (implementors) dengan spesifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan *seluruhnya sesuai*. Sebanyak 14 responden atau 37,00 % menyatakan *sebagian besar sesuai*. Kemudian yang menyatakan *sebagian besar tidak sesuai* sebanyak 16 responden atau 42,00 %, Sedangkan yang menyatakan *tidak ada yang sesuai* sebanyak 2 responden atau 5,00 %.

Selanjutnya pendapat responden mengenai kesesuaian pengalaman kerja pejabat struktural/eselon di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Pengalaman Kerja
Pejabat Struktural/Eselon dengan Spesifikasi Jabatan (*job specification*)
Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Kesesuaian Pengalaman Kerja dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|---|-----------|----------------|
| 1. | Seluruhnya sesuai | - | - |
| 2. | Sebagian besar sesuai | 28 | 74,00 |
| 3. | Sebagian besar tidak sesuai | 7 | 18,00 |
| 4. | Tidak ada yang sesuai | 3 | 8,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017

Berdasarkan tabel diatas, tidak ada responden yang menyatakan *seluruhnya sesuai* antara pengalaman kerja pejabat struktural/eselon (implementors) dengan spesifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan *seluruhnya sesuai*. Sebanyak 28 responden atau 74,00 % menyatakan *sebagian besar sesuai*. Kemudian yang menyatakan *sebagian besar tidak sesuai* sebanyak 7 responden atau 18,00 %, Sedangkan yang menyatakan *tidak ada yang sesuai* sebanyak 3 responden atau 8,00%.

Pendapat responden mengenai kesesuaian pangkat/golongan ruang pejabat struktural di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Pendapat Responden Mengenai Kesesuaian Pangkat/Golongan Ruang
Pejabat Struktural dengan Spesifikasi Jabatan (*job specification*)
Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Kesesuaian Pangkat/Golongan Ruang dengan Spesifikasi Jabatan (<i>Job Specification</i>) | Responden | Persentase (%) |
|---------------|---|-----------|----------------|
| 1. | Seluruhnya sesuai | 13 | 34,00 |
| 2. | Sebagian besar sesuai | 18 | 48,00 |
| 3. | Sebagian besar tidak sesuai | 5 | 13,00 |
| 4. | Tidak ada yang sesuai | 2 | 5,00 |
| Jumlah | | 38 | 100 |

Sumber: Kuesioner, Maret 2017

Berdasarkan data diatas, sebanyak 13 responden atau 34,00 % menyatakan bahwa pangkat/golongan ruang pejabat struktural/eselon (implementors) dengan spesifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan *seluruhnya sesuai*. Sebanyak 18 responden atau 48,00 % menyatakan *sebagian besar sesuai*. Kemudian yang menyatakan *sebagian besar tidak sesuai* sebanyak 2 responden atau 5,00 %, Sedangkan yang menyatakan *tidak ada yang sesuai* sebanyak 5 responden atau 13,00 %.

Berdasarkan data-data sebagaimana pendapat responden pada tabel-tabel diatas, dapat diketahui belum semua spesifikasi jabatan (*job specification*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat diterapkan sesuai hasil analisis jabatan. Hal ini merupakan kendala bagi kelancaran pelaksanaan tugas jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan itu sendiri, mengingat fungsi spesifikasi jabatan (*job specification*) yang sangat strategis dalam manajemen personalia atau kepegawaian, karena dalam manajemen tersebut sangat membutuhkan syarat-syarat minimum dalam jabatan sebagai landasan untuk menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi jabatan, sehingga

nantinya diharapkan seseorang yang menduduki jabatan dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tingkat kualitas tinggi.

Hasil wawancara dengan *key informan* (R.Sek) mengatakan bahwa, hal ini disebabkan masih sulitnya mencari kriteria ASN yang sepenuhnya memenuhi kualifikasi jabatan sebagaimana yang telah dipersyaratkan sesuai dengan hasil analisis jabatan. Selain itu, penempatan pegawai pada jabatan tertentu sebagian masih merujuk pada pengalaman ASN saja, serta *key informan* juga tidak membantah adanya faktor non teknis seperti isu kedaerahan dan kepentingan lain sebagainya.

Selanjutnya interpretasi dari apa yang disampaikan para informan penelitian sebagaimana tersebut diatas, berdasarkan hasil wawancara dengan para informan penelitian serta jawaban yang disampaikan para responden dalam penelitian ini terungkap bahwa hasil analisis jabatan yang memuat deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum seluruhnya dapat diimplementasikan secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan berupa deskripsi jabatan (*job description*) belum diterapkan sesuai harapan. Hal ini terlihat pada Tabel 4.5 dari 38 responden penelitian sebanyak 20 responden (53,00 %) menyatakan deskripsi jabatan dari segi ringkasan tugas dan uraian tugas (uraian jabatan) belum dilaksanakan sesuai dengan informasi analisis jabatan. Bahkan terdapat 3 responden atau 8,00 % menyatakan belum dilakukan analisis pada beberapa jabatan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, yaitu jabatan staf ahli bupati serta pada jabatan yang berganti nomenklatur baru.

Penerapan deskripsi jabatan berupa bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan juga belum terimplementasikan secara maksimal, hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 dimana 22

responden (58,00 %) menyatakan bahwa deskripsi jabatan belum dilaksanakan sesuai informasi analisis jabatan. Data-data diatas menjelaskan bahwa implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dilihat dari sisi deskripsi jabatan belum seluruhnya dapat diterapkan dengan efektif, dikarenakan kapasitas atau kapabilitas ASN masih belum memadai dalam pelaksanaan tugas jabatan sehingga *output* dari pekerjaan itu juga kurang maksimal.

Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 153) menyinggung kapasitas sebagai faktor yang berpengaruh bagi implementasi kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn kemampuan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan mungkin dihambat oleh faktor-faktor seperti staf yang kurang terampil dan terlalu banyak pekerjaan, informasi yang tidak memadai dan sumber-sumber keuangan atau hambatan-hambatan waktu yang tidak memungkinkan. Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M. Gozali Rahman (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas pegawai dalam bidang kerja (*Job discription*) dapat menunjang kelancaran aktivitas lembaga, karena sesuai kualifikasi yang ditentukan dan secara empirik kapasitas pegawai berjalan secara optimal, hal ini berarti adanya keseimbangan antara kapasitas pegawai dengan jenis pekerjaan dan hasil pekerjaannya juga efektif dan efisien. Oleh karenanya jika tidak ada kesesuaian antara kapasitas pegawai dengan beban kerja, maka pelaksanaan pekerjaan juga kurang efektif dan efisien yang mempengaruhi hasil pekerjaan.

Sumber daya manusia ASN yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan untuk menduduki suatu jabatan sangat menentukan terlaksananya tugas jabatan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan dalam penelitian ini, juga tanggapan responden atas pelaksanaan pekerjaan serta telaahan dokumen-dokumen terkait penelitian bahwa ASN sering mengalami kebingungan

dalam pelaksanaan tugas jabatan, para pemegang jabatan (*implementors*) terkadang hanya mengikuti cara pejabat lama dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kesannya pemegang jabatan tidak mempunyai kreasi lain yang sebenarnya hal itu sangat diperlukan dalam tugas jabatan sehingga pelaksanaan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Masih kurangnya pemahaman pemegang jabatan akan tugas jabatannya, berimplikasi tidak tercapainya sasaran sesuai target baik dari segi waktu maupun hasil yang ingin dicapai.

Tabel 4.8, 4.9 dan 4.10 menggambarkan implementasi deskripsi jabatan berupa bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum memadai dan belum dimanfaatkan sesuai informasi analisis jabatan. Uraian jabatan belum seluruhnya dapat dilaksanakan dengan baik, hal ini berdampak pada kinerja ASN. Tabel-tabel diatas menjelaskan pula bahwa adanya ketidaksesuaian antara kemampuan pemegang jabatan dengan jenis tugas jabatan yang diemban. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan penelitian bahwa penempatan ASN tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki, dalam hal ini kompetensi dan keterampilan dengan tugas jabatan tidak seimbang. Hal ini berpengaruh kurangnya pemahaman pemegang jabatan atas pekerjaan, dan membawa konsekuensi terhadap tidak maksimalnya *output* pekerjaan. Kurang optimalnya kinerja ASN tercermin dari indikasi seperti kemampuan ASN dalam menyelesaikan pekerjaan sebagaimana pendapat responden mengenai implementasi deskripsi Jabatan berupa ringkasan tugas dan uraian tugas (*uraian jabatan*) bahwa sebagian besar pemegang jabatan (*implementors*) analisis jabatan belum mengimplementasikan sesuai dengan informasi analisis jabatan.

Komunikasi dua arah antara pejabat atasan dengan pejabat bawahan begitu pula sebaliknya sangat berperan dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan. Peran

pejabat atasan dalam mengkomunikasikan kejelasan informasi kepada pejabat bawahan secara konsisten sangat mempengaruhi pekerjaan bawahan. Keahlian dan keterampilan pegawai ASN masih kurang memadai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penempatan ASN belum adanya kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dengan tugas jabatan, begitu pula dengan pendidikan dan pelatihan yang diikuti, sebagian besar tidak sesuai dengan jenis pekerjaan. Data menunjukkan 16 responden atau 42,00 % menyatakan diklat yang pernah diikuti sebagian besar tidak sesuai dengan tugas jabatan. Kompetensi jabatan dalam hal ini jenis pekerjaan Kriteria tersebut adalah mempunyai keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan tugas jabatan masih kurang memadai, hal ini dikarenakan ketidaksesuaian dengan tugas jabatan atau bidang pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1999: 84) bahwa keterampilan dan keahlian pegawai penting sebagai modal kerja untuk menunjang kelancaran tugas. Karena itu sudah semestinya jika dalam penempatan pegawai apabila setiap pegawai mempunyai keterampilan dan keahlian sesuai bidang kerjanya.

Berikutnya implementasi analisis jabatan juga tergambarkan melalui penerapan spesifikasi jabatan (*job specification*). Dari hasil wawancara kepada para informan penelitian diketahui bahwa penempatan seorang pegawai dalam jabatan juga belum sepenuhnya sesuai dengan spesifikasi jabatan atau syarat jabatan, hal ini dikarenakan keterbatasan personel yang memenuhi kualifikasi jabatan yang sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Berdasarkan keterangan-keterangan yang disampaikan informan penelitian serta penelaahan dokumen-dokumen yang mendukung penelitian ini, bahwa sikap para pelaksana (*implementors*) mempengaruhi hasil kerja keseluruhan. *Implementors* tidak saja harus mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan dan memiliki

kapabilitas untuk melaksanakannya, namun para pelaksana tersebut harus mempunyai penerimaan yang kuat dan keinginan untuk melaksanakan kebijakan itu. Menurut pendapat Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 151) bahwa sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M.Gozali Rahman (2016), menunjukkan bahwa kapasitas pegawai dalam bidang kerja (*Job discription*) dapat menunjang kelancaran aktivitas lembaga. Hal tersebut tercermin dari adanya keseimbangan antara kapasitas pegawai dengan jenis pekerjaan dan hasil pekerjaannya efektif dan efisien.

Sebagaimana uraian-uraian diatas seolah memperkuat penelitian ini bahwa keterampilan dan keahlian seorang pegawai mempengaruhi hasil kerjanya, disini dimaksudkan perlu adanya kesesuaian antara beban kerja dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini sangat menentukan terimplementasikannya analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan baik, sehingga hasil pekerjaan dapat optimal.

Selanjutnya sebagaimana hasil pengumpulan informasi melalui kuesioner yang ditanyakan kepada responden mengenai bagaimana implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, diketahui bahwa dari 38 responden sebanyak 22 responden atau 58 % menyatakan antara bidang ilmu/jurusan pendidikan yang dipunyai implementors sebagian besar tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan (*job specification*). Kemudian menyangkut kediklatan atau kursus-kursus, diketahui pula sebanyak 18 responden atau 47 % menyatakan antara bidang pekerjaan dengan diklat yang pernah diikuti sebagian besar tidak sesuai.

Berdasarkan tingkat pendidikan sudah cukup baik, dari 38 responden hanya 11 responden atau 32 % yang menyatakan sebagian besar tidak sesuai dengan

spesifikasi jabatan. Begitu pula dilihat dari pengalaman kerja, dari 38 responden yang ditanyai, hanya 10 responden atau 26 % menyatakan sebagian besar tidak sesuai, selebihnya yaitu 28 responden atau 74 % menyatakan sebagian besar sesuai dengan spesifikasi jabatan. Dilihat dari kesesuaian pangkat/golongan ruang, dari 38 responden hampir semuanya menyatakan sebagian besar sesuai dengan spesifikasi jabatan yaitu sebanyak 31 responden atau 82 % menyatakan sebagian besar sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Penjelasan dari uraian tersebut diketahui bahwa penempatan pegawai dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan pangkat/golongan ruang pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagian besar sudah sesuai dengan spesifikasi jabatan. Namun Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam menempatkan pegawai tidak hanya melihat dari ketiga bagian tersebut, karena ada kriteria lain yang termuat dalam spesifikasi jabatan seperti kesesuaian bidang ilmu/jurusan pendidikan dengan jenis pekerjaan, kesesuaian kursus/diklat dengan karakteristik jabatan yang diduduki juga mempengaruhi pencapaian hasil pekerjaan secara optimal.

Van Meter dan Van Vorn (dalam Winarno, 2016: 153) mengemukakan bahwa kapasitas sebagai faktor yang berpengaruh bagi implementasi kebijakan. Implementasi yang berhasil juga merupakan fungsi dari kemampuan organisasi pelaksana untuk melakukan apa yang diharapkan untuk dikerjakan. Kemampuan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan mungkin dihambat oleh faktor-faktor seperti staf yang kurang terlatih dan terlalu banyak pekerjaan, informasi yang tidak memadai dan sumber-sumber keuangan atau hambatan-hambatan waktu yang tidak memungkinkan.

Memperhatikan uraian-uraian tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan ditinjau dari

aspek keterampilan dan keahlian pegawai dengan bidang pekerjaan para pelaksana (implementors) analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum seluruhnya sesuai dengan informasi analisis jabatan.

Sebagaimana hasil wawancara yang dikemukakan para informan tersebut diatas dikaitkan dengan teori Van Meter dan Van Horn yang penulis gunakan sebagai acuan untuk menjelaskan bahwa dari keenam variabel atau faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap implementasi analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan menggambarkan bahwa terdapat 4 (empat) faktor saja yang signifikan berpengaruh terhadap implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, keempat faktor tersebut adalah: a) sikap para pelaksana (implementors); b) sumber-sumber kebijakan; c) komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan; d) ciri-ciri atau karakteristik badan/instansi pelaksana.

2. Faktor-faktor kendala dalam Implementasi Analisis Jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat tergambar dari hasil wawancara dengan para informan sebagaimana tersebut diatas dan dari hasil jawaban responden atas kuesioner yang diajukan, terdapat 4 (empat) variabel atau faktor-faktor utama yang menjadi kendala implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, yaitu:

a. Sikap Para Pelaksana (Implementors)

Pemahaman para pelaksana terhadap hasil analisis jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam mengimplementasikan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten

Bulungan. hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan para informan penelitian tentang faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, adalah sebagai berikut:

Informan utama (*key informan*) mengemukakan:

“Permasalahan yang secara umum terjadi bukan saja di daerah kami (Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan) namun juga kemungkinan terjadi di daerah lain yaitu yang berkaitan dengan personil. Keterbatasan SDM Aparatur dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan menjadi kendala yang sampai saat ini belum selesai. Keterbatasan SDM Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah diterjemahkan seperti ini yaitu kemampuan dan pengetahuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan belum memadai, dikarenakan pengetahuan pegawai terhadap uraian pekerjaan masih kurang mendalam, pada gilirannya berdampak pada pencapaian *output* pekerjaan yang tidak maksimal” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Kendala lain yang hadapi dalam penerapan hasil analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah kurangnya kesadaran pemegang jabatan akan pentingnya menunaikan tugas jabatan yang diberikan kepadanya dengan baik dan sungguh-sungguh. Sebagaimana hasil wawancara dengan informan penelitian lainnya sebagai berikut:

“Yang juga menjadi kendala sehingga penerapan analisis jabatan kurang efektif yaitu sikap para pelaksana jabatan kurang baik, dikarenakan antara lain penempatan pada posisi jabatan yang menurut mereka kurang pas baik berdasarkan latar belakang pendidikan maupun berdasarkan kemampuan pemegang jabatan tersebut” (hasil wawancara dengan R.Org).

Kemudian pertanyaan yang sama juga diajukan kepada informan ketiga, kendala apa sehingga implementasi analisis jabatan belum berjalan sesuai dengan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, informan tersebut menyatakan:

“Kalau di kendala pada implementasi deskripsi jabatan dikarenakan kekurangpahaman terhadap uraian tugas jabatan, sehingga pejabat pelaksana tugas tadi kebingungan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang menjadi kendala tidak sepenuhnya diterapkan informasi jabatan dalam hal ini spesifikasi jabatan dikarenakan keterbatasan jumlah sumber daya manusia aparatur sipil negara dan keterbatasan pejabat yang masuk kualifikasi jabatan sebagaimana yang telah ditentukan” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Sikap para pelaksana dalam hal ini implementators analisis jabatan, menimbulkan hambatan terhadap implementasi analisis jabatan baik berupa penerapan deskripsi jabatannya maupun penerapan spesifikasi jabatan. Sikap para implementator analisis jabatan memegang peranan penting suksesnya atau berhasilnya tujuan yang diinginkan. Hal ini sebagaimana pendapat Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 149) bahwa pengalaman-pengalaman subjektivitas individu memegang peran yang sangat besar.

Lebih lanjut Van Meter dan Van Horn mengidentifikasi bahwa ada 3 (tiga) unsur tanggapan pelaksana yang mungkin memengaruhi kemampuan dan keinginan mereka untuk melaksanakan kebijakan, yakni kognisi (komprehensi, pemahaman), tentang kebijakan, macam tanggapan terhadapnya (penerimaan, netralitas, penolakan) dan intensitas tanggapan itu. Dengan demikian dapat ditarik garis lurus bahwa pemahaman dan kesadaran yang tinggi dari para pelaksana (implementors) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan memegang peranan yang besar terimplementasikannya hasil analisis jabatan berupa deskripsi jabatan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mu'amar (2015) bahwa dengan adanya jiwa loyalitas kepada pimpinan, berdampak pada tercapainya tujuan organisasi oleh karena para pegawai melaksanakan tugas/kebijakan semaksimal mungkin dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Uraian di atas menegaskan kembali begitu pentingnya sikap para pelaksana (implementors) analisis jabatan dalam menguraikan dan melaksanakan deskripsi jabatan dengan baik serta menerima dan mempunyai kesadaran yang kuat untuk menerima dan mau melaksanakan semua tugas jabatan yang diemban.

b. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana

Ciri-ciri atau karakteristik badan/instansi pelaksana yang dimaksud berkaitan dengan pengaruh dalam penerapan analisis jabatan khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah yang berkenaan dengan kompetensi para pelaksana sebagai pengimplementasi hasil dari analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan pada organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Implementors sebagai pelaksana implementasi adalah bagian yang paling penting dalam sebuah badan/instansi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran-sasaran dan target-target yang ingin dicapai, bergantung pada kompetensi (keahlian, keterampilan, kecakapan) dari pelaksana implementasi itu sendiri. Gambaran karakteristik badan/instansi pelaksana dapat diketahui dari hasil wawancara dengan para informan penelitian sebagai berikut:

“Penempatan pegawai dalam jabatan disesuaikan dengan keterampilan dan keahlian sangat mempengaruhi tercapainya suatu tujuan organisasi. Pada Sekretariat Daerah, rekrutmen pegawai dalam penempatannya belum sepenuhnya mengikuti hasil analisis jabatan yang ada. Terdapat beberapa pegawai antara keterampilan dan keahlian belum sesuai dengan jabatan yang didudukinya” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Kemudian *key* informan tersebut mengemukakan lebih lanjut bahwa:

“Masih ada ketidakseimbangan antara kemampuan aparatur dengan beban kerja, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Kalau kinerja aparatur tidak maksimal, tentunya akan mempengaruhi menurunnya kinerja organisasi”.

Informan lainnya mengemukakan sebagai berikut:

“Menurut saya, analisis jabatan yang sudah disusun merupakan ukuran dasar dan panduan bagi pimpinan dan *stakeholder* lain yang berkepentingan dalam seleksi, perekrutan, penempatan, maupun pengisian pegawai pada jabatan yang lowong. Saya melihat, analisis jabatan belum diterapkan secara efektif, karena masih ada posisi jabatan-jabatan tertentu di Sekretariat Daerah diisi oleh aparatur yang tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan” (hasil wawancara dengan R.Org).

Selanjutnya informan ketiga mengemukakan bahwa:

“Faktor-faktor yang merupakan kendala dalam pengimplementasian analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah antara lain adalah faktor sumber daya manusia atau SDM Aparatur. Kecakapan atau kemampuan para pegawai pelaksana dalam melaksanakan pekerjaan terbilang masih belum sepenuhnya memadai, dikarenakan uraian pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi SDM Aparatur. Selanjutnya ia mengatakan ada faktor lain yang juga menjadi kendala dalam penerapan analisis jabatan yaitu adanya tugas rangkap atau beban pekerjaan yang terlalu tinggi. Disini terjadi ketidakseimbangan sehingga uraian pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya tidak mampu diselesaikan tepat waktu, akibatnya target penyelesaian pekerjaan tertunda, kemudian mempengaruhi *output* atau *outcomes* dari pekerjaan tersebut” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Hasil wawancara dengan para informan diatas menggambarkan bahwa faktor SDM ASN begitu sangat penting dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diemban. Penempatan ASN belum sepenuhnya mengikuti informasi jabatan yang ada sesuai SK. Bupati Bulungan tentang Analisis Jabatan. Kurangnya kompetensi baik dari segi pengetahuan maupun kemampuan menimbulkan ketidakefisienan dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan. dalam pengelolaan tugas jabatan merupakan permasalahan yang dihadapi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Permasalahan lain yang terjadi pelaksana implementasi (*implementors*) belum memahami secara mendalam tugas pokoknya, diadakan mutasi ketempat lain yang belum tentu sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan. Perhatian dari pemimpin

diatasnya perlu ditingkatkan dengan memberikan penghargaan dan insentif bagi pegawai yang melaksanakan tugas jabatan dengan penuh rasa tanggung jawab dan tepat waktu sesuai dengan perencanaan.

Menurut Edwards (dalam Winarno, 2016: 176) ada dua karakteristik utama dari birokrasi, yaitu prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar atau sering disebut sebagai *Standard Operating Procedures* (SOP). Dengan SOP para pelaksana implementasi analisis jabatan dapat memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu SOP menyeragamkan tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh para pemegang jabatan di unit kerja/bagian masing-masing sehingga baik pejabat lama maupun pejabat baru yang akan menduduki jabatan yang sama, berlandaskan kepada tindakan-tindakan yang sama pula. Dengan adanya SOP, menghindari tugas rangkap seperti yang dikatakan informan sebelumnya menjadi kendala yang juga menghambat tercapainya kinerja dengan baik.

c. Sumber-Sumber Kebijakan

Sumber-sumber kebijakan yang dimaksud yaitu berupa sumber daya finansial dan sumber daya manusia yang perlu mendapat perhatian dalam proses implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah. Kedua sumber daya ini mempengaruhi jalannya penerapan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah baik penerapan deskripsi jabatannya maupun dalam penerapan spesifikasi jabatan. Hasil wawancara dengan informan penelitian terlihat bahwa keterkaitan sumber daya finansial dan sumber daya manusia, terimplementasinya hasil analisis jabatan, pengaruhnya begitu signifikan, dapat dilihat sebagaimana berikut ini:

Key informan menyatakan ketika diwawancarai terkait dengan ketersediaan anggaran, apakah sudah terpenuhi sesuai kebutuhan yang diperlukan sehingga tidak mengganggu terlaksananya implementasi analisis jabatan, mengatakan:

“Seperti perkataan saya terdahulu, program analisis jabatan ini sudah ada dananya tersendiri. Besarannya kita sesuaikan dengan anggaran yang tersedia, karena tidak ini saja yang kita anggarkan, masih banyak lagi program dan kegiatan di Sekretariat Daerah ini yang juga menjadi perhatian kami” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Selanjutnya dengan pertanyaan yang sama informan kedua mengemukakan sebagai berikut:

“Menurut saya sumber daya yang paling penting dalam melaksanakan penerapan analisis jabatan kuncinya ada pada manusianya yang melaksanakan jabatan itu. Kalau SDM nya bagus dan berkualitas, sudah barang tentu pekerjaan yang di hasilkan juga ikut bagus. Tetapi kalau SDM nya tidak bagus atau katakan kurang bagus, ya tentunya hasil pekerjaannya juga kurang bagus” (hasil wawancara dengan R.Org).

Kemudian informan ketiga mengatakan:

“salah satu permasalahan yang menjadi kendala pada kami (Sekretariat Daerah) sering terjadi atau seperti ini tidak sering juga sih, namun ini mengganggu lancarnya penerapan analisis jabatan, yaitu pergantian personil yang katakan sudah cakap pada posisinya itu, di ganti oleh orang lain yang belum tentu cakap di posisi barunya itu. Ini yang terkadang mengganggu jalannya implementasi dengan lancar” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Penjelasan para informan diatas diketahui bahwa faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi analisis jabatan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah yang berhubungan dengan faktor sumber-sumber kebijakan sebagaimana dikatakan Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 144) bahwa dalam proses implementasi

kebijakan yang menjadi perhatian adalah sumber-sumber yang dimaksud mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif. Selain itu dari keterangan informan penelitian diatas terungkap bahwa faktor yang juga menghambat terlaksananya implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan baik adalah kurangnya kecakapan yang dimiliki oleh para pelaksana (*implementors*) pemegang jabatan dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan.

Para pelaksana harus memiliki keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Kurangnya personel yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang menjangkau banyak pembaruan (George Edwards dalam Winarno, 2016: 161). Hal ini sebagaimana penelitian terdahulu oleh Hasan (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa analisa jabatan belum dapat diterapkan secara tepat atau sesuai kualifikasi yang ditentukan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa aparatur yang kurang sesuai antara keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, dan masih adanya pengangkatan dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, skill maupun pengalaman. Walaupun belum semuanya memenuhi kualifikasi tetapi secara aplikatif cukup baik.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan pakar diatas dan penelitian terdahulu, implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan juga belum dapat diterapkan sesuai deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang ada. Hal ini dikarenakan ketidakcakapan atau

kurang cakupnya implementors dalam melaksanakan hasil analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

d. Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan

Komunikasi antar organisasi terkait disini yaitu, penunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit (komunikasi vertikal ke bawah antara seorang pimpinan dengan para bawahan) di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Kebijakan penyusunan dan penerapan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan merupakan suatu keputusan yang mana merupakan kewenangan seorang pimpinan untuk selalu dikoordinasikan dan mengkomunikasikan dengan para pegawai khususnya para pelaksana implementasi analisis jabatan (implementors), sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Komunikasi antar pegawai sangatlah penting karena dengan komunikasi pemahaman terhadap prosedur pelaksanaan kebijakan tersebut bisa berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berikut hasil wawancara dengan para informan dengan pertanyaan mengenai pemahaman dan informasi tentang hasil analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan bagi para pelaksana (implementors) di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, sebagai berikut:

Key informan berpendapat:

“Pemahaman dan informasi tentang hasil analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan untuk pejabat dalam hal ini para pelaksa kebijakan itu, sudah dimulai dengan kegiatan penyusunan analisis jabatan yang di laksanakan di semua SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Saya kira, pemahaman tentang informasi analisis jabatan para pelaksana ini berbeda-beda, satu dengan yang lainnya tidak sama cara pemahamannya” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Informan selanjutnya yaitu informan kedua berpendapat:

“Hal yang menjadikan kendala sehingga implementasi analisis jabatan di Setda ini kurang efektif dalam pelaksanaannya adalah mendeskripsikan uraian jabatan (deskripsi jabatan) masing-masing pegawai. Karena tingkat kepatuhan dan kekurangpahaman terhadap ringkasan tugas dan uraian tugas menjadikan mereka bekerja asal melaksanakan saja, tanpa ada target-target tertentu yang dihasilkan, walaupun tidak semuanya begitu” (hasil wawancara dengan R.Org).

Pertanyaan yang sama juga diajukan kepada informan ketiga yang berpendapat:

“Menurut saya sosialisasi perlu di intensifkan lagi. Komunikasi melalui sosialisasi yang berkesinambungan akan lebih efektif dan mengena pada sasaran, maksudnya pada para implementor tersebut. Yang juga dibutuhkan adalah pelatihan-pelatihan mengenai peraturan-peraturan baru yang berhubungan dengan aturan pelaksanaan pengelolaan penyusunan analisis jabatan berbasis teknologi informasi. Ini saya kira akan lebih efektif dalam penerapannya, apabila ada perubahan-perubahan atau revisi-revisi bahkan evaluasi tidak terlalu sulit untuk menyesuaikan dengan adanya perubahan-perubahan untuk menyesuaikan dengan perubahan peraturan baru tersebut” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Komunikasi antar pegawai sangatlah penting karena dengan komunikasi pemahaman terhadap informasi jabatan tersebut bisa berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Komunikasi dua arah dari pimpinan ke pada bawahan, begitu pula sebaliknya dari bawahan intensif juga berkomunikasi dengan atasan. Terkait dengan pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi, sebaiknya sering dilakukan agar dapat meningkatkan pengalaman dan pengetahuan bagi implementors analisis jabatan dalam melaksanakan tugas jabatan sehingga tugas pokok dan fungsi sebagaimana deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dapat di implementasikan dengan baik sesuai dengan informasi hasil analisis jabatan.

Selain itu menurut penulis yang termasuk penting juga adalah pengawasan secara berjenjang mulai dari pimpinan paling atas dalam hal ini Pak Bupati sampai terus kebawah menurut hirarki jabatan. Hal ini merujuk teori Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 145), bahwa para pejabat dalam organisasi mempunyai pengaruh oleh karena posisi hierarkis mereka. Para pejabat dalam struktur organisasi mempunyai kekuasaan personel yang diukur dari: 1) Rekrutmen dan seleksi; 2) Penugasan dan relokasi; 3) Kenaikan Pangkat; 4) Akhirnya pemecatan. Sejalan dengan apa yang dikemukakan George Edwards (dalam Winarno, 2016: 156) yaitu membahas 3 (tiga) hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (*clarity*). Menurut Edwards, persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan.

Terkait dengan penelitian terdahulu Mu'amar (2015) hasil penelitiannya menunjukkan apabila pegawai memiliki jabatan yang jelas di suatu organisasi maka akan memberikan kontribusi kerja secara positif dengan didukung lingkungan kerja yang baik. Sehingga dapat mengemban tugas dan tanggung jawab dengan maksimal. sebagai bentuk dari jiwa loyalitas kepada pimpinan, para pegawai harus melaksanakan tugas/kebijakan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Uraian tentang faktor komunikasi tersebut diatas bahwa komunikasi ini dianggap sangat penting dalam setiap proses pelaksanaan implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, mengingat dalam setiap kegiatan yang dilakukan melibatkan unsur manusia dan sumber daya yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Sedangkan faktor

yang menjadi kendala penerapan analisis jabatan dengan maksimal adalah kurangnya sosialisasi kepada para pelaksana (implementators) hasil analisis jabatan baik berupa deskripsi jabatan maupun spesifikasi jabatan. Disamping itu interpretasi yang berbeda-beda dari para pelaksana terhadap peraturan-peraturan dan pedoman mengenai analisis jabatan dikarenakan masih kurangnya mereka mendapatkan pendidikan dan pelatihan sehingga pengetahuan dan pemahaman implementors kurang mendalam.

Penjelasan para informan diatas diketahui bahwa faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi analisis jabatan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah yang berhubungan dengan faktor sumber-sumber kebijakan sebagaimana dikatakan Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 144) bahwa dalam proses implementasi kebijakan yang menjadi perhatian adalah sumber-sumber yang dimaksud mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif.

Selain itu dari keterangan informan penelitian diatas terungkap bahwa faktor yang juga menghambat terlaksananya implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan baik adalah kurangnya kecakapan yang dimiliki oleh para pelaksana (implementors) pemegang jabatan dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan. Para pelaksana harus memiliki keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Kurangnya personel yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang menjangkau banyak pembaruan (George Edwards dalam Winarno, 2016: 161). Hal ini

sebagaimana penelitian terdahulu oleh Hasan (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa analisa jabatan belum dapat diterapkan secara tepat atau sesuai kualifikasi yang ditentukan. Hal tersebut tercermin oleh beberapa aparatur yang kurang sesuai antara keterampilan dan keahlian yang dimiliki dengan beban kerja, dan masih adanya pengangkatan dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi yang ditentukan, baik dari segi tingkat pendidikan, kepangkatan, skill maupun pengalaman. Walaupun belum semuanya memenuhi kualifikasi tetapi secara aplikatif cukup baik.

Pelaksanaan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum dapat diimplementasikan secara menyeluruh sebagaimana informasi analisis jabatan. Dari uraian sebagaimana diatas dapat disimpulkan bahwa kendala implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yaitu: penempatan pemegang jabatan (implementors) belum seluruhnya sesuai dengan tugas jabatan, baik dari segi kualifikasi pendidikan maupun diklat yang pernah diikuti. Pandangan yang berbeda dalam Tim Baperjakat dalam memberikan kriteria penilaian terhadap pengangkatan dalam jabatan, adanya pengaruh emosional kedaerahan yang mempengaruhi lingkungan kerja yang berpotensi dalam pengangkatan jabatan tidak objektif, terbatasnya jumlah ASN yang memenuhi kualifikasi jabatan dan kurangnya keahlian dan keterampilan menyelesaikan tugas jabatan. Hal ini faktor-faktor yang menjadi kendala implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara kurang berjalan efektif.

3. Upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Dalam Meningkatkan Kualifikasi Jabatan

Setiap kebijakan yang dijalankan oleh pemerintah tidak selamanya berjalan dengan baik. Banyak kebijakan menghadapi masalah dalam proses implementasinya. Sebagaimana telah diuraikan diatas, implementasi kebijakan merupakan proses yang kompleks. Situasi seperti ini akan mendorong timbulnya masalah-masalah yang boleh dikatakan rumit dalam pengimplementasiannya. Berkaitan dengan penelitian ini bahwa proses dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan cukup menemui permasalahan, dan disebabkan beberapa faktor yang menjadi kendala implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan itu sendiri.

Dalam rangka mencari solusi dan memperbaiki penerapan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, maka diperlukan upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, yaitu upaya perbaikan yang dilakukan melalui pendekatan teori dari Van Meter dan Van Horn, atau pendekatan teori yang relevan dengan penelitian, sebagai berikut:

a. Sikap Para Pelaksana (Implementors)

Sikap para pelaksana (implementors) merupakan faktor yang sangat penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Oleh karenanya sikap para pelaksana (implementors) untuk melaksanakan implementasi analisis jabatan khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan merupakan hal utama yang menjadi perhatian bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam penerapan analisis jabatan yang lebih baik lagi.

Hal ini didukung hasil wawancara dengan para informan penelitian, sebagai berikut:

Upaya-upaya apa yang perlu dilakukan Sekretariat Daerah untuk meningkatkan kualifikasi jabatan sebagai berikut:

Key informan mengatakan:

“upaya yang akan dilakukan untuk meningkatkan kualifikasi jabatan adalah melalui rekrutmen pegawai yang disesuaikan dengan kriteria yang sudah dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Kemudian Mekanisme penempatan seseorang melalui Baperjakat perlu diperbaiki” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Sedangkan informan kedua mengemukakan:

“Dokumen analisis jabatan ini rencananya akan ditetapkan melalui peraturan kepala daerah (Bupati), sehingga dokumen ini nantinya akan menjadi pedoman yang lebih mengikat bagi siapa saja atau SKPD lain yang berkepentingan ingin memanfaatkan dokumen ini”. (hasil wawancara dengan R.Org).

Selanjutnya informan ketiga mengatakan:

“untuk meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, informasi analisis jabatan yang ada digunakan seluruhnya sesuai dengan isi dari dokumen analisis jabatan itu. Kalau hal ini bisa diterapkan seperti itu, akan meningkatkan kualifikasi jabatan karena telah mengikuti dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan”. (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Selanjutnya upaya-upaya apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja aparatur pelaksana implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah adalah:

Menurut *key* informan:

“Sering saya katakan kepada semua pegawai di sini, tingkatkan harmonisasi dan saling percaya satu sama lainnya. Jangan saling curiga kepada sesama teman, kepada atasan, kepada bawahan. Kita harus kompak. Kalau kita tidak kompak, susah kita dalam bekerja”(hasil wawancara dengan R.Sek).

Pertanyaan yang sama di ajukan kepada informan kedua mengatakan:

“Untuk meningkatkan kinerja para pemegang jabatan (implementors), diperlukan tambahan pengetahuan khususnya melalui diklat yang disesuaikan kebutuhan dan tujuan organisasi, sehingga implementors tersebut memahami apa yang harus dikerjakan” (hasil wawancara dengan R.Org).

Selanjutnya informan ketiga mengatakan:

“Menurut saya penempatan seseorang pada jabatan tertentu sesuai dengan keahliannya itu penting, sesuai pendidikan, pengalaman, senioritas itu semua penting. Namun dengan adanya pengawasan yang berlanjut, maksudnya kontinyu berkesinambungan secara berjenjang dan sedikit tegas, yang tidak disiplin diberi sanksi tegas, yang berprestasi di beri penghargaan atau dihargai, ini akan berdampak kepada kepatuhan para personil dalam organisasi itu, sehingga mau tidak mau, suka tidak suka aktivitas mereka tetap merasa diawasi pimpinan dengan begitu aktivitas anggota organisasi ini terpacu, pada akhirnya kinerja juga dapat meningkat” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Informan tersebut juga mengatakan:

“Selain itu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) juga sangat menentukan suksesnya penerapan analisis jabatan ini. Apa-apa yang harus dikerjakan itu dimuat juga dalam isian SKP termasuk perilaku pegawai yang kurang peduli dengan penilai kinerja tersebut yang dinilai dari prestasi kerja pegawai. SKP ini sering diabaikan oleh pegawai, mereka menganggap SKP ini seperti DP3, diakhir tahun baru membuat. Padahal SKP ini di isi per periode bahkan setiap hari harus dicatat dan di dokumenkan semua” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Penjelasan-penjelasan yang dikemukakan oleh para informan penelitian dapat dijelaskan bahwa upaya yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kualifikasi jabatan para implementors di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam menerapkan hasil analisis jabatan dari sudut deskripsi jabatan adalah meningkatkan intensitas pelatihan dan pendidikan atau kursus-kursus yang berhubungan dengan tugas jabatan implementors sehingga keterampilan dan keahlian yang merupakan syarat yang harus dimiliki untuk menduduki suatu jabatan semakin meningkat,

sehingga penerapan deskripsi jabatan oleh implementors di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan berjalan se maksimal mungkin yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik. Selain itu Tim Baperjakat dapat memanfaatkan informasi analisis jabatan sebagai pedoman dalam melakukan mutasi maupun promosi. Hal yang juga sangat perlu mendapat perhatian adalah Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP ini memuat semua pekerjaan atau tugas jabatan yang dilaksanakan. keterkaitan SKP dengan informasi analisis jabatan sangat erat, dimana apa yang dituangkan dalam SKP merupakan uraian pekerjaan atau tugas jabatan yang dilaksanakan termasuk penilai perilaku pegawai itu sendiri dan ini menjadi salah satu ukuran bagi pegawai terhadap kinerja mereka. Namun seperti apa yang disampaikan informan diatas menunjukkan bahwa SKP belum menjadi sebuah budaya yang diterapkan dalam organisasi.

Edward (2011: 98) berpendapat bahwa implementasi kebijakan tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang cukup kualitas dan kuantitasnya. Kualitas sumber daya manusia berkaitan dengan keterampilan, dedikasi, profesionalitas, dan kompetensi di bidangnya. Sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah sumber daya manusia apakah sudah cukup untuk melingkupi seluruh kelompok sasaran. Sejalan dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan persyaratan jabatan yang didukung dengan keterampilan dan keahlian sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat optimal. Dengan demikian secara representatif menunjukkan indikasi cukup baik.

b. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana

Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Aspek karakteristik badan/instansi pelaksana disini adalah struktur birokrasi. Struktur birokrasi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dengan menjalankan kebijakan. Pola-pola hubungan itu adalah pengawasan secara berjenjang mulai tingkat atas sampai tingkat bawah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian mengenai tingkat pengawasan yang dilakukan di Sekretariat Daerah selama ini, sebagai berikut:

Key informan mengatakan:

“Pengawasan secara berjenjang sudah kami lakukan. Atasan melakukan pengawasan kepada bawahannya (waskat). Di internal sendiri juga begitu, Para asisten mengawasi kepala bagian sampai kebawah. Para kepala sub bagian mengontrol stafnya langsung. Pengawasan berjenjang ini juga diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan tentang disiplin pegawai, jadi itu sudah kami lakukan” (Hasil wawancara dengan R.Sek).

Selanjutnya informan kedua mengatakan:

“Ya, pengawasan yang dilakukan pimpinan kepada bawahan cukup berjalan baik di Sekretariat Daerah ini. Karena Sekretariat Daerah ini menjadi barometer SKPD lain, di jadikan contoh oleh SKPD-SKPD lain” (Hasil Wawancara dengan R.Org).

Kemudian informan ketiga mengatakan:

“Mengenai pengawasan, ya cukup baik. Pimpinan kami disini yaitu Pak Sekda, dalam apel pagi selalu mengingatkan untuk mengawasi, mengontrol anak buahnya. Ia katakan perhatikan bawahan kita masing-masing, perhatikan mereka. Namun pengawasan yang terlalu otoriter

dan kaku kepada bawahan juga akan membawa dampak kurang baik terhadap pelaksanaan tugas” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Secara hirarki kontrol dari pejabat atasan kepada pejabat bawahan selama ini cukup baik, pengawasan wajib dilakukan pihak atasan kepada bawahan di masing-masing unit kerja atau internal kantor. Tanpa pengawasan dari pimpinan, pelaksana di tingkat bawah dapat menyimpangkan tugas jabatan dari yang seharusnya dilakukan. Seperti di nyatakan oleh Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 148) beberapa unsur yang mungkin berpengaruh terhadap suatu organisasi dalam mengimplementasikan kebijakan, salah satunya adalah tingkat pengawasan hierarkis terhadap keputusan-keputusan sub unit dan proses-proses dalam badan-badan pelaksana.

Pengawasan terhadap kinerja pemegang jabatan perlu di intensif di internal kantor, pengawasan tidak saja dilakukan terhadap tingkat kehadiran para pegawai di internal kantor, tetapi lebih menekankan pengawasan terhadap apa yang dikerjakan, cara mengerjakan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan tersebut.

c. Sumber-Sumber Kebijakan

Sumber-sumber kebijakan disini adalah sumber daya manusia (SDM) aparatur yang melaksanakan implementasi analisis jabatan. SDM aparatur merupakan unsur terpenting agar suatu kebijakan dapat berjalan dengan baik. SDM aparatur ini berhubungan dengan kecakapan-kecakapan, keterampilan-keterampilan, keahlian-keahlian mereka terkait dengan tugas jabatan.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi seorang pelaksana implementasi kebijakan dalam hal ini

implementors analisis jabatan adalah melalui penempatan para implementors tersebut sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan mengenai bagaimana meningkatkan sumber daya manusia sehingga memenuhi kualifikasi jabatan yang di tentukan, sebagai berikut:

Key informan mengemukakan:

“Pegawai kita disini terbatas, salah satunya dikarenakan banyak yang mutasi atau pindah ke Pemerintah Provinsi Kaltara. Akibatnya beberapa jabatan itu kosong. Untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong tersebut, dilakukan rotasi atau mutasi pegawai. Dengan keterbatasan sumber daya aparatur baik dari segi *skill*, keahlian, keterampilan, pendidikan, golongan/ruang, penempatan seseorang itu dipilih berdasarkan pengalaman seorang pegawai tersebut. ini upaya-upaya yang dilakukan untuk tetap memenuhi kualifikasi jabatan” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Informan selanjutnya mengemukakan:

“pejabat-pejabat yang menduduki jabatan, dilihat kinerja mereka selama periode waktu tertentu, jika dianggap tidak berkinerja oleh pimpinan akan dilakukan rotasi. Jadi langkah-langkah untuk meningkatkan kualifikasi jabatan itu, dilakukan pergantian pejabat yang lebih dianggap cocok dari semua aspek penilaian, diantaranya menyangkut senioritas di lingkungan internal sendiri” (hasil wawancara dengan R.Org).

Informan berikutnya mengemukakan:

“Menurut saya pengkaderan kepada pelaksana atau para staf sangat perlu dilakukan oleh Sekretariat Daerah ini. Staf-staf yang belum menjabat dan mereka kedepannya akan juga menjabat, di kader dengan baik, dilatih, diikutkan diklat-diklat teknis agar mereka punya pengalaman, keterampilan, keahlian serta akan mampu melaksanakan tugas dan fungsi nantinya. Untuk tambahan informasi, analis jabatan ini memerlukan anggaran. Sekarang ini anggaran terbatas, karena ada pemangkasan anggaran dari pusat. Namun demikian kita tetap memberikan *reward* atas pelaksanaan analisis jabatan ini” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 144)

mengemukakan bahwa sumber-sumber layak mendapat perhatian karena

menunjang keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber-sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif. Selanjutnya dikatakan dalam beberapa kasus besar kecilnya dana akan menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Sedangkan menurut George Edwards (dalam Winarno, 2016: 161) mengemukakan bahwa perintah-perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, maka implementasi inipun cenderung tidak efektif. Sumber yang penting meliputi staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul di atas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahman (2016) juga menggambarkan bahwa aspek pengalaman kerja dalam pengangkatan jabatan maupun dalam penempatan kerja aparatur lebih mempertimbangkan aspek pengalaman kerja.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan adalah sedikitnya pejabat yang mempunyai keterampilan-keterampilan pengelolaan. Oleh karenanya dibutuhkan perencanaan kediklatan yang berkesinambungan sesuai dengan tugas fungsi masing-masing para pelaksana (*implementors*).

d. Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan

Komunikasi merupakan proses penyampaian suatu informasi kepada orang lain. Komunikasi berguna untuk sarana pemberian informasi, agar informasi tersebut dapat dipahami dan dilaksanakan. Penyampaian informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan begitu penting dalam hal ini para pelaksana (implementors) analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Penerapan dalam proses komunikasi kebijakan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yaitu dengan menyebarluaskan dan menyosialisasikan informasi analisis jabatan kepada para pelaksana sehingga diperoleh informasi secara menyeluruh mengenai informasi jabatan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, mengenai komunikasi yang seperti apa yang mendukung implementors analisis jabatan untuk dapat meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, di kemukakan oleh informan penelitian, sebagai berikut:

Key informan berpendapat:

“SDM Aparatur PNS merupakan modal utama bagi terlaksananya semua program/kegiatan yang direncanakan. Mengapa saya bilang modal utama, karena walaupun fasilitas yang diberikan pada pegawai itu mencukupi, tetapi SDM nya tidak paham apa yang mau dikerjakan, ya percuma saja. Namun demikian komunikasi yang intensif dan terus menerus di lingkungan internal maupun dengan eksternal tentang pelaksanaan uraian jabatan seperti melakukan FGD dengan para analis atau para pemegang jabatan, akan menambah wawasan mereka untuk menerapkan sesuai yang diharapkan” (hasil wawancara dengan R.Sek).

Sedangkan informan kedua mengatakan:

“Apabila seorang pejabat yang mengemban tugas itu kompeten dalam arti ia memiliki keahlian dan keterampilan baik dari aspek pendidikan,

pengalaman kerja, dan kemauan yang kuat serta sungguh-sungguh mengerjakan tugas jabatannya, maka ia akan mampu menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik. Disini peran lingkungan sekitar mempengaruhi pelaksanaan tugas jabatan, misalnya peran atasan mengkomunikasikan serutin mungkin hal-hal yang baru terkait dengan pekerjaan bawahan, mengontrol kerja bawahan, mengarahkan dan melakukan pembinaan dengan cara mengevaluasi kerja bawahan secara bijaksana, dan sebagainya yang dapat membangkitkan semangat kerja di internal kantor” (hasil wawancara dengan R.Org).

Selanjutnya informan ketiga mengemukakan pendapatnya:

“Sikap para pegawai yang memegang jabatan di Sekretariat Daerah ini dalam hal mutasi atau promosi jabatan sebagian besar menurut saya menerima sesuai dengan ketetapan pimpinan. Kalau pejabat tersebut merasa menerima dimanapun ia ditempatkan, maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan dikerjakan. Sebaliknya, bila pejabat itu tidak menerima atau menolak atau ia merasa ditempat baru itu tidak sesuai dengan keinginannya, maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya itu akan diabaikannya. Mengadakan komunikasi secara santun, baik, tepat, mempunyai pengaruh positif dan menimbulkan keharmonisan dalam organisasi itu sendiri, dengan komunikasi yang lancar dalam organisasi, membuat kecenderungan para pelaksana atau pemegang jabatan menerima dan mau melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh” (hasil wawancara dengan R.Org-I).

Hasil wawancara sebagaimana yang dikemukakan para informan diatas, dapat diinterpretasikan bahwa dalam rekrutmen atau menempatkan pegawai (para implementor) pada jabatan tertentu, hendaknya memilih yang memiliki keterampilan dan keahlian serta diberikan pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2016: 145) mengatakan bahwa dalam meneruskan pesan-pesan kebawah dalam suatu organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lainnya, para komunikator dapat menyimpangkannya atau menyebarluaskannya baik secara sengaja atau tidak sengaja. Lebih dari itu, jika sumber-sumber informasi yang berbeda memberikan interpretasi- interpretasi yang tidak konsisten terhadap ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan atau jika sumber-sumber yang sama memberikan interpretasi- interpretasi yang bertentangan,

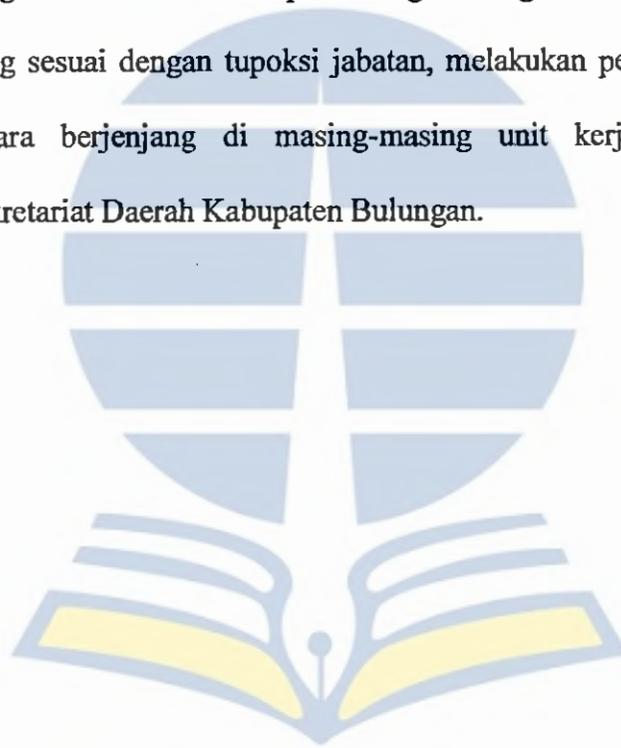
para pelaksana akan menghadapi kesulitan yang lebih besar untuk melaksanakan maksud-maksud kebijakan.

Sedangkan Edwards (dalam Winarno, 2016: 159) menyatakan dengan menyelidiki hubungan antara komunikasi dan implementasi, maka kita dapat mengambil generalisasi, yakni bahwa semakin cermat keputusan-keputusan dan perintah-perintah pelaksanaan diteruskan kepada mereka yang harus melaksanakannya, maka semakin tinggi probabilitas keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah pelaksanaan tersebut dilaksanakan.

Begitu pentingnya komunikasi menyangkut proses implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, komunikasi yang efektif akan dapat meningkatkan kemampuan para pelaksana analisis jabatan dan memudahkan mereka dalam mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi. Ini merupakan langkah-langkah atau upaya-upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan meningkatkan kemampuan dan keahlian implementors analisis jabatan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam menerapkan informasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Jika pegawai yang bersangkutan diberikan pemberian tugas sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki, ia cenderung akan dengan mudah melaksanakan tugas jabatannya dan hasilnya dapat dioptimalkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan penelitian, hasil kuesioner dan telaah atas dokumen-dokumen terkait penelitian ini, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa upaya-upaya yang perlu dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam mengimplementasikan analisis jabatan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien antara lain:

penempatan pegawai ASN mengacu pada kriteria sebagaimana informasi analisis jabatan, pejabat atasan mengkomunikasikan secara efektif mengenai informasi yang berkaitan dengan tugas fungsi organisasi dan mengkomunikasikan informasi analisis jabatan kepada pejabat bawahan secara konsisten, membangun harmonisasi di internal lingkungan kerja sehingga kerjasama diantara ASN terbangun dengan baik, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan mengikutsertakan ASN melalui diklat yang sesuai dengan tupoksi jabatan, melakukan pengawasan secara berkala secara berjenjang di masing-masing unit kerja/bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan tentang “Implementasi Analisis Jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara” maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi Analisis Jabatan

Implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan belum maksimal diterapkan, dikarenakan terbatasnya SDM ASN yang memenuhi kualifikasi jabatan sebagaimana yang dipersyaratkan sesuai dokumen analisis jabatan. Begitu pula dengan Deskripsi Jabatan (*job description*) yang antara lain memuat ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja dan hasil kerja belum diimplementasikan secara optimal, baru sebagian kecil dari informasi deskripsi jabatan tersebut dapat dimanfaatkan. Namun demikian, meskipun implementasi analisis jabatan belum seluruhnya diterapkan, dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan pangkat/golongan ruang sudah memenuhi kualifikasi jabatan.

2. Faktor-Faktor Kendala

Faktor-faktor kendala dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yaitu:

- a. Sikap beberapa implementors analisis jabatan yang kurang peduli dengan tugas jabatan mereka, karena menganggap penempatan tidak sesuai dengan kapasitas dan keinginan mereka sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara efektif.

- b. Keahlian dan keterampilan implementors belum memadai terutama pejabat pelaksana pada level eselon IV yang bertanggungjawab secara teknis operasional atas *output* pekerjaan.
- c. Pemahaman ASN terhadap tugas fungsi jabatan relatif masih kurang, sehingga dalam penyelesaian pekerjaan sering mengalami keterlambatan atau tidak efisien melampaui target waktu yang telah direncanakan sebelumnya, hal ini berpengaruh terhadap kinerja individu dan berpengaruh pula terhadap kinerja organisasi.
- d. Pendistribusian pegawai belum mengikuti prinsip "*the right man in the right place and the right man behind the right job*" (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat), dalam hal ini beban kerja tidak seimbang dengan kemampuan pegawai dan pengetahuan yang dibutuhkan, sehingga tidak tercapai hasil kerja yang optimal.

3. Upaya-Upaya Yang Dilakukan

Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualifikasi jabatan di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebagai berikut:

- a. Mengikutsertakan para pelaksana (implementors) analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam pendidikan dan pelatihan atau kursus-kursus yang sesuai dengan tugas jabatan, sehingga diharapkan kemampuan, keahlian dan keterampilan mereka dapat meningkat yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
- b. Meningkatkan pengawasan secara berjenjang kepada para pelaksana (implementors) di masing-masing Unit Kerja/Bagian di lingkungan Sekretariat

- Daerah Kabupaten Bulungan agar mereka terpacu dan mau melaksanakan tugas dengan baik dan memberikan insentif yang cukup bagi para pelaksana tersebut.
- c. Menumbuhkan kesadaran (penerimaan) dan kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dengan menciptakan harmonisasi antara pejabat atasan dengan pejabat bawahan serta rekan kerja dalam lingkungan internal kantor, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana.
 - d. Analisis jabatan belum seluruhnya diketahui oleh para pegawai ASN, untuk itu diperlukan menyebarluaskan dan menyosialisasikan informasi analisis jabatan agar pemahaman dan pengetahuan mereka bertambah.

B. SARAN

Dari hasil kesimpulan di atas, penulis mencoba untuk memberikan saran sebagai berikut:

1. Praktis

- a. Dalam rangka meningkatkan kinerja ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, maka analisis jabatan yang memuat Deskripsi Jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) hendaknya diimplementasikan secara tepat dan benar atau harus memenuhi kualifikasi jabatan yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui reformasi administrasi, dan menghilangkan praktek-praktek yang melanggar etika birokrasi.
- b. Pengangkatan dalam jabatan oleh Tim Baperjakat seyogyanya mengikuti informasi analisis jabatan sebagaimana SK. Bupati Bulungan Nomor 593/K-XI/060/2012 tentang Analisis Jabatan, sehingga penempatan pegawai ASN di

lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat diimplementasikan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan.

- c. Menyempurnakan kembali informasi jabatan yang belum lengkap baik deskripsi jabatan atau uraian jabatan (*job description*) maupun spesifikasi jabatan atau syarat jabatan (*job specification*) seperti nomenklatur baru pada jabatan-jabatan struktural/eselon IV, III dan II di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan yang belum tersedia.
- d. Menetapkan nomenklatur atau nama-nama jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional umum (JFU) tidak saja di lingkungan Sekretariat Daerah namun nama-nama jabatan yang tercantum dalam struktur organisasi pada semua OPD di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan untuk ditetapkan melalui Peraturan Daerah atau Peraturan Bupati.

2. Teoritis

Mengkaji lebih mendalam lagi pelaksanaan implementasi analisis jabatan dalam pengembangan model-model implementasi kebijakan analisis jabatan dalam sektor publik khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dan OPD lain di lingkup Pemerintah Kabupaten Bulungan.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Agustino, L. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____, (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV Alfabeta.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Arif, M. S. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baedhowi. (2009). *Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan: Konsep Dasar dan Implementasi*. Semarang: Pelita Insani.
- Birkland, A. T. (2005). *An Introduction to the Policy Process, Theories, Concepts & Models of Public Policy Making*. New York: M.E Sharpe.
- Bungin, M.B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Ke-2*. Jakarta: Prenada Media Group.
- _____, (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Darmanto. (2009). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Dessler, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-9*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Dwijowijoto, R.N. (2003). *Kebijakan publik: formulasi, implementasi, dan evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Edward III, G.C. (1980). *Implementating Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- _____, (1984). *Implementing Public Policy*. London-England: Jai Press Inc.

- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hamdi, M dan Ismaryati, S. (2014). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Hasibuan, Malayu SP. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke-7*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Islamy, M. I. (2009). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Iswanto, Y. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- _____, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- _____, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-2*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Johan, D. (2010). *Kebijakan Pemerintah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Jones, C.O. (1991). *Pengantar Kebijakan Publik (Public Policy)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Manullang, M. (1981). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____, (2002). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Moekijat. (1997). *Analisis Jabatan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- _____, (1999). *Analisis Jabatan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- _____, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke VIII*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moleong, L.J. (1995). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Nugroho, R. (2008). *Publik Policy*. Jakarta: PT Gramedia.
- Nurcholis, H. (2005). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah (Edisi Revisi)*. Jakarta: Grasindo.
- Panggabean, M. S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Saukani. (2002). *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- _____, (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, S.P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sirait, T. J. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudjatmiko, T, Suparjiyanta dan Djatmiko. T. (2014). *Analisis Jabatan Edisi ke-1*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sulaeman, A. (1998). *Public Policy (Kebijakan Pemerintah)*. Bandung: Kerjasama UNPAD-IIP.
- Sundarso. (2014). *Teori Administrasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: APII Bandung-Puslit KP2W Lemlit Unpad.
- Thoha, M. (2015). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Kencana-Prenadamedia Group.

- Thoha, M. dan Darmanto. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Wahab, S.A. (1990). *Pengantar Analisis Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____, (2015). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Widodo, J. (1974). *Pengukuran Kerja*. Yogyakarta: Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada.
- _____, (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- _____, (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayu Media.
- Widodo, S.E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winarno, B. (2002). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- _____, (2007). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- _____, (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, dan Studi Kasus Komparatif)*. Yogyakarta: Penerbit CAPS (Center of Academic Publishing Service).

B. JURNAL DAN ARTIKEL

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 1, No. 1, 1-11. Diambil 21 Juni 2016, dari situs World Wide Web:
<https://haedarakib.files.wordpress.com/2011/03/implementasi.kebijakan>.
- Fisher, *at.al.* (1990). Human resources management. Diambil 19 Juni 2017, dari situs World Wide Web:
http://denok-s-wien.blogspot.co.id/2015/08/pengertian-fungsi-dan-aktivitas_10.html.

- Nugroho, I. (2010). Implementasi Hasil Analisis Jabatan Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka. Diambil 10 Maret 2016, dari situs World Wide Web: <http://repository.ut.ac.id>.
- Khotimah, S. (2012). Penerapan Analisis Jabatan Sebagai Upaya Meningkatkan Efektifitas Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah XI Kalimantan*, Vol. 4 No. 2 h. 351-360. Diambil 21 Juni 2016, dari situs Wold Wide Web: http://kopertis11.or.id/jurnal_baca.php?id=111.
- Hasan. (2013). Penerapan Analisis Jabatan Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Pada Badan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Pedalaman dan Daerah Tertinggal Provinsi Kalimantan Timur. *e-Journal Administrative Refom*, Vol. 1, No. 2, 370-380. Diambil 12 Juli 2016, dari situs World Wide Web: <http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/?p=649>.
- Mu'amar. (2015). Analisis Kinerja Sekretariat Daerah Dalam Melaksanakan Tugas Fungsi Di Kabupaten Donggala. *e-Jurnal Katalogis*, Vol. 3, No. 11, 139-150. Diambil 15 Juli 2016, dari situs Wold Wide Web: <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/6468>.
- Rahman, M. G. (2016). Studi Tentang Analisis Jabatan Pada Dinas Kehutanan Provinsi Kalimantan Timur. *eJurnal Administrative Reform*, Vol. 4, No. 4, 761-772. Diambil 10 Juli 2017, dari situs Wold Wide Web: [http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/11/jurnal%20m.%20gozali%20rahman%20\(11-16-16-04-01-44\).pdf](http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/11/jurnal%20m.%20gozali%20rahman%20(11-16-16-04-01-44).pdf).
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 219-244. Diambil 22 Juni 2016, dari situs Wold Wide Web: file:///D:/Job_analysis_A_strategic_human_resource_management.pdf.
- Sulila, I. (2016). Implementasi Kebijakan Pelayanan Parkir Tepi Jalan Umum Di Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik: Media Pengembangan dan Praktik Administrasi*, Vol. XIII, No. 2. Diambil 22 Agustus 2016, dari situs Wold Wide Web: <http://stialanbandung.ac.id/ojs/index.php/jia/article/view/109>.
- Wahyudi, L.E. (2015). Pemanfaatan Analisis Jabatan Dalam Ativitas Manajemen Sumber Daya Manusia Di Kantor Perpustakaan Kota Malang. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik "Reformasi"*, Vol. 5, No. 1, h. 224-234. Diambil 10 Juni 2017, dari situs Wold Wide Web: <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/303>.

C. PERUNDANG-UNDANGAN

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

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan.

Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Surat Keputusan Bupati Bulungan Nomor: 593/K-XI/060/2012 Tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Tim Editing Penyusunan Analisis Jabatan Dalam Rangka Penyusunan Analisis Jabatan Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun 2012 tanggal 30 Nopember 2012.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2014.

Lampiran 1

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

| No. | Nama Jabatan | Bagian | | Sub Bagian | |
|-----|---|--------|---|------------|--|
| 1. | Sekretaris Daerah | - | | - | |
| 2. | Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat | a. | Pemerintahan | 1. | Pemerintahan Umum |
| | | | | 2. | Aparatur Pemerintahan dan Otonomi Daerah |
| | | | | 3. | Pertanahan |
| | | b. | Kesejahteraan Rakyat | 1. | Agama |
| | | | | 2. | Kesra I |
| | | | | 3. | Kasra II |
| | | c. | Hukum | 1. | Perundang-Undangan |
| | | | | 2. | Bantuan Hukum |
| | | | | 3. | Dokumentasi dan Penyuluhan Hukum |
| 3. | Asisten Perekonomian dan Pembangunan | a. | Perekonomian | 1. | Produksi Daerah |
| | | | | 2. | Sarana Perekonomian dan BUMD |
| | | | | 3. | Lingkungan Hidup |
| | | b. | Pembangunan | 1. | Penyusunan dan Pengendalian Program |
| | | | | 2. | Monitoring dan Evaluasi Pembangunan |
| | | | | 3. | Layanan Pengadaan |
| 4. | Asisten Administrasi Umum | a. | Organisasi | 1. | Kelembagaan dan Analisa Jabatan |
| | | | | 2. | Tatalaksana |
| | | | | 3. | Pendayagunaan Aparatur dan Kepegawaian |
| | | b. | Umum | 1. | Rumah Tangga dan Perlengkapan |
| | | | | 2. | Administrasi Keuangan |
| | | | | 3. | Administrasi Aset Setda, TU Pimpinan dan Staf Ahli |
| | | c. | Hubungan Masyarakat, Protokol dan Kerjasama | 1. | Hubungan Masyarakat |
| | | | | 2. | Protokol |
| | | | | 3. | Pengendalian Kerjasama |
| 5. | Staf Ahli Bupati | a. | Bidang Hukum, Politik dan Pemerintahan | | |
| | | b. | Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan | | |
| | | c. | Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia | | |

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, 2017.

PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Instansi : Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apakah informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan yang ada di Sekretariat Daerah sudah diterapkan sesuai dengan standar/ukuran yang telah ditetapkan organisasi?
2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah tujuan-tujuan dari analisis jabatan sudah direalisasikan?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah dalam penerapan analisis jabatan, didukung dengan sumber daya finansial?
4. Menurut Bapak/Ibu, apakah sarana prasarana yang tersedia menunjang terlaksananya penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah dengan baik?
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah struktur organisasi Sekretariat Daerah sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan?
6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah pejabat yang menduduki jabatan struktural di Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan kualifikasi jabatan?
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah hasil analisis jabatan Sekretariat Daerah yang memuat deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan telah di sosialisasikan atau disebarluaskan oleh pejabat atasan kepada pejabat bawahan?
8. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah tujuan-tujuan dari analisis jabatan sudah direalisasikan?
9. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai pemahaman pejabat eselon sebagai pejabat yang mengimplementasikan (implementor) hasil analisis jabatan?
10. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai sikap para implementor analisis jabatan dalam pengimplementasiannya?
11. Menurut Bapak/Ibu, apakah Pendidikan dan Pelatihan bagi para pelaksana analisis jabatan perlu ditingkatkan?
12. Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan sekitar tempat kerja mendukung pelaksanaan tugas jabatan?
13. Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap penerapan hasil analisis jabatan?

PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Instansi : Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apa kendala dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
2. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana penempatan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah sumber daya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah cukup tersedia?
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah informasi analisis jabatan dikomunikasikan dengan efektif?



PEDOMAN WAWANCARA

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Instansi : Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

B. DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut Bapak/Ibu, apa upaya-upaya yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan kualifikasi jabatan?
2. Menurut Bapak/Ibu, apa upaya dalam meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
3. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tingkat pengawasan dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apa upaya meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan?
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, upaya-upaya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sehingga dapat secara maksimal diimplementasikan?



**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 1 (R.Sek)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|---|
| A. | <i>Standar/Ukuran dan Tujuan Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan yang ada di Sekretariat Daerah sudah diterapkan sesuai dengan standar/ukuran yang telah ditetapkan organisasi? | Setiap pejabat mulai dari eselon II sampai dengan eselon IV tentunya dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan jabatannya. Salah satu standar atau ukuran yang bisa dilihat dari seorang pegawai adalah apa <i>output</i> dari pekerjaannya itu. Sehingga jelas, setiap pejabat di Sekretariat Daerah ini dalam melaksanakan tugasnya tidak boleh melenceng dari standar atau ukuran-ukuran yang telah digariskan organisasi. |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah tujuan-tujuan dari analisis jabatan sudah direalisasikan? | Secara garis besar dapat saya katakan analisis jabatan digunakan untuk kepentingan kepegawaian, kelembagaan, diklat dan lain sebagainya. Berkaitan dengan itu, tujuan dari diadakannya analisis jabatan ini adalah untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang telah dipersyaratkan sebagaimana tercantum dalam dokumen analisis jabatan tersebut. Dalam perekrutan pegawai atau pejabat baik itu penempatannya, mutasi, atau promosi, kami sesuaikan dengan informasi jabatan yang ada pada dokumen analisis jabatan, ya walaupun kami menyadari tidak seluruhnya dapat dilaksanakan. |
| B. | <i>Sumber-Sumber Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah dalam penerapan analisis jabatan, didukung dengan sumber daya finansial? | Program atau kegiatan ini ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Salah satu kegiatan di Bagian Organisasi itu adalah penyusunan analisis jabatan di Sekretariat Daerah yang tidak lain didukung dana dari APBD Kabupaten Bulungan, namun besaran dana yang diberikan menyesuaikan Anggaran Pemerintah Daerah secara keseluruhan. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|--|---|
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apakah sarana prasarana yang tersedia menunjang terlaksananya penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah dengan baik? | Mengenai sarana dan prasarana, melalui Bagian Umum, kita sudah mengadakan berbagai macam perlengkapan kantor guna menunjang pekerjaan para pegawai, dengan tujuan agar para pegawai tersebut lebih mudah menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. |
| C. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana | | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah struktur organisasi Sekretariat Daerah sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan? | Begini, lembaga Sekretariat Daerah ini dibentuk mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang mengaturnya. Sesuai fungsinya, Bagian Organisasi lah yang secara teknis operasional yang melaksanakan penyusunan struktur organisasi Sekretariat Daerah, dan setahu saya itu sudah berdasarkan Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang Organisasi Perangkat Daerah. |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah pejabat yang menduduki jabatan struktural di Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan kualifikasi jabatan? | Sebelum kami menempatkan pegawai pada tempatnya/jabatannya, kami melakukan rapat terlebih dahulu yaitu rapat Baperjakat. Secara singkat saya sampaikan, apa yang diputuskan dalam rapat itu sudah mempertimbangkan berbagai masukan dan saran dari Tim Baperjakat. Pegawai yang paling sesuai atau yang paling memenuhi persyaratan jabatan yang kami rekomendasikan untuk diangkat dalam jabatan yang lowong itu, walaupun tidak sepenuhnya mengikuti hasil analisis jabatan, ya, dikarenakan keterbatasan personel yang belum tersedia sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipersyaratkan. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|--|
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah hasil analisis jabatan Sekretariat Daerah yang memuat deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan telah di sosialisasikan atau disebarluaskan oleh pejabat atasan kepada pejabat bawahan? | Sejak dilaksanakannya analisis jabatan oleh Bagian Organisasi, hasilnya yang berisikan informasi jabatan yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, isinya belum begitu tersampaikan secara menyeluruh kepada pejabat bawahan atau pada pelaksana implementasi. Karena Saya melihat begini, memang informasi jabatan yang disusun itu cukup kompleks, artinya masih perlu banyak informasi didalamnya yang harus terus didorong untuk disosialisasikan dan disebarluaskan secara berjenjang mulai dari pejabat tingkat atas sampai pejabat tingkat bawah, sehingga pejabat pelaksana implementasi semakin memahami tugas pokok dan fungsinya, dan ini saya rasa akan berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik lagi kedepannya. |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah tujuan-tujuan dari analisis jabatan sudah direalisasikan? | Memang komunikasi yang efektif diantara seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah ini perlu terus kita bangun, agar tercipta suatu hubungan yang harmonis diantara para pegawai itu sendiri. Apakah itu antara atasan dengan bawahan, ataupun bawahan dengan atasan. Dengan terbangunnya harmonisasi dalam bekerja di antara kedua belah pihak, akan memudahkan penyelesaian pekerjaan yang sudah menjadi tugas jabatan masing-masing, terutama pada tataran pelaksana yang langsung menerapkan kebijakan dalam hal ini mengimplementasikan hasil analisis jabatan. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----|--|---|
| E. | Sikap Para Pelaksana (Implementors) | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai pemahaman pejabat eselon sebagai pejabat yang mengimplementasikan (implementor) hasil analisis jabatan? | Pemahaman akan tugas pokok yang diberikan kepada seorang pejabat atau pegawai sebenarnya masih banyak kekurangan. Terkadang saya menanyakan kepada pejabat atau katakan pegawai mereka agak bingung menjelaskan atau menyampaikan suatu hal yang berkenaan apa yang mau di hasilkan dari tugas-tugas mereka itu. Menurut saya di Sekretariat Daerah ini perlu di bangkitkan kesadaran terhadap seluruh pegawai, terutama yang menduduki jabatan atau yang punya eselon untuk mau dan sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang diberikan. |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai sikap para implementor analisis jabatan dalam pengimplementasiannya? | Sikap para pejabat yang melaksanakan pekerjaannya itu tentunya akan mempengaruhi kinerja mereka. Bila para pelaksana itu memiliki kesungguhan dan kemauan yang kuat untuk melaksanakan apa yang menjadi tugas jabatannya, maka ia akan melaksanakan semua pekerjaan dengan baik. Namun ada juga para pegawai pelaksana itu tidak sungguh-sungguh atau belum menjalankan tugasnya dengan baik. |
| 3. | Menurut Bapak/Ibu, apakah Pendidikan dan Pelatihan bagi para pelaksana analisis jabatan perlu ditingkatkan? | Sangat perlu, karena diklat itu, maksud saya diklat yang sesuai tupoksinya akan meningkatkan pemahaman pegawai, pengetahuan serta membangkitkan semangat pegawai itu sendiri, apalagi diklat tersebut misalnya ada sesi semacam <i>outbond</i> atau <i>study comparatif</i> ke daerah lain yang dinilai sudah baik dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai tujuan diklat. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|--|
| F. | <i>Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan sekitar tempat kerja mendukung pelaksanaan tugas jabatan? | Untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal, kita pasti membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan sekitar kita mendukung apa yang kita kerjakan, rekan kerja, bawahan mendukung apa yang kita kerjakan, kemudian yang terpenting juga atasan mendukung apa yang kita kerjakan. Nah, situasi seperti ini sedikit banyaknya juga terjadi di Sekretariat Daerah ini. Hal seperti ini akan terus kami pertahankan dan terus kami tingkatkan. |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap penerapan hasil analisis jabatan? | Berpengaruh. Salah satu SKPD diluar dari SKPD Sekretariat Daerah misalnya BKD, mempunyai fungsi memberi usulan dan masukan ke pada pejabat pengambil kebijakan/keputusan dalam hal ini Baperjakat dalam penempatan seorang pegawai/pejabat yang mana diselaraskan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 2 (R.Org)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|--|
| A. | <i>Standar/Ukuran dan Tujuan Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah diterapkan sesuai dengan standar/ukuran yang telah ditetapkan organisasi? | <p>Analisis jabatan sangat dibutuhkan saat ini, karena analisis jabatan dapat menjadi dasar atau pedoman dalam perekrutan pegawai sesuai dengan hasil analisis jabatan. Hal ini juga sebagaimana di amanatkan oleh undang-undang yang terkait dengan petunjuk dalam menganalisis suatu jabatan yang ada di pemerintahan. Begitu pula dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan sendiri, telah melaksanakan analisis jabatan hampir di semua SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Untuk di Sekretariat Daerah sendiri, juga sudah dilaksanakan oleh Kami di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah ini. Kebijakan yang ada di Sekretariat Daerah, bahwa semua pegawai harus melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tempatnya masing-masing, yang mana dalam pelaksanaan tugasnya ada target-target, sasaran-sasaran yang harus dicapai sesuai dengan tujuan dari pada Sekretariat Daerah itu sendiri yaitu meningkatkan kualitas aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan.</p> |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah tujuan-tujuan dari analisis jabatan sudah direalisasikan? | <p>Saya jelaskan sedikit, analisis jabatan itu menghasilkan informasi jabatan yang terdiri dari deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan diantaranya ringkasan tugas, uraian tugas, bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja. Sedangkan spesifikasi jabatan diantaranya tingkat pendidikan, bidang ilmu/jurusan pendidikan, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, pangkat/golongan.</p> |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|---|
| | | <p>Kita di Bagian Organisasi ini sudah menyusun analisis jabatan dan ini menjadi dasar semua pegawai/pejabat dalam menjalankan fungsinya masing-masing. tujuan yang diinginkan dari pelaksanaan analisis jabatan salah satunya agar para pejabat tersebut mengetahui dengan jelas tugas fungsinya, sehingga berpengaruh kepada peningkatan kinerja. Melihat dari laporan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah, bila dikaitkan dengan tujuan penerapan analisis jabatan masih banyak yang harus dibenahi dan ditingkatkan seoptimal mungkin terutama peningkatan kemampuan individu sebagai pelaksana kebijakan implementasi analisis jabatan.</p> |
| B. | <i>Sumber-Sumber Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah dalam penerapan analisis jabatan, didukung dengan sumber daya finansial? | Pelaksanaan kegiatan analisis jabatan sudah di programkan dan dilaksanakan sejak tahun 2012 yang lalu, yang anggarannya dimasukkan dalam DPA Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Anggaran yang tersedia untuk mendukung kegiatan penyusunan analisis jabatan di Sekretariat Daerah cukup memadai. |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apakah sarana prasarana yang tersedia menunjang terlaksananya penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah dengan baik? | Sarana prasarana yang tersedia di Sekretariat Daerah cukup menunjang seorang pejabat dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya. |
| C. | <i>Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana</i> | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah struktur organisasi Sekretariat Daerah sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan? | Kita menyusun struktur organisasi Sekretariat Daerah ini menyesuaikan dengan ketentuan dari pusat. Dasarnya pada peraturan yang di terbitkan pemerintah. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|---|---|
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah pejabat yang menduduki jabatan struktural di Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan kualifikasi jabatan? | Dasar penempatan pegawai/pejabat adalah melihat dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Apakah seseorang pegawai atau pejabat itu sudah sesuai kualifikasi jabatan, tentunya mengacu pada kriteria-kriteria dari deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang ada. Artinya deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan itu telah diterapkan di lingkungan Sekretariat Daerah, namun belum dapat dijalankan secara efektif, mengingat keterbatasan SDM Aparatur yang sepenuhnya sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga memenuhi kualifikasi jabatan. |
| D. Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah hasil analisis jabatan Sekretariat Daerah yang memuat deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan telah di sosialisasikan atau disebarluaskan oleh pejabat atasan kepada pejabat bawahan? | Hasil dari analisis jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan sudah di dokumentasikan dalam bentuk buku. Dokumen analisis jabatan ini menjadi pedoman bagi pejabat pelaksana dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada unit-unit kerja atau pada Bagian-bagian dan Sub-sub bagian yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah, dokumen analisis jabatan belum sepenuhnya diketahui atau belum tersosialisasikan dengan baik kepada para pelaksana (implementator) serta juga belum adanya komitmen yang kuat dalam pelaksanaannya. Sebagai informasi tambahan dimana dokumen analisis jabatan tersebut belum ditetapkan secara formal melalui Peraturan Bupati. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|--|---|
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah pejabat atasan telah mengkomunikasikan secara jelas dan konsisten hasil analisis jabatan kepada pejabat-pejabat bawahan (para pelaksana)? | Pejabat eselon II sebagai pejabat atasan mempunyai peranan besar dalam mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi jabatan kepada para pelaksana pekerjaan di tingkat bawah. Informasi mengenai hasil analisis jabatan seperti ini yang menjadi perhatian untuk secara intensif disebarluaskan dan secara konsisten baik dalam menyampaikan informasi jabatan maupun konsintan dalam pelaksanaannya. |
| E. Sikap Para Pelaksana (Implementors) | | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai pemahaman pejabat eselon sebagai pejabat yang mengimplementasikan (implementor) hasil analisis jabatan? | Keberhasilan implementasi analisis jabatan tidak terlepas dari sikap para pejabat pelaksana implementasi itu sendiri. Pejabat yang diberi amanah menduduki suatu jabatan dan menerima dan mau menjalankan semua tugas yang dibebankan kepadanya, akan mampu melaksanakan pekerjaan itu secara maksimal. Namun, beberapa yang lain, sikap dan prilaku mereka seolah tidak menerima atau menolak terhadap jabatan yang diberikan. Hal inilah yang dapat menimbulkan keengganan seorang pejabat untuk sungguh-sungguh melaksanakan apa yang menjadi tugas dan fungsinya. |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai sikap para implementor analisis jabatan dalam pengimplementasiannya? | Sikap pejabat pelaksana implementasi kembali berpulang kepada individu-individu masing-masing. Ada yang menerima atas jabatan yang diberikan karena menganggap sebagai amanah yang dipercayakan pimpinan kepadanya, ada yang menolak karena menganggap tidak cocok di posisi tersebut, ada juga yang bersikap biasa-biasa saja, netral saja dalam menjalankan tugas sehari-hari. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|---|---|
| 3. | Menurut Bapak/Ibu, apakah Pendidikan dan Pelatihan bagi para pelaksana analisis jabatan perlu ditingkatkan? | Perlu sekali, karena para pelaksana implementasi analisis jabatan itu adalah pejabat yang bertanggung jawab langsung terhadap kegiatan operasional di lapangan. Kita ketahui jabatan-jabatan itu tidak selamanya diduki seseorang, pasti berganti-ganti, sehingga diklat ini bukan saja dibutuhkan oleh pejabat lama, tetapi juga dibutuhkan pejabat baru dan diklat ini sudah menjadi kebutuhan bagi setiap pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai. |
| F. <i>Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik</i> | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan sekitar tempat kerja mendukung pelaksanaan tugas jabatan? | Kondisi lingkungan sekitar tempat kami bekerja cukup kondusif, dalam artian pimpinan mendukung aktivitas bekerja yang kami lakukan dalam melaksanakan tugas jabatan. |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap penerapan hasil analisis jabatan? | Secara tidak langsung faktor eksternal cukup berpengaruh terhadap implementasi analisis jabatan. Dukungan anggaran pelaksanaan penerapan hasil analisis jabatan dari anggota Dewan (pihak legislatif) mempengaruhi implementasi analisis jabatan ini. Penyusunan analisis jabatan telah diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan, semua organisasi pemerintah mulai pemerintah pusat hingga pemerintah paling bawah seperti kelurahan berkewajiban melaksanakan penyusunan analisis jabatan sebagai pedoman pelaksanaan tugas. |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 3 (R.Org-I)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|--|---|
| A. Standar/Ukuran dan Tujuan Kebijakan | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan yang ada di Sekretariat Daerah sudah diterapkan sesuai dengan standar/ukuran yang telah ditetapkan organisasi? | Deskripsi jabatan atau biasa disebut uraian tugas merupakan serangkaian tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan pemegang jabatan tersebut. <i>Output</i> atau <i>outcome</i> dari pekerjaan itu merupakan ukuran atau bisa saya katakan ukuran kinerja dari pejabat yang bersangkutan, karena salah satu keberhasilan pemegang jabatan itu diukur dari terselesaikannya pekerjaan tepat waktu, efektif dan efisien yaitu <i>output</i> atau <i>outcome</i> nya itu tadi. |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah tujuan-tujuan dari analisis jabatan sudah direalisasikan? | Analisis jabatan ini merupakan pekerjaan yang cukup kompleks, sehingga untuk merealisasikan isinya juga memerlukan waktu yang menurut saya memakan waktu cukup panjang. Kita lihat isinya memuat deskripsi jabatan (uraian jabatan) dan spesifikasi jabatan (syarat jabatan). Kedua informasi jabatan tersebut cukup ideal, sehingga implementasinya tidak begitu maksimal dikarenakan terbatasnya SDM Aparatur dengan kriteria ideal seperti yang dipersyaratkan, akhirnya tujuan dari analisis jabatan belum sepenuhnya dapat direalisasikan. |
| B. Sumber-Sumber Kebijakan | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah dalam penerapan analisis jabatan, didukung dengan sumber daya finansial? | Analisis jabatan ini kami susun berdasarkan Surat Keputusan (SK) Bupati Bulungan No. 593/K-XI/060/2012 tentang Penyusunan Analisis Jabatan. Konsekuensi dari SK ini ada penganggaran yang disediakan untuk melaksanakan program/kegiatan ini. Perlu saya tambahkan hampir semua SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan telah melaksanakan penyusunan analisis jabatan. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|--|---|
| | | <p>Namun demikian penerapan analisis jabatan ini tidak semudah yang dibayangkan, tidak cukup hanya dengan dukungan anggaran yang cukup, namun menurut saya kuncinya pada kemampuan, keterampilan dan kemauan yang kuat dan juga konsistensi para pemegang jabatan yang melaksanakan tugas jabatan itu.</p> |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apakah sarana prasarana yang tersedia menunjang terlaksananya penerapan analisis jabatan di Sekretariat Daerah dengan baik? | <p>Sarana prasarana seperti bahan kerja, perangkat atau peralatan kerja, itu semua tentunya menunjang kelancaran dalam menyelesaikan pekerjaan. Di Sekretariat Daerah ini fasilitas itu seperti meja kerja, kursi, komputer/laptop, printer, kertas dan lain sebagainya sudah tersedia, dan ini menunjang tugas-tugas kami.</p> |
| C. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana | | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah struktur organisasi Sekretariat Daerah sudah mengacu pada peraturan perundang-undangan? | <p>Kita mengacu kepada aturan mengenai organisasi perangkat daerah (OPD) dari pemerintah pusat. Ini acuan kami dalam membentuk struktur organisasi Sekretariat Daerah. Persoalan yang sering terjadi pada operasionalisasi pelaksanaan pekerjaan, pemegang jabatan merasa kebingungan bagaimana atau dengan cara apa menyelesaikan pekerjaannya. Dalam menyelesaikan pekerjaan terkadang hanya mengikuti seperti pejabat lama, sehingga kesannya tidak mempunyai alternatif lain dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> |
| 2. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah pejabat yang menduduki jabatan struktural di Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan kualifikasi jabatan? | <p>Menurut saya belum seluruhnya pegawai yang menduduki jabatan eselon sesuai dengan spesifikasi atau persyaratan jabatan.</p> |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|---|
| | | <p>Ada beberapa posisi sudah sesuai persyaratan, ada pula belum sesuai, hal ini menurut saya ada beberapa hal yaitu pegawai yang masih kurang dengan kriteria sesuai dengan persyaratan jabatan, dikarenakan banyak pegawai yang pindah tugas ke Provinsi Kalimantan Utara, sementara belum ada penerimaan melalui jalur Tes CPNS karena adanya moratorium dari pemerintah pusat. Bukan hanya jumlah yang kurang, dari segi pemahaman akan uraian tugas jabatan juga masih belum memadai. Selain itu pengawasan secara berjenjang perlu di intensifkan agar para pelaksana lebih giat menjalankan tugas yang diberikan.</p> |
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | <p>Menurut Bapak/Ibu, apakah hasil analisis jabatan Sekretariat Daerah yang memuat deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan telah di sosialisasikan atau disebarluaskan oleh pejabat atasan kepada pejabat bawahan?</p> | <p>Saya rasa belum seluruhnya informasi jabatan yang berisikan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan itu diketahui oleh pemegang jabatan. Karena masih kurang akan pemahaman terhadap isi hasil analisis jabatan, informasi yang diperoleh bawahan dari atasan juga tidak lengkap. Begitu pula sebaliknya, bawahan masih kurang memberikan kreatifitas atau terobosan-terobosan dalam melaksanakan pekerjaan akhirnya pencapaian yang diharapkan belum bisa tercapai sesuai target.</p> |
| 2. | <p>Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah pejabat atasan telah mengkomunikasikan secara jelas dan konsisten hasil analisis jabatan kepada pejabat-pejabat bawahan (para pelaksana)?</p> | <p>Yaitu tadi karena keterbatasan pemahaman, keterbatasan informasi jabatan hasil analisis jabatan yang belum secara mendetail di ketahui baik bagi pejabat yang diatas dan juga pejabat yang melaksanakan jabatan/para pelaksana,</p> |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|--|
| | | <p>mempengaruhi sasaran-sasaran, target-target dari rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Secara tidak sadar menurut saya, komunikasi ini penting sekali terutama yang berhubungan dengan tugas kita sehari, saling bertukar pikiran, saling memberikan informasi-informasi terbaru seputar pekerjaan, memberikan pembinaan kepada bawahan secara kontinyu, mau menerima saran, masukan juga kritikan yang sifatnya membangun untuk kepentingan organisasi. Hal-hal inilah yang menurut saya perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi, dan ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu yang berpengaruh juga terhadap kinerja yaitu masih adanya pembagian tugas yang tidak seimbang. Banyaknya tugas-tugas yang dikerjakan oleh pemegang jabatan, disisi lain kekurangan staf pendukung sehingga pembagian tugas secara spesifik juga kurang jelas.</p> |
| E. | <i>Sikap Para Pelaksana (Implementors)</i> | |
| 1. | <p>Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai pemahaman pejabat eselon sebagai pejabat yang mengimplementasikan (implementor) hasil analisis jabatan?</p> | <p>Pegawai pemegang jabatan di Sekretariat Daerah tidak lain pejabat eselon yang langsung bertanggung jawab melaksanakan tupoksi yang diberikan. Masalahnya pada kemauannya, kepedulian, kesungguhan untuk menyelesaikan semua yang menjadi tupoksi si pejabat tersebut. kurangnya pemahaman terhadap tupoksi tentunya masih ada, namun jika pejabat yang bersangkutan memaksimalkan potensi yang dia miliki dengan sungguh-sungguh dijalankan sesuai tupoksi, saya kira bisa.</p> |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----|--|--|
| | | <p>Namun tidak semua begitu, kendalanya juga pada sikap pejabat pelaksana yang monolak atau acuh tak acuh terhadap beban tugas yang diberikan karena menganggap tidak sesuai dengan keahlian, kemampuan dan ada juga karena tidak sesuai dengan <i>basic</i> pendidikan yang dienyam.</p> |
| 2. | <p>Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, mengenai sikap para implementor analisis jabatan dalam pengimplementasiannya?</p> | <p>Seperti yang saya katakan, sikap para pemegang jabatan itu berbeda-beda, yang menerima karena beranggapan jabatan sebuah amanah yang dipercayakan kepadanya, akan serius menjalankan amanah yang diberikan. Ada yang tidak terlalu serius, menjalankan tugas monoton saja, kurang kreasi, tidak inovatif, sesuai pengalaman atau cara-cara menyelesaikan tugas pekerjaan seperti cara yang dipakai pejabat terdahulunya. Ada pula tidak patuh atau kurang patuh dalam menyelesaikan pekerjaan. Tidak melaksanakan dengan baik tugas yang diberikan.</p> |
| 3. | <p>Menurut Bapak/Ibu, apakah Pendidikan dan Pelatihan bagi para pelaksana analisis jabatan perlu ditingkatkan?</p> | <p>Sangat perlu, karena tanpa diklat pegawai terutama yang pegang jabatan akan kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya kedepan. Diklat sesuai dengan bidangnya sangat penting dalam rangka menunjang tupoksi. Menurut saya diklat bagi pejabat dan seluruh pegawai di lingkup Sekretariat Daerah perlu di beri porsi sesuai kebutuhan. Jangan ada pegawai yang di ikutkan diklat tetapi tidak sesuai dengan yang menjadi tupoksinya.</p> |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----|---|---|
| F. | <i>Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan sekitar tempat kerja mendukung pelaksanaan tugas jabatan? | Untuk kondisi lingkungan di tempat kerja kami cukup kondusif. Para pimpinan kami memberikan dukungan dengan kata lain tidak menghalang-halangi atas penerapan analisis jabatan khususnya penerapan deskripsi jabatan. |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap penerapan hasil analisis jabatan? | Keterlibatan lingkungan luar seperti lembaga-lembaga profesi untuk dirangkul dalam proses penyusunan dokumen analisis jabatan perlu dipertimbangkan, walaupun dokumen yang ada isinya juga sudah cukup memberi gambaran dan sebagai pedoman bagi pegawai. Hal lain juga para kepala Bagian di Sekretariat Daerah seyogya mendukung dalam pengimplementasian oleh pejabat walaupun bukan dibawahnya langsung, karena di lingkungan Sekretariat Daerah ini merupakan satu kesatuan walaupun terdiri dari 8 (delapan) Bagian atau unit kerja. Antara unit kerja satu dengan unit kerja lainnya saling berkaitan karena kinerja masing-masing bagian merupakan kinerja Organisasi yaitu Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan secara keseluruhan. |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 1 (R.Sek)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|--|
| A. | <i>Sikap Para Pelaksana (Implementors)</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apa kendala dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Permasalahan yang secara umum terjadi bukan saja di daerah kami (Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan) namun juga kemungkinan terjadi di daerah lain yaitu yang berkaitan dengan personil. Keterbatasan SDM Aparatur dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan menjadi kendala yang sampai saat ini belum selesai. Keterbatasan SDM Aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah diterjemahkan seperti ini yaitu kemampuan dan pengetahuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan belum memadai, dikarenakan pengetahuan pegawai terhadap uraian pekerjaan masih kurang mendalam, pada gilirannya berdampak pada pencapaian <i>output</i> pekerjaan yang tidak maksimal. |
| B. | <i>Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, bagaimana penempatan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Penempatan pegawai dalam jabatan disesuaikan dengan keterampilan dan keahlian sangat mempengaruhi tercapainya suatu tujuan organisasi. Pada Sekretariat Daerah, rekrutmen pegawai dalam penempatannya belum sepenuhnya mengikuti hasil analisis jabatan yang ada. Terdapat beberapa pegawai antara keterampilan dan keahlian belum sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Masih ada ketidakseimbangan antara kemampuan aparatur dengan beban kerja, sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Kalau kinerja aparatur tidak maksimal, tentunya akan mempengaruhi menurunnya kinerja organisasi. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|---|
| C. | <i>Sumber-Sumber Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah sumber daya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah cukup tersedia? | Seperti perkataan saya terdahulu, program analisis jabatan ini sudah ada dananya tersendiri. Besarannya kita sesuaikan dengan anggaran yang tersedia, karena tidak ini saja yang kita anggarkan, masih banyak lagi program dan kegiatan di Sekretariat Daerah ini yang juga menjadi perhatian kami. |
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah informasi analisis jabatan dikomunikasikan dengan efektif? | Pemahaman dan informasi tentang hasil analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan untuk pejabat dalam hal ini para pelaksana kebijakan itu, sudah dimulai dengan kegiatan penyusunan analisis jabatan yang di laksanakan di semua SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Saya kira, pemahaman tentang informasi analisis jabatan para pelaksana ini berbeda-beda, satu dengan yang lainnya tidak sama cara pemahamannya. |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 2 (R.Org)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|---|
| A. | <i>Sikap Para Pelaksana (Implementors)</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apa kendala dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Yang juga menjadi kendala sehingga penerapan analisis jabatan kurang efektif yaitu sikap para pelaksana jabatan kurang baik, dikarenakan antara lain penempatan pada posisi jabatan yang menurut mereka kurang pas baik berdasarkan latar belakang pendidikan maupun berdasarkan kemampuan pemegang jabatan tersebut. |
| B. | <i>Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, bagaimana penempatan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Menurut saya, analisis jabatan yang sudah disusun merupakan ukuran dasar dan panduan bagi pimpinan dan <i>stakeholder</i> lain yang berkepentingan dalam seleksi, perekrutan, penempatan, maupun pengisian pegawai pada jabatan yang lowong. Saya melihat, analisis jabatan belum diterapkan secara efektif, karena masih ada posisi jabatan-jabatan tertentu di Sekretariat Daerah diisi oleh aparatur yang tidak sesuai dengan spesifikasi jabatan. |
| C. | <i>Sumber-Sumber Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah sumber daya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah cukup tersedia? | Menurut saya sumber daya yang paling penting dalam melaksanakan penerapan analisis jabatan kuncinya ada pada manusianya yang melaksanakan jabatan itu. Kalau SDM nya bagus dan berkualitas, sudah barang tentu pekerjaan yang di hasilkan juga ikut bagus. Tetapi kalau SDM nya tidak bagus atau katakan kurang bagus, ya tentunya hasil pekerjaannya juga kurang bagus. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|---|
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah informasi analisis jabatan dikomunikasikan dengan efektif? | Hal yang menjadikan kendala sehingga implementasi analisis jabatan di Setda ini kurang efektif dalam pelaksanaannya adalah mendeskripsikan uraian jabatan (deskripsi jabatan) masing-masing pegawai. Karena tingkat kepatuhan dan kekurangpahaman terhadap ringkasan tugas dan uraian tugas menjadikan mereka bekerja asal melaksanakan saja, tanpa ada target-target tertentu yang dihasilkan, walaupun tidak semuanya begitu. |



**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 3 (R.Org-I)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|--|
| A. | <i>Sikap Para Pelaksana (Implementors)</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apa kendala dalam mengimplementasikan analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Kalau di kendala pada implementasi deskripsi jabatan dikarenakan kekurangpahaman terhadap uraian tugas jabatan, sehingga pejabat pelaksana tugas tadi kebingungan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang menjadi kendala tidak sepenuhnya diterapkan informasi jabatan dalam hal ini spesifikasi jabatan dikarenakan keterbatasan jumlah sumber daya manusia aparatur sipil negara dan keterbatasan pejabat yang masuk kualifikasi jabatan sebagaimana yang telah ditentukan. |
| B. | <i>Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, bagaimana penempatan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Faktor-faktor yang merupakan kendala dalam pengimplementasian analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah antara lain adalah faktor sumber daya manusia atau SDM Aparatur. Kecakapan atau kemampuan para pegawai pelaksana dalam melaksanakan pekerjaan terbilang masih belum sepenuhnya memadai, dikarenakan uraian pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi SDM Aparatur. Selanjutnya ia mengatakan ada faktor lain yang juga menjadi kendala dalam penerapan analisis jabatan yaitu adanya tugas rangkap atau beban pekerjaan yang terlalu tinggi. Disini terjadi ketidakseimbangan sehingga uraian pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya tidak mampu diselesaikan tepat waktu, akibatnya target penyelesaian pekerjaan tertunda, kemudian mempengaruhi <i>output</i> atau <i>outcomes</i> dari pekerjaan tersebut. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|--|
| C. | <i>Sumber-Sumber Kebijakan</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apakah sumber daya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah cukup tersedia? | Salah satu permasalahan yang menjadi kendala pada kami (Sekretariat Daerah) sering terjadi atau seperti ini tidak sering juga sih, namun ini mengganggu lancarnya penerapan analisis jabatan, yaitu pergantian personil yang katakan sudah cakap pada posisinya itu, di ganti oleh orang lain yang belum tentu cakap di posisi barunya itu. Ini yang terkadang mengganggu jalannya implementasi dengan lancar. |
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apakah informasi analisis jabatan dikomunikasikan dengan efektif? | Menurut saya sosialisasi perlu di intensifkan lagi. Komunikasi melalui sosialisasi yang berkesinambungan akan lebih efektif dan mengena pada sasaran, maksudnya pada para implementor tersebut. Yang juga dibutuhkan adalah pelatihan-pelatihan mengenai peraturan-peraturan baru yang berhubungan dengan aturan pelaksanaan pengelolaan penyusunan analisis jabatan berbasis teknologi informasi. Ini saya kira akan lebih efektif dalam penerapannya, apabila ada perubahan-perubahan atau revisi-revisi bahkan evaluasi tidak terlalu sulit untuk menyesuaikan dengan adanya perubahan-perubahan untuk menyesuaikan dengan perubahan peraturan baru tersebut. |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 1 (R.Sek)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|--|--|
| A. Sikap Para Pelaksana (Implementors) | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apa upaya-upaya yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan kualifikasi jabatan? | Upaya yang akan dilakukan untuk meningkatkan kualifikasi jabatan adalah melalui rekrutmen pegawai yang disesuaikan dengan kriteria yang sudah dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Kemudian Mekanisme penempatan seseorang melalui Baperjakat perlu diperbaiki. |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apa upaya dalam meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Sering saya katakan kepada semua pegawai di sini, tingkatan harmonisasi dan saling percaya satu sama lainnya. Jangan saling curiga kepada sesama teman, kepada atasan, kepada bawahan. Kita harus kompak. Kalau kita tidak kompak, susah kita dalam bekerja. |
| B. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tingkat pengawasan dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Pengawasan secara berjenjang sudah kami lakukan. Atasan melakukan pengawasan kepada bawahannya (waskat). Di internal sendiri juga begitu, Para asisten mengawasi kepala bagian sampai kebawah. Para kepala sub bagian mengontrol stafnya langsung. Pengawasan berjenjang ini juga diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan tentang disiplin pegawai, jadi itu sudah kami lakukan. |
| C. Sumber-Sumber Kebijakan | | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apa upaya meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Pegawai kita disini terbatas, salah satunya dikarenakan banyak yang mutasi atau pindah ke Pemerintah Provinsi Kaltara. Akibatnya beberapa jabatan itu kosong. Untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong tersebut, dilakukan rotasi atau mutasi pegawai. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|--|
| | | <p>Dengan keterbatasan sumber daya aparatur baik dari segi <i>skill</i>, keahlian, keterampilan, pendidikan, golongan/ruang, penempatan seseorang itu dipilih berdasarkan pengalaman seorang pegawai tersebut. ini upaya-upaya yang dilakukan untuk tetap memenuhi kualifikasi jabatan.</p> |
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | <p>Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, upaya-upaya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sehingga dapat secara maksimal diimplementasikan?</p> | <p>SDM Aparatur PNS merupakan modal utama bagi terlaksananya semua program/kegiatan yang direncanakan. Mengapa saya bilang modal utama, karena walaupun fasilitas yang diberikan pada pegawai itu mencukupi, tetapi SDM nya tidak paham apa yang mau dikerjakan, ya percuma saja. Namun demikian komunikasi yang intensif dan terus menerus di lingkungan internal maupun dengan eksternal tentang pelaksanaan uraian jabatan seperti melakukan FGD dengan para analis atau para pemegang jabatan, akan menambah wawasan mereka untuk menerapkan sesuai yang diharapkan.</p> |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 2 (R.Org)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|---|--|---|
| A. Sikap Para Pelaksana (Implementors) | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apa upaya-upaya yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan kualifikasi jabatan? | Dokumen analisis jabatan ini rencananya akan ditetapkan melalui peraturan kepala daerah (Bupati), sehingga dokumen ini nantinya akan menjadi pedoman yang lebih mengikat bagi siapa saja atau SKPD lain yang berkepentingan ingin memanfaatkan dokumen ini. |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apa upaya dalam meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Untuk meningkatkan kinerja para pemegang jabatan (implementors), diperlukan tambahan pengetahuan khususnya melalui diklat yang disesuaikan kebutuhan dan tujuan organisasi, sehingga implementors tersebut memahami apa yang harus dikerjakan. |
| B. Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana | | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tingkat pengawasan dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Ya, pengawasan yang dilakukan pimpinan kepada bawahan cukup berjalan baik di Sekretariat Daerah ini. Karena Sekretariat Daerah ini menjadi barometer SKPD lain, di jadikan contohlah oleh SKPD-SKPD lain. |
| C. Sumber-Sumber Kebijakan | | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apa upaya meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Pejabat-pejabat yang menduduki jabatan, dilihat kinerja mereka selama periode waktu tertentu, jika dianggap tidak berkinerja oleh pimpinan akan dilakukan rotasi. Jadi langkah-langkah untuk meningkatkan kualifikasi jabatan itu, dilakukan pergantian pejabat yang lebih dianggap cocok dari semua aspek penilaian, diantaranya menyangkut senioritas di lingkungan internal sendiri. |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|---|
| D. | <i>Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan-Kegiatan Pelaksanaan</i> | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, upaya-upaya dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sehingga dapat secara maksimal diimplementasikan? | Apabila seorang pejabat yang mengemban tugas itu kompeten dalam arti ia memiliki keahlian dan keterampilan baik dari aspek pendidikan, pengalaman kerja, dan kemauan yang kuat serta sungguh-sungguh mengerjakan tugas jabatannya, maka ia akan mampu menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik. Disini peran lingkungan sekitar mempengaruhi pelaksanaan tugas jabatan, misalnya peran atasan mengkomunikasikan serutin mungkin hal-hal yang baru terkait dengan pekerjaan bawahan, mengontrol kerja bawahan, mengarahkan dan melakukan pembinaan dengan cara mengevaluasi kerja bawahan secara bijaksana, dan sebagainya yang dapat membangkitkan semangat kerja di internal kantor. |

**TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
INFORMAN 3 (R.Org-I)**

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|---|--|
| A. | <i>Sikap Para Pelaksana (Implementors)</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, apa upaya-upaya yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam meningkatkan kualifikasi jabatan? | <p>Untuk meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, informasi analisis jabatan yang ada digunakan seluruhnya sesuai dengan isi dari dokumen analisis jabatan itu. Kalau hal ini bisa diterapkan seperti itu, akan meningkatkan kualifikasi jabatan karena telah mengikuti dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.</p> |
| 2. | Menurut Bapak/Ibu, apa upaya dalam meningkatkan kinerja aparatur di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | <p>Menurut saya penempatan seseorang pada jabatan tertentu sesuai dengan keahliannya itu penting, sesuai pendidikan, pengalaman, senioritas itu semua penting. Namun dengan adanya pengawasan yang berlanjut, maksudnya kontinyu berkesinambungan secara berjenjang dan sedikit tegas, yang tidak disiplin diberi sanksi tegas, yang berprestasi di beri penghargaan atau dihargai, ini akan berdampak kepada kepatuhan para personil dalam organisasi itu, sehingga mau tidak mau, suka tidak suka aktivitas mereka tetap merasa diawasi pimpinan dengan begitu aktivitas anggota organisasi ini terpacu, pada akhirnya kinerja juga dapat meningkat.</p> <p>Selain itu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) juga sangat menentukan suksesnya penerapan analisis jabatan ini. Apa-apa yang harus dikerjakan itu dimuat juga dalam isian SKP termasuk perilaku pegawai yang kurang peduli dengan penilai kinerja tersebut yang dinilai dari prestasi kerja pegawai.</p> |

| No. | Daftar Pertanyaan | Jawaban |
|-----------|--|--|
| | | SKP ini sering diabaikan oleh pegawai, mereka menganggap SKP ini seperti DP3, diakhir tahun baru membuat. Padahal SKP ini di isi per periode bahkan setiap hari harus dicatat dan di dokumenkan semua. |
| B. | <i>Ciri-Ciri atau Karakteristik Badan/Instansi Pelaksana</i> | |
| 1. | Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tingkat pengawasan dalam implementasi analisis jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Menegenai pengawasan, ya cukup baik. Pimpinan kami disini yaitu Pak Sekda, dalam apel pagi selalu mengingatkan untuk mengawasi, mengontrol anak buahnya. Ia katakan perhatikan bawahan kita masing-masing, perhatikan mereka. Namun pengawasan yang terlalu otoriter dan kaku kepada bawahan juga akan membawa dampak kurang baik terhadap pelaksanaan tugas. |
| C. | <i>Sumber-Sumber Kebijakan</i> | |
| 1. | Bagaimana pendapat Bapak/Ibu, apa upaya meningkatkan kualifikasi jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan? | Menurut saya pengkaderan kepada pelaksana atau para staf sangat perlu dilakukan oleh Sekretariat Daerah ini. Staf-staf yang belum menjabat dan mereka kedepannya akan juga menjabat, di kader dengan baik, dilatih, diikutkan diklat-diklat teknis agar mereka punya pengalaman, keterampilan, keahlian serta akan mampu melaksanakan tugas dan fungsi nantinya. Untuk tambahan informasi, analisis jabatan ini memerlukan anggaran. Sekarang ini anggaran terbatas, karena ada pemangkasan anggaran dari pusat. Namun demikian kita tetap memberikan <i>reward</i> atas pelaksanaan analisis jabatan ini. |