

IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN PADA BAGIAN ORGANISASI

(Studi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

FAUZI AGUS RUSYANA

NIM. 125030107111121



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2016

MOTTO

Life is never be a good live when you just sit and waiting

Do what you must to do

Don't talk to much

Just do it



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **Implementasi Analisis Jabatan Pada Bagian Organisasi
(Studi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota
Malang)**

Disusun oleh : Fauzi Agus Rusyana

NIM : 125030107111121

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 1 Juni 2016

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing



Irwan Noor, Dr, MA

NIP. 19611024 198601 1 02

Anggota Komisi Pembimbing



Minto Hadi, Drs, MSi

NIP. 19540127 198103 1 003

TANDA PENGESAHAN

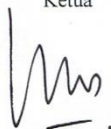
Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa
 Tanggal : 28 Juni 2016
 Jam : 10.00 – 11.00 WIB
 Skripsi Atas nama : Fauzi Agus Rusyana
 Judul : Implementasi Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi
 (Studi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Irwan Noor, Dr. MA
 NIP. 19611024 198601 1 002

Anggota



Minto Hadi, Drs. M.Si
 NIP. 19540127 198103 1 003

Penguji



Ainul Hayat, S.Pd, M.Si
 NIP. 19730713 200604 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul **"Implementasi Analisis Jabatan Pada Bagian Organisasi (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)"** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2013, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 28 Juni 2016



Fauzi Agus Rusyana

125030107111121

RINGKASAN

Fauzi Agus Rusyana, 2016, **Implementasi Analisis Jabatan Pada Bagian Organisasi** (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang), Irwan Noor, Dr, MA, Minto Hadi, Drs, MSi.

Salah satu peranan manajemen sumber daya aparatur adalah bagaimana mendapatkan orang-orang yang tepat, baik mutu, jumlah dan tempat yang sesuai dengan kemampuan, pendidikan, keahlian dan ketrampilan serta pengalaman yang dibutuhkan dalam organisasi untuk menunjang kelancaran tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Manajemen sumber daya aparatur yang diaplikasikan dalam pemerintahan adalah dalam hal penataan kepegawaian daerah. Namun kenyataannya, kondisi kepegawaian di Indonesia khususnya dipemerintahan Kota Malang masih memiliki kualitas yang rendah, masih ditemukannya aparatur yang kurang tepat dalam jabatannya. Oleh karena itu, dikeluarkannya peraturan dari Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004 tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dalam Surat Edaran tersebut setiap instansi wajib melaksanakan Analisis Jabatan yang mengacu pada Keputusan Men. PAN Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 Tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan implementasi analisis jabatan pada Bagian Organisasi. Data-data analisis jabatan pada Bagian Organisasi diperoleh langsung dari Bagian Organisasi baik berupa data yang diperoleh dari hasil wawancara maupun dari data lapang yang berupa dokumen dan arsip yang berkaitan langsung dengan analisis jabatan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa analisis jabatan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi telah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2015 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Hal ini dapat terlihat dari kesesuaian hasil dari peta jabatan pada Bagian Organisasi, dan dapat dilihat pula dari Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Organisasi yang menunjukkan nilai yang baik. Hasil penelitian ini merekomendasikan perlu diadakannya suatu laporan khusus yang memaparkan hasil keberhasilan ataupun kegagalan pada analisis jabatan

Kata Kunci : Penataan Kepegawaian, Analisis Jabatan

SUMMARY

Fauzi Agus Rusyana, 2016, **Implementation Job Analysis On Organization Institution** (Study In Organization Institution Of The Scretariat Regional City Of Malang), Irwan Noor, Dr, MA, Minto Hadi, Drs, MSi.

One is the role of resource management agencies is how to get the right people, good quality, number and place that suits your abilities, education, expertise and the skills and experience required in the Organization to support the smooth basic tasks and functions of the organization. Resource management apparatus applied in Government is in terms of structuring the staffing area. But in fact, the conditions of employment in Indonesia, especially in the city of Malang still have low quality, still awaited a less precise apparatus in his post. Therefore, the issue of the regulation of the Minister of empowerment of State apparatus Handbill number: SE/28/URM.PAN/10/2004 10 October 2004 about Structuring civil servant (PNS), in the circular letter every instance of mandatory carrying out analysis of the Term refers to a decision shortly. PAN number: KEP/61/URM.PAN/6/2004 of 21 June 2004 on Guidelines Implementation Job Analysis.

This research used the qualitative method with descriptive analysis to describe the implementation of Office of analysis on the part of the organization. Sources job analysis at the Organization Institution obtained directly from Organizations Parts either sources obtained from interviews as well as from sources fields in the form of documents and archives that are directly related to the job analysis.

The results of this research show that the job analysis of the position held by the Organization in accordance with the rules set, i.e. based on the regulation of the Minister of State for Administrative Reform and reform of the Bureaucracy of number 33 in 2011 about the guidelines, the Office of Regulatory Analysis Head *Badan Kepegawaian Negara* (BKN) number 12 in 2011 about the implementation of the guidelines on the analysis of the position, and regulation of the Minister of Home Affairs Number 35 by 2015 about Job Analysis environments of the Interior and local government. This can be seen from the results of suitability map position on the part of the Organization, and can be seen also from Target civil servants Working in the organizations that demonstrate good value. The results of this study recommended the need to showcase a special report which presents the results of success or failure in job analysis.

Key Word : Staffing Arrangement, Job Analysis

HALAMAN PERSEMBAHAN

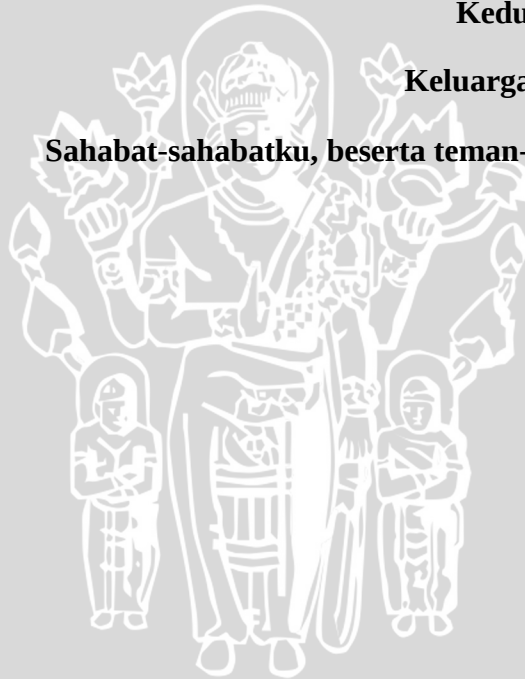
Aku persembahkan karyaku ini untuk

Kedua orang tuaku tercinta

Kedua adikku tercinta

Keluarga besarku tercinta

Sahabat-sahabatku, beserta teman-temanku tercinta



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat, petunjuk, dan ridho-Nya peneliti dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN PADA BAGIAN ORGANISASI” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program S-1 Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Proses penyelesaian skripsi ini, telah banyak pihak yang berperan baik secara tidak langsung maupun langsung seperti memberikan bimbingan, arahan, dorongan, kritik, saran, dan semangatnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Melalui lembar ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi beserta Pembantu Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik ;
3. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik;
4. Irwan Noor, Dr, MA selaku Dosen yang menjadi Ketua Pembimbing sebagaimana telah banyak membantu, mengarahkan, dan memberikan masukan-masukan yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya skripsi ini;

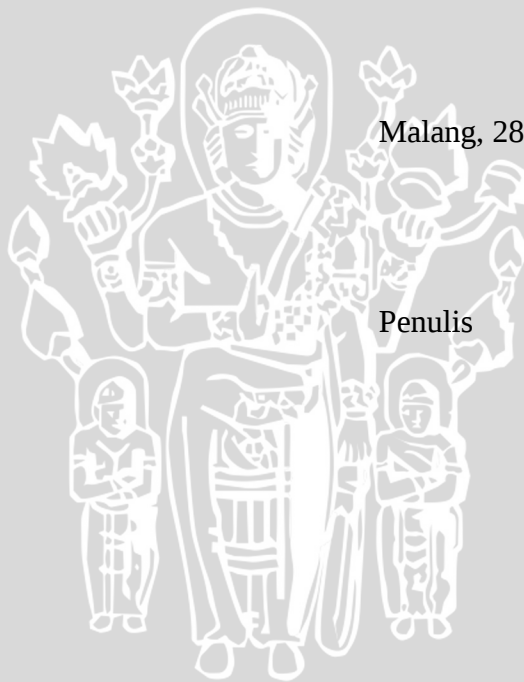
5. Minto Hadi, Drs, MSi selaku Dosen yang menjadi Anggota Pembimbing sebagaimana telah banyak juga membantu peneliti dalam proses menyelesaikan skripsi ini yaitu seperti bimbingan, arahan, dorongan motivasi, masukan-masukan serta semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan lebih cepat dan baik;
6. Segenap Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan pengetahuan dan pemikiran baru selama kegiatan perkuliahan;
7. Segenap staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
8. Seluruh Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, khususnya Ibu Dwi Rahayu SH, M.Hum selaku Kepala, Ibu Lita Irawati SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja Bagian Organisasi, dan Bapak Andry Winarna, SH selaku staff Subbagian Kinerja Bagian Organisasi yang telah banyak membantu dalam penelitian demi terselesaikannya skripsi ini.
9. Keluarga tercinta yang ada di Kota Jakarta, Papa yang telah menjadi sosok ayah yang sangat dibanggakan, Mama yang telah menjadi sosok ibu yang sangat kuat dan menjadi motivasi utama terselesaikannya Skripsi in, adek Melani dan Azfar yang telah menajdi sosok adik yang baik yang memberikan semangat. Harapan dan doa dari keluarga besar ini telah menjadi semangat yang luar biasa bagi penulis selama menjalankan studi;
10. Dede yang selalu memerikan motifasi dan membantu selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini;

11. Serta seluruh pihak yang secara tidak langsung memberikan dorongan tersendiri seperti teman-teman seperjuangan dan lain-lain.

Akhirnya penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk memperbaiki kekurangan/keterbatasan yang ada dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat dijadikan referensi untuk peneliti selanjutnya dan juga dapat dijadikan referensi untuk pengambilan kebijakan selanjutnya berkaitan dengan analisis jabatan.

Malang, 28 Juni 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kontribusi Penelitian	11
E. Sistematika Pembahasan	12
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Implementasi Kebijakan Publik	14
1. Pengertian Implementasi Kebijakan Publik	14
2. Langkah-langkah Implementasi Kebijakan	20
3. Model Implementasi Kebijakan Publik	23
B. Pemerintah Daerah	28
1. Pengertian Pemerintah	28
2. Pengertian Pemerintah Daerah	30
3. Otonomi Daerah	33
C. Sumber Daya Aparatur	35
1. Pengertian Aparatur	35
2. Sumber Daya Aparatur	39
3. Unsur-unsur Sumber daya Aparatur	40
4. Perencanaan Sumber Daya Manusia/Aparatur	41
D. Kinerja	42
E. Analisis Jabatan	46
1. Pengertian Analisis Jabatan	46
2. Tujuan Analisis Jabatan	51
3. Langkah-langkah Analisis Jabatan	52
4. Metode Analisis Jabatan	57
5. Hasil Analisis Jabatan	60

6. Isi Informasi Jabatan.....	61
-------------------------------	----

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian.....	73
B. Fokus Penelitian.....	74
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	75
D. Sumber Data.....	76
E. Teknik Pengumpulan Data.....	77
F. Instrumen Penelitian.....	78
G. Analisis Data.....	79

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	83
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	86
1. Implementasi Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	95
a. Langkah-langkah Analisis Jabatan.....	97
b. Metode Analisis Jabatan.....	106
c. Hasil Analisis Jabatan.....	111
d. Pelaksanaan Analisis Jabatan.....	115
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi dalam Implementasi Analisis Jabatan.....	126
a. Faktor Internal.....	126
b. Faktor Eksternal.....	128
C. Pembahasan.....	120
1. Implementasi Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	129
a. Langkah-langkah Analisis Jabatan.....	131
b. Metode Analisis Jabatan.....	137
c. Hasil Analisis Jabatan.....	140
d. Pelaksanaan Analisis Jabatan.....	143
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi dalam Implementasi Analisis Jabatan.....	153
a. Faktor Internal.....	153
b. Faktor Eksternal.....	154

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	155
B. Saran.....	158

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Isi Informasi Jabatan	62
2.	Fungsi Pekerja.....	72
3.	Uraian Tugas Pengolah Data Kinerja Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	119
4.	Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Organisasi.....	120
5.	Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	122
6.	Unsur Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil.....	123



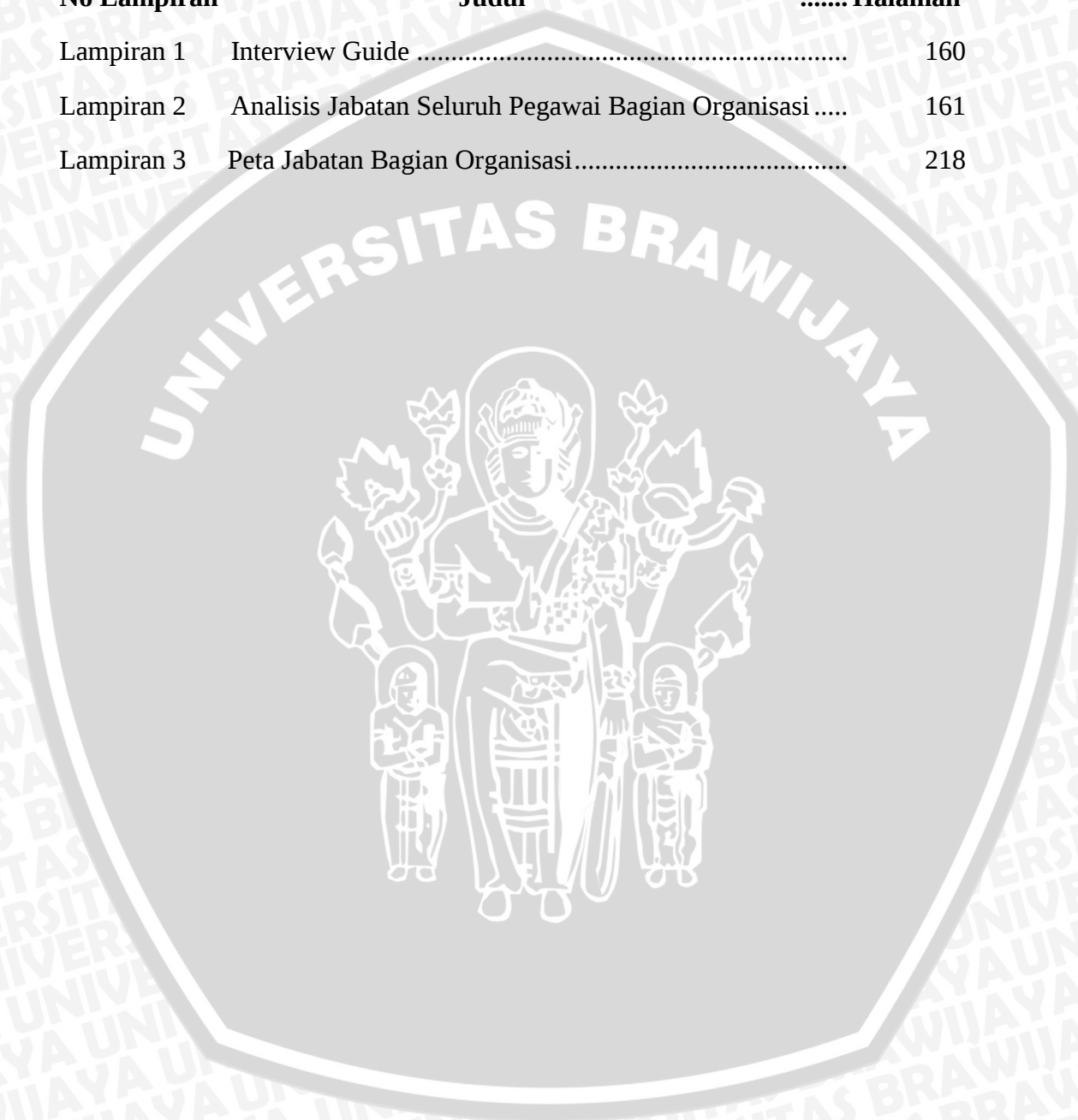
DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	<i>Approach To Implementation Problem</i>	16
2.	Struktur Penyusunan Tugas	64
3.	Komponen Analisis Data: Model Interaktif.....	82
4.	Struktur Organisasi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	94
5.	Peta Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	124



LAMPIRAN

No Lampiran	Judul	 Halaman
Lampiran 1	Interview Guide	160
Lampiran 2	Analisis Jabatan Seluruh Pegawai Bagian Organisasi	161
Lampiran 3	Peta Jabatan Bagian Organisasi.....	218



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tantangan yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah Indonesia dalam era otonomi daerah sekarang ini dirasa cukup berat. Masa transisi sistem pemerintahan daerah yang ditandai dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian dilanjutkan dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 sebagai penyempurna Undang-Undang sebelumnya, yang menjelaskan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia berdasarkan asas desentralisasi dengan adanya daerah otonom dan daerah administrasi sebagai daerah pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, yang selanjutnya membawa beberapa perubahan yang mendasar. Daerah yang tadinya sebelum berlakunya Undang-undang tersebut, otonomi yang dimiliki pemerintah daerah hanyalah otonomi nyata dan bertanggung jawab saja, tetapi dengan berlakunya Undang-undang ini menjadi otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab. Misalnya, daerah bertanggung jawab dalam kelangsungan pembangunan daerahnya sendiri tanpa bantuan dari pusat. Sehingga pergantian sentralisasi ke desentralisasi dirasa cukup berat bagi daerah.

Sehubung dengan pelaksanaan otonomi daerah, kewenangan yang diberikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yaitu untuk mengatur permasalahan di dalam memenuhi kebutuhan daerahnya. Kewenangan daerah

tersebut meliputi bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya. Di samping itu, keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang bulat dan utuh dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.

Tujuan utama dari Undang-Undang Nomor 12 tahun 2008 tentang pemerintah daerah adalah otonomi daerah, yaitu efektivitas dan efisiensi kinerja aparatur daerah. Sebagai konsekuensi atas perluasan dan pelimpahan kewenangan kepada daerah Kabupaten atau Kota berupa sebagian besar urusan pemerintahan, pemerintah daerah tentunya memerlukan peningkatan berbagai instrument termasuk sumber daya aparatur sebagai salah satu faktor penting dalam berjalannya suatu pemerintahan. Keberhasilan sumber daya aparatur dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan akan ditentukan oleh keahlian, ketrampilan, aturan yang berlaku serta motivasi yang dimilikinya. Sempurna dan canggihnya peralatan yang digunakan baik dalam jumlah maupun kualitas, apabila tidak didukung oleh sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan untuk menggunakannya tidak akan memberikan hasil yang optimal. Oleh sebab itu, faktor manusia sebagai unsur yang paling penting dalam organisasi harus dikelola dengan baik melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta evaluasi sehingga dapat berdaya guna dalam pencapaian tujuan suatu organisasi pemerintahan.

Salah satu peranan manajemen sumber daya aparatur adalah bagaimana mendapatkan orang-orang yang tepat, baik mutu, jumlah dan tempat yang sesuai

dengan kemampuan, pendidikan, keahlian dan ketrampilan serta pengalaman yang dibutuhkan dalam organisasi untuk menunjang kelancaran tugas pokok dan fungsi organisasi tersebut. Seperti yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 12 Ayat (2) dijelaskan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan system prestasi kerja dan system karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara sekaligus penyelenggara tugas pemerintahan dan pembangunan perlu dilakukan pembinaan dengan sebaik-baiknya yang berdasar pada perpaduan system karier dan system prestasi kerja pegawai. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil dalam pengembangan karier serta untuk meningkatkan kemampuannya secara professional dan berkompetisi secara sehat.

Salah satu manajemen sumber daya aparatur yang diaplikasikan dalam pemerintahan adalah dalam hal penataan kepegawaian daerah atau istilah lainnya administrasi kepegawaian daerah, yang pada intinya tidak lepas dari prinsip-prinsip administrasi kepegawaian pada umumnya. Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pendayagunaan ini sering berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia ditempatkan pada

posisi dengan jabatan sesuai menurut minat dan kemampuannya serta jika ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Sebagaimana diketahui bentuk kerja sama apa saja senantiasa harus dikerjakan oleh manusia.

Oleh karena itu, jika pengurusan dan penataan manusia atau tepatnya pengurusan kepegawaian tidak diperhatikan sebaik-baiknya ada kemungkinan tujuan organisasi yang pokok akan terpengaruh, atau dengan kata lain tidak akan tercapai secara maksimal. Tujuan utama itu antara lain ingin dicapai penggunaan sumber tenaga kerja yang ada secara efektif dan efisien. Hal ini maksudnya bahwa semua tenaga kerja yang terdapat dalam suatu organisasi hendaknya bisa bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Pemerintah menjaring Sumber Daya Manusia yang berkualitas melalui pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Animo besar masyarakat mendaftar Pegawai Negeri Sipil dapat menjaring SDM berkualitas tinggi dan punya latar belakang status ekonomi sosial baik, sehingga keberadaannya sebagai abdi Negara memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kualitas. Pada tahun 2008 pemerintah secara serentak melakukan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Berbagai formasi struktural dan fungsional masing-masing departemen dibuka untuk semua pendaftar. Meskipun kursi untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil ini sulit untuk didapatkan, karena banyaknya saingan, namun gairah masyarakat mendaftar sebagai abdi Negara ini sangat luar biasa. Pendaftar rela antre panjang dan sudah memadati lokasi pendaftaran sejak pagi. Banyaknya pendaftar disebabkan menumpuknya lulusan sarjana yang selama tiga tahun terakhir tidak terakomodai dalam perektutan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Proses manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pada proses rekrutmen hendaknya sebelum benar-benar membutuhkan tenaga kerja, dianalisis semua fungsi dan tugas yang ada. Sehingga benar-benar organisasi membutuhkan pengisian tenaga untuk setiap fungsi dan tugas tersebut. Jika pengadaan tenaga kerja tersebut sesuai dengan kebutuhan yang ada, demikian pula yang direkrut itu sesuai dengan persyaratan yang dikemukakan, maka efektivitas tenaga kerja tersebut dalam organisasi akan tercapai.

Namun menurut pengamatan peneliti produktivitas dan profesionalitas pegawai negeri sipil yang ada saat ini masih rendah serta rekrutmen pegawai belum sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Sehingga sumber daya manusia yang ada saat ini juga masih lemah. Salah satu indikator lemahnya Sumber Daya Manusia ini bisa dilihat dari produktivitas seseorang dalam menjalankan tugas kerja. Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995, beban kerja pegawai negeri sipil dalam lima hari masuk adalah 37,5 jam perminggu. Namun berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh peneliti, membuktikan banyaknya pegawai yang meninggalkan kantor selama jam kerja untuk urusan pribadinya.

Selain melihat kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini, tidak jarang kita mendengar opini ditengah masyarakat bahwa kinerja pemerintah kerap kali dipandang belum profesional dan belum berbasis kinerja. Pemerhati birokrasi mendorong pemerintah mengedepankan pengelolaan Sumber Daya Manusia/aparatur pemerintah dengan manajemen kepegawaian berbasis kinerja. Saat ini, distribusi Pegawai Negeri Sipil belum sesuai dalam distribusi tugas Pemerintah Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota.

Rendahnya produktifitas Pegawai Negeri Sipil juga masih banyak terjadi. Seperti yang diungkapkan Sofyan Djalil selaku Menteri Koordinator Bidang Perekonomian (www.liputan6.com) yaitu, basis Pegawai Negeri Sipil di Tanah Air yang mencapai 4,6 juta orang sudah terlalu gemuk, ditambah dengan kinerjanya yang kurang produktif, ditambah anggaran belanja pegawai di Daerah telah menguras anggaran pembangunan termasuk infrastruktur. Kondisi tersebut tidak terlepas dari persoalan manajemen Sumber daya Manusia (SDM) aparatur yang belum dilaksanakan secara optimal, terutama untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja.

Hal tersebut dibenarkan oleh menteri Pendayagunaan Aparatur Negara seperti yang dimuat dalam www.okezone.com yaitu: Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia saat ini mencapai 4.455.303 Pegawai (Badan Kepegawaian Negara, 2014). Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan dan RB), Yuddy Chrisnandi meminta setiap daerah menerapkan revolusi mental guna mereformasi birokrasi dan untuk menghilangkan penilaian negatif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal tersebut dikarenakan kesan publik saat ini yaitu, kinerja Pegawai Negeri Sipil dinilai terlalu lambat, ditemukannya banyak pegawai yang datang terlambat dan meninggalkan kantor terlalu cepat, banyak ditemukannya pegawai yang berada di area perbelanjaan pada saat jam kerja sedangkan kegiatan di kantor tidak dimaksimalkan. Maka dari itu perlu diadakannya peningkatan/penataan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bahkan Gubernur Sumatera Barat, Irwan Prayitno, mengeluhkan kualitas sumber daya manusia yang bekerja di pemerintahan Sumatera Barat. Menurut Irwan, 70 persen Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Sumatera Barat tidak dapat diandalkan. Saat ini, 70 persen dari 8.000. Hanya 30 persen Pegawai Negeri Sipil di jajarannya yang mampu bekerja sesuai dengan kebutuhan. Kondisi tidak efektif ini muncul karena sekitar 2.500 Pegawai Negeri Sipil ini berasal dari tenaga honorer yang rekrutmennya bermasalah (www.vivanews.co.id).

Perhatian atas permasalahan kompleks terhadap kepegawaian tidak hanya ditemukan dalam ranah nasional, namun di pemerintahan daerah juga ditemukan beberapa permasalahan yang membutuhkan perhatian, salah satunya adalah Pemerintahan Kota Malang. Sesuai dengan pengamatan peneliti, Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang masih banyak yang mencuri waktu pada jam kerja efektif, seperti main catur, main pingpong, bersenda gurau dan lain sebagainya yang membuat pekerjaan tidak sesuai tepat pada waktunya. Menambah jam istirahat, jam makan, hingga keluar kantor untuk kepentingan pribadi contohnya menjemput anak ataupun belanja yang sering dilakukan oleh para aparat. Selain itu, sikap kurang disiplin waktu, etos kerja yang rendah, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta masih terdapat jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai.

Administrasi kepegawaian tidak menginginkan adanya pengangguran atau kekurangan pekerjaan untuk menghabiskan waktu kerjanya, dengan demikian tenaga kerja yang direkrut seharusnya dapat bekerja sesuai dengan kemampuan, keahlian dan kebutuhan organisasi. Seharusnya sulit untuk dapat dimengerti jika

terjadi tenaga kerja yang ada dalam organisasi tidak dapat bekerja karena keahlian dan kemampuan yang tidak ada, demikian pula dengan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi-organisasi terdiri dari posisi-posisi yang harus diisi. Sehingga dibutuhkan suatu analisis yang menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan, yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan-*job description* (apa yang terkandung dalam jabatan) dan spesifikasi jabatan-*job specification* (orang macam apakah yang harus digaji untuk jabatan tersebut).

Seiring dengan hal tersebut, pemerintah daerah membutuhkan aparat birokrasi yang bertanggung jawab, salah satunya terhadap urusan aparatur birokasinya. Hal tersebut didukung oleh beberapa peraturan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara yaitu: sejak menteri Pemberdayaan Aparatur Negara mengeluarkan Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004 tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil (PNS), setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan berikut:

Pertama, melakukan penataan PNS di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/23.2/M.PAN/2004 Tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman penataan Pegawai.

Kedua, setiap instansi wajib melaksanakan Analisis Jabatan yang mengacu pada Keputusan Men. PAN Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 Tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Ketiga, setiap instansi pemerintah harus melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/mengacu pada keputusan Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 Tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi PNS.

Peraturan tersebut menuntun suatu pemerintah daerah untuk melaksanakan analisis jabatan, analisis jabatan merupakan cara sistematis untuk mengumpulkan

dan menganalisis informasi tentang isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan. Dalam Peraturan kepala Badan kepegawaian Nasional Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan, analisis jabatan adalah Proses pengumpulan data jabatan untuk dianalisis, disusun, dan disajikan menjadi informasi jabatan dengan menggunakan metode tertentu. Analisis jabatan ini digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan Analisis Beban Kerja, analisis beban kerja ini disusun sebagai bentuk perhitungan akan jumlah kebutuhan pejabat yang akan menduduki suatu posisi.

Analisis jabatan disusun untuk mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri. Dessler (1997: 58), mengungkapkan bahwa analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam pengertian ini, Dessler menekankan pada dua aspek, yaitu isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan. Analisis jabatan ini penting dilakukan untuk melihat kondisi Pegawai Negeri Sipil khususnya Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

Bagian Organisasi, sebagai salah satu Unit Kerja yang dibawah oleh Sekretariat Daerah yang ada di Pemerintahan Kota Malang. Bagian Organisasi mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan. Bagian

Organisasi sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas segala tugas yang di berikan serta bertanggung jawab atas kinerja dari para pegawainya, diharapkan dapat mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil agar dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem Analisis Jabatan sehingga dapat memenuhi kebutuhan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pegawai Negeri Sipil.

Permasalahan yang menarik untuk dikaji adalah bagaimana menentukan orang yang tepat untuk mengisi suatu jabatan jika jabatan tersebut tidak dibuat dalam suatu batasan yang jelas yang menyangkut ruang lingkup jabatan dan spesifikasi pemegang jabatan. Dibutuhkan indikator yang dapat dijadikan dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Hal-hal inilah yang mendasari adanya suatu analisis jabatan sebagai alat untuk menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang sangat bermanfaat bagi proses pengembangan SDM secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mereview mengenai analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dengan harapan nantinya dapat menjadi bahan evaluasi untuk kedepannya agar menjadi lebih baik. Oleh karena itu melalui analisis jabatan penulis mengambil judul dalam penelitian ini yaitu ***“Implementasi Analisis Jabatan Pada Bagian Organisasi (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)”***.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakanag di atas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi dalam implementasi analisis jabatan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat diuraikan tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mereview dan menganalisis implemetasi analisis jabatan dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintah pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi analisis jabatan.

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dijelaskan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis bagi dunia akademik untuk mengembangkan keilmuan Administrasi Publik khususnya

dibidang analisis jabatan pada Pemerintahan, sehingga dikemudian hari akan hadir berbagai inovasi dalam dunia pemerintahan, dan dapat memberikan dampak positif serta manfaat untuk Pemerintahan Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan bisa memberikan sumbangan atau masukan pemikiran kepada pemerintah atau instansi terkait, untuk terus melaksanakan analisis jabatan yang telah ditetapkan sebagai wujud tanggung jawab terhadap tugasnya sebagai Pegawai Negeri Sipil. Serta dapat mengimplementasikannya sesuai dengan analisis jabatan yang telah disusun.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan merupakan garis besar penyusunan tugas akhir yang bertujuan untuk memudahkan jalan pemikiran dalam memahami secara keseluruhan isi dari tugas akhir. Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang latar belakang dilakukannya penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan yang merupakan ringkasan dari masing-masing bab.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Merupakan uraian dasar teori atau landasan berpijak yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini, baik berupa teori, konsep atau pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di bidangnya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai bagaimana penelitian untuk skripsi dilakukan, diantaranya dengan menentukan jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V : PENUTUP

Bagian penutup didalamnya terdapat kesimpulan dan saran terhadap hasil penelitian yang telah dilaksanakan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK

1. Pengertian Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan merupakan salah satu proses kebijakan publik yang sangat penting. Karena dengan proses implementasi tersebut maka dapat dilihat dari suatu kebijakan terhadap masyarakat secara langsung maupun tidak langsung. Bahkan Udoji (dalam Wahab, 2008: 59) menyatakan bahwa *“the execution of policies is a important if not more important than policy-making. Political will remain dreams or blue prints file jackers unless they are implemented”* (pelaksanaan kebijakan adalah suatu yang sangat penting bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuat kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip jika kebijakan tersebut tidak diimplementasikan).

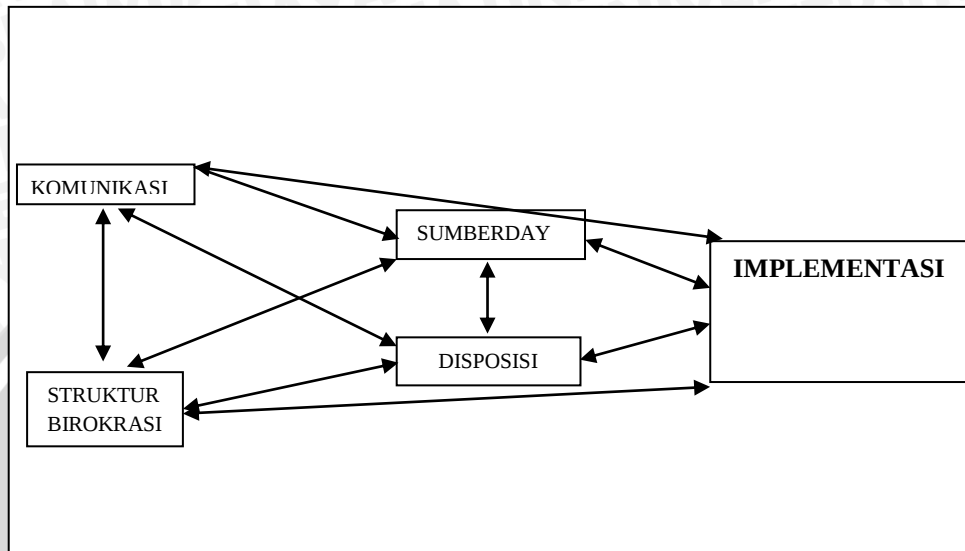
Pembuatan kebijakan tidak berakhir setelah kebijakan ditentukan atau disetujui. Seperti yang dinyatakan oleh Anderson dalam Parsons (2006: 464) *“kebijakan dibuat saat sedang tidur dan diatur saat sedang dibuat”*. Berkaitan dengan hal tersebut Parsons menjelaskan bahwa *“implementasi kebijakan adalah pelaksanaan pembuatan kebijakan dengan cara-cara lain. Ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah analisis untuk sebuah implementasi. Sebab, terkadang yang menjadi persoalan adalah sebuah kebijakan dinilai dari segi pembuat kebijakannya daripada segi implementasi dari gagasan para pembuat kebijakan.*

Menurut Edwards (1980: 1) dalam bukunya yang berjudul *Implementing Public Policy* yang diterbitkan tahun 1980, Edwards III menyatakan bahwa proses implementasi sebagai: “...the state of policy making between the establishment of a policy (such as the passage of a legislative act, the issuing of an executive order, the handing down of a judicial decision, or the promulgation of a regulatory rule) and the consequences of the policy for the people whom it effect” (Edwards, 1980: 1). Implementasi menurut Edwards, diartikan sebagai tahapan dalam proses kebijaksanaan yang berada diantara tahapan penyusunan kebijaksanaan dan hasil atau konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan itu (*output, outcome*). Yang termasuk aktivitas implementasi menurutnya adalah perencanaan, pendanaan, pengorganisasian, pengangkatan dan pemecatan karyawan, negosiasi dan lain-lain.

Model implementasi yang dikembangkannya, ia mengemukakan ada 4 (empat) faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi. Pendekatan yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan: ”Prakondisi apa yang harus ada agar implementasi berhasil?” dan “Apa yang menjadi kendala pokok bagi suksesnya suatu implementasi?” dan menemukan 4 (empat) variabel tersebut setelah mengkaji beberapa pendekatan yang dilakukan penulis lain.

Gambar 1

Approach to Implementation Problems



Sumber: Buku George Charles Edwards III: Pendekatan Masalah Implementasi Tahun 1980.

Ke empat variabel tersebut yang keseluruhannya saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi. Dalam gambar geometris pendekatan tersebut tampak kesaling-terkaitan antara ke-empat variabel tersebut pada hasil implementasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komunikasi

Ada tiga hal dalam komunikasi ini yang perlu mendapatkan perhatian:

a. Transmisi

Sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan harus disalurkan pada pejabat yang akan melaksanakannya. Seringkali masalah transmisi terjadi manakala pelaksana tidak menyetujui kebijakan (disposisi) tersebut dengan

mendistorsikan perintah kebijakan atau bahkan menutup komunikasi yang diperlukan. Masalah transmisi juga terjadi manakala kebijakan yang akan diimplementasikan harus melalui struktur birokrasi yang berlapis atau karena tidak tersedianya saluran komunikasi yang memadai (sumberdaya).

b. Kejelasan (Clarity)

Kejelasan tujuan dan cara yang akan digunakan dalam sebuah kebijakan merupakan hal yang mutlak agar dapat diimplementasikan sebagaimana yang telah diputuskan. Namun hal tersebut tidak selalu terjadi. Ada berbagai alasan yang menyebabkan sebuah kebijakan tidak dirumuskan secara jelas, diantaranya adalah: i). kerumitan dalam pembuatan kebijakan yang terjadi antara eksekutif dan legislatif, sehingga mereka cenderung menyerahkan detil pelaksanaannya pada bawahan; ii) Adanya oposisi dari masyarakat atas kebijakan tersebut; iii). Kebutuhan mencapai konsensus antara tujuan yang saling bersaing saat merumuskan kebijakan tersebut; iv). Kebijakan baru yang para perumusny belum terlalu menguasai masalah (tentang ini sering dikatakan sebagai upaya untuk menghindar dari tanggung jawab); v). Biasanya terjadi pada kebijakan yang menyangkut aturan hukum.

c. Konsistensi

Implementasi yang efektif selain membutuhkan komunikasi yang jelas, juga yang konsisten. Proses transmisi yang baik namun dengan perintah yang tidak konsisten akan menyebabkan membingungkan pelaksana. Banyak hal yang bisa menyebabkan arah kebijakan menjadi tidak konsisten, diantaranya karena : i).

Kompleksitas kebijakan yang harus dilaksanakan; ii). Kesulitan yang biasa muncul saat memulai implementasi sebuah kebijakan baru; iii). Kebijakan memiliki beragam tujuan dan sasaran, aau kadang karena bertentangan dengan kebijakan yang lain; iv). Banyaknya pengaruh berbagai kelompok kepentingan atas isu yang dibawa oleh kebijakan tersebut.

2. Sumberdaya

Sumberdaya yang diperlukan dalam implementasi menurut Edwards adalah:

a. Staff, yang jumlah dan skills (kemampuannya) sesuai dengan yang dibutuhkan.

b. Informasi.

Informasi berbeda dengan komunikasi. Yang diperlukan di sini adalah : i). Informasi yang terkait dengan bagaimana melaksanakan kebijakan tersebut (Juklak-Juknis) serta, ii). Data yang terkait dengan kebijakan yang akan dilaksanakan.

c. Kewenangan

Kewenangan yang dibutuhkan dan harus tersedia bagi implementor sangat bervariasi tergantung pada kebijakan apa yang harus dillaksanakan. Kewenangan tersebut dapat berwujud : membawa kasus ke meja hijau; menyediakan barang dan jasa; kewenangan untuk memperoleh dan menggunakan dana, staf, dll kewenangan untuk meminta kerjasama dengan badan pemerintah yang lain, dll.

d. Fasilitas

Kendati implementor telah memiliki jumlah staf yang memadai, telah memahami apa yang diharapkan darinya dan apa yang harus dilaksanakan, juga telah memperoleh kewenangan yang diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan, namun tanpa fasilitas fisik yang memadai, implementasi juga tidak akan efektif. Fasilitas fisik ini beragam tergantung pada kebutuhan kebijakan: ruang kantor, komputer, dll.

3. Disposisi atau Watak

Disposisi adalah sikap dan komitmen dari pelaksana terhadap kebijakan atau program yang harus mereka laksanakan karena setiap kebijakan membutuhkan pelaksana-pelaksana yang memiliki hasrat kuat dan komitmen yang tinggi agar mampu mencapai tujuan kebijakan yang diharapkan. Terdapat tiga unsur utama yang mempengaruhi kemampuan dan kemauan aparat pelaksana untuk melaksanakan kebijakan yaitu:

a. Kognisi yaitu seberapa jauh pemahaman pelaksanan terhadap kebijakan.

Pemahaman terhadap tujuan kebijakan sangatlah penting bagi aparat pelaksana lebih-lebih apabila sistem nilai yang mempengaruhi sikapnya berbeda dengan sistem nilai pembuat kebijakan, maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif. Ketidakmampuan administratif dari pelaksana kebijakan yaitu ketidakmampuan dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan yang disampaikan oleh masyarakat dapat menyebabkan pelaksanaan suatu program tidak efektif. Arah dan tanggapan pelaksanan, hal ini meliputi

bagaimana penerimaan, ketidakberpihakan maupun penolakan pelaksana dalam menyikapi kebijaksanaan.

2. Intensitas respon atau tanggapan pelaksana.

Karakter dari pelaksana akan mempengaruhi tindakan-tindakan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan karena pelaksana adalah individu yang tidak mungkin bebas dari kepercayaan, aspirasi dan kepentingan pribadi yang ingin mereka capai. Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan terdapat suatu kemungkinan dari pelaksana untuk membelokkan apa yang sudah ditentukan demi kepentingan pribadinya, sehingga dengan sikap pelaksana tersebut dapat menjauhkan tujuan dari kebijakan sebenarnya.

4. Struktur birokrasi

Struktur Birokrasi Edwards III adalah mekanisme kerja yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan sebuah kebijakan. Ia menekankan perlu adanya Standart Operating Procedure (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan diantara para pelaksana, terlebih jika pelaksanaan program melibatkan lebih dari satu institusi. Ia juga mengingatkan bahwa adakalanya fragmentasi diperlukan manakala implementasi kebijakan memerlukan banyak program dan melibatkan banyak institusi untuk mencapai tujuannya.

2. Langkah-langkah Implementasi Kebijakan

Bertolak dari pengertian implementasi di atas, maka aspek teknis atau manajemen (dalam suatu organisasi) merupakan sarana untuk mewujudkan

tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan publik. Proses implementasi kebijakan baru akan dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan telah ditetapkan dan dialokasikan untuk pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2008: 65) merumuskan proses implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu, pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Suatu implementasi, program pemerintah pasti akan melibatkan sejumlah pembuat kebijakan organisasi atau instansi pemerintah atau berbagai tingkatan struktur organisasi dan melalui berbagai langkah-langkah tertentu. Seperti yang diungkapkan oleh Mazmanian dan Sabtler dalam Wahab (2008: 68-69) yang mengungkapkan lebih rinci mengenai proses implementasi kebijakan sebagai berikut:

“implementation is the carrying out of a basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executive orders or courts decisions. Ideally, that decision identifies the problem(s) to be addressed, stipulated the objective(s) to be pursued, and, in a variety of ways,... (implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasinya. Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu, biasanya diawali dengan tahapan pengesahan undang-undang, kemudian output kebijaksanaan, dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksanaan, kesediaan dilaksanakannya keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata(baik yang dikehendaki atau tidak) dari output tersebut, dampak keputusan sebagai dipersepsikan oleh badan-badan yang mengambil keputusan, dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting (atau

upaya untuk melakukan perbaikan-pebaikan) terhadap perundang-undangan atau peraturan yang bersangkutan.

Lebih lanjut dalam Soenarko (2005: 187-191) menyatakan bahwa langkah-langkah dalam implementasi kebijakan adalah sebagai berikut:

1. *Interpratation*

Yang dimaksud “*interpretation*” dalam kebijakan adalah berusaha untuk mengerti apa yang dimaksud oleh pembentuk kebijakan dalam mengetahui betul atau tidak dan bagaimana tujuan akhir (*goal*) itu harus diwujudkan, harus direalisasikan. Program pelaksanaan yaitu rencana yang didukung dengan pendanaan, yang siap untuk diterapkan, haruslah sesuai dengan ide, keinginan dan motivasi dari pembentuk kebijakan.

2. *Organization*

“*Organization*” dalam pelaksanaan kebijakan, dimaksudkan sebagai pembentuk bahan-bahan atau unit-unit beserta metode-metode yang diperlukan untuk menyelenggarakan rangkaian kegiatan guna mencapai tujuan yang terkandung dalam kebijakan tersebut.

Pemaparan diatas mengenai proses implementasi kebijakan, Anderson dalam Islamy (1997: 92) secara ringkas menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan suatu kebijakan ada empat aspek yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Siapa yang dilibatkan dalam implemntasi
- b. Hakekat proses implementasi

- c. Keutuhan atas suatu kebijakan
- d. Efek atas dampak dari isi implementasi

3. Model Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik dalam pelaksanaannya menggunakan beberapa bentuk pendekatan, dimana bentuk pendekatan ini dikenal dengan istilah model implementasi kebijakan publik. Model dalam hal ini berguna untuk menyederhanakan suatu bentuk dan memudahkan untuk pelaksanaannya nanti, sehingga nantinya pemerintah dalam membuat kebijakan akan membuat model dari kebijakan tersebut yang nantinya akan mudah dipahami oleh kelompok sasaran. Pada dasarnya ada beberapa model implementasi kebijakan publik, penggolongan model implementasi kebijakan diantaranya adalah:

- a. Model yang dikembangkan oleh Briant W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (1978: 98)

Model ini kerap kali disebut oleh para ahli sebagai “*the top down approach*” (Wahab, 2008: 71). Model *top down* pada dasarnya adalah sebuah teori perspektif dalam pengertian yang bisa dijumpai dalam Taylorisme dan Manajemen ilmiah, dan arena itu bisa dikritik (Parsons, 2006: 468). Bisa dilihat bahwa model ini terlalu banyak dikenakan pada definisi tujuan yang ditentukan dari atas, bukan pada peran pekerja dilapangan. Model ini banyak mengasumsikan tentang definisi tujuan dan interaksi manusia dan perilaku, atau mengesampingkan pertimbangan tentang seberapa adilkah orang berperilaku secara aktual, dan lebih berusaha memahami hubungan logis antara *input*, *process*, dan *output*. Menurut

Hogwood dan Gunn (dalam Wahab, 2008: 71), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan Negara secara sempurna (*perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat tersebut yaitu:

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius
2. Untuk melaksanakan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia
4. Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu kausalitas hubungan yang handal
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya
6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan
8. Tugas-tugas terperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna

Berdasarkan hal diatas menegaskan, model *top down* atau rasional ini berisi gagasan bahwa implementasi adalah menjadikan orang melakukan apa-apa yang diperintahkan, dan mengontrol urutan tahapan alam sebuah system. Dengan kata lain konsen ini sangat memperhatikan tujuan kebijakan, prosedur

pelaksanaan, badan pelaksana dan strategi yang diterapkan. Hal tersebut juga dipertegas oleh pendapat Dunsire (dalam Parsons 2006: 468).

“....model rasional yang sengaja mengesampingkan semua soal ‘cinta, benci, cemburu, dan faktor motovasional apapun’. Jika implementasi gagal yakni tujuan kebijakan tidak tercapai mungkin itu disebabkan oleh faktor pemilihan strategi yang keliru, atau ‘mesin’ atau ‘instrumen’ yang keliru, ‘pemrograman’ birokrasi yang salah, operasioanalisasinya buruk, ada yang salah pada ‘tingkat pelaksana’, atau respon yang buruk terhadap problem”.

b. Model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn (1975)

Model ini disebut sebagai *A Model of the Policy Implementation Process* (model proses implementasi kebijakan). Van Meter dan Van horn dalam teori ini beranjak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijaksanaan yang akan dilaksanakan. Selanjutnya ditawarkan suatu pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijaksanaan dengan implementasi dan suatu konseptual yang mempertalikan kebijaksanaan dengan prestasi kerja (*performance*), bahwa perubahan, control, dan kepatuhan bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji dalm hubungan ini ialah hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam mengenalkan perubahan pada sebuah organisasi, tingka efektivitas mekanisme control dalam setiap jenjang struktur, serta seberapa penting rasa keterikatan masing-masing orang atau pihak dalam suatu organisasi (Wahab, 2008: 78).

- c. Model kerangka analisis implementasi (*A Framework for Implementation Analysis*) yang dikembangkan oleh Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier.

Mazmanian dan Sabatier mengklasifikasikan proses implementasi menjadi tiga variable besar dalam Nugroho (2004: 169). Pertama, variabel *independen*, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman obyek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki. Kedua, variabel *intervening*, yaitu kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakan teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana, kepaduan hierarkis diantara lembaga pelaksana, aturan pelaksana dari lembaga pelaksana, perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan kepada pihak luar, dan variabel diluar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosial ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan *resources* dari konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi, serta komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana. Ketiga, variabel *dependent*, yaitu tahapan dalam proses implementasi yang terdiri dari lima tahapan, yaitu pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan objek, hasil nyata, penerimaan atas hasil nyata tersebut, dan akhirnya mengarah pada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.

Model Mazmanian dan Sabatier menurut Wahab (2008: 83), bahwa dalam hubungan antar variabel tersebut setiap tahap akan berpengaruh terhadap tahap yang lain, misalnya: tingkat kesediaan kelompok sasaran untuk mengindahkan atau memenuhi ketentuan yang termuat dalam keputusan kebijaksanaan dari badan (instansi) pelaksanaan akan berpengaruh terhadap dampak nyata (*actual impact*) keputusan-keputusan tersebut.

- d. Model yang dikembangkan oleh Elmore (1979), Lipsky (1971), dan H'Jern & O'Porter (1981) dalam Nugroho (2004: 177)

Model ini dimulai dari mengidentifikasi jaringan actor yang terlibat dalam proses pelayanan dan menanyakan tujuan, strategi, aktivitas dan kontak-kontak yang dimiliki oleh para pemberi pelayanan. Model ini didasarkan pada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakannya atau masih melibatkan pejabat pemerintah. Namun hanya ditataran rendah model ini biasanya diprakarsai oleh masyarakat, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga nirlaba kemasyarakatan (LSM).

Implikasi dari studi ini adalah bahwa control atas orang bukanlah jalan langsung menuju implementasi yang efektif. Ketimbang menganggap masyarakat sebagai mata rantai dalam garis komando, pembuat kebijakan mestinya menyadari bahwa kebijakan paling baik diimplementasikan dengan apa yang oleh Elmore (dalam Parsons, 2006: 270) diistilahkan sebagai “*backward mapping*” (pemetaan mundur) problem dan kebijakan yakni mendefinisikan sukses berdasarkan term

manusia atau perilaku manusia dan karenanya kesuksesan bukanlah sekedar pemenuhan sebuah “hipotesis”. Pendekatan maju (*forward mapping*) atau pendekatan *top down* menurut Elmore adalah tidak lebih dari mitos yang semakin sulit dipertahankan dihadapan kenyataan dalam sifat proses implementasi.

B. PEMERINTAH DAERAH

1. Pengertian Pemerintah

Pada umumnya yang disebut “Pemerintah” adalah sekelompok individu yang mempunyai wewenang tertentu untuk melaksanakan kekuasaan.hal ini berlaku untuk pemerintah yang berdaulat maupun yang tidak berdaulat. Pemerintah yang berdaulat mempunyai hak untuk mengurus dan mengatur rumah tangga nasional dan memiliki monopoli untuk melaksanakan kekuasaan yang bersifat memaksa. Didalam pengurusan rumah tangga tersebut termasuk melindungi masyarakat dan wilayah Negara, meningkatkan taraf hidup dan lingkungan hidup, memelihara keamanan dan ketertiban umum dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian yang ada terdapat tiga fungsi pemerintah yang seharusnya dilaksanakan oleh pemerintah, antara lain:

a. *Servicing Function* (Fungsi Pelayanan)

Menurut S. Pamuji dalam Martin Jimung (2005: 42), kehadiran pemerintah dalam fungsinya sebagai *servicing* adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara tidak diskriminatif dan juga tidak memberatkan. Singkatnya, pemerintah hadir untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara non diskriminatif dengan kualitas yang sama. Berarti dalam *servicing*

tersebut pemerintah tidak pilih kasih. Melainkan semua orang memiliki hak yang sama, yakni hidup dengan dilayani, dihormati, diakui, diberi kesempatan (kepercayaan), dan lain sebagainya.

b. *Regulating Function* (Fungsi Pengaturan)

Riswandha Imawan dalam Martin Jimung (2005: 42) memberika penekanan bahwa pengaturan itu tidak hanya kepada rakyat tetapi juga kepada pemerintah itu sendiri. Artinya dalam membuat kebijakan harus lebih dinamis, yag mengatur kehidupan bermasyarakat dan sekaligus meminimalisasi intervensi Negara dalam kehidupan bermasyarakat

Sedangkan James E. Anderson dalam Martin Jimung (2005: 42) menjelaskan bahwa ada enam fungsi pengaturan yang dimiliki pemerintah, yakni:

1. Menyediakan infrastruktur ekonomi
2. Menyediakan beberapa barang dan jasa kolekstif
3. Menjembatani konflik dalam masyarakat
4. Menjaga kompetisi
5. Menjamin akses minimal setiap individu kepada barang dan jasa
6. Menjaga stabilitas ekonomi

c. Menurut Maretin Jimung (2005: 43), fungsi ketiga adalah *Empowering* (Fungsi Pemberdayaan)

Artinya, pemerintah memberikan pelayanan dan regulasi membuat masyarakat berdaya. Maksudnya, masyarakat tahu, menyadari diri dan mampu memilih alternative yang terbaik untuk mengatasi atau menyelesaikan persoalan

yang dihadapinya. Jadi, bukan harus dituntun terus oleh pemerintah. Sebaliknya pemerintah hanya sebagai fasilitator dan motofator untuk membantu masyarakat menemukan jalan keluar dalam menghadapi setiap persoalan hidup.

2. Pengertian Pemerintah Daerah

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah memuat pengertian tentang pemerintah Daerah dalam Pasal 1 pada ketentuan umum disebutkan sebagai berikut:

“Pemerintah Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asa otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam system dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”.

Sedangkan pemerintah daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, pemberian kewenangan otonomi kepada Kabupaten dan Kota didasarkan pada asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang seluas-luasnya, nyata, dan bertanggung jawab. Kewenangan otonomi yang luas adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup semua bidang pemerintahan kecuali kewenangan dibidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, peradilan, fiscal nasional, dan moneter, serta ditambahkan beberapa hal yang mencakup kebijakan Negara yang menyangkut keselamatan masyarakat secara umum.

Disamping itu keleluasaaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraan mulai dari perencanaan, pelaksanaan,

pengawasan, sampai dengan pengendalian dan evaluasi. Otonomi nyata sebagaimana telah disebutkan adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintah dibidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan. Sedangkan yang dimaksud sebagai otonomi yang bertanggung jawab adalah perwujudan pertanggung jawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah.

Sedangkan pada prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintah daerah sebagaimana dinyatakan dalam penjelasan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 adalah:

- A. Digunakannya asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan:
 - a. Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom dalam kerangka NKRI.
 - b. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat atau perangkat pusat yang ada di daerah.
 - c. Tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintah pusat kepada daerah dan desa serta kepada daerah kedesra untuk melakukan tugas tertentu yang disertai pembiayaan, prasarana, serta Sumber Daya Manusia dengan kewajiban melaporkannya serta mempertanggung jawabkan pelaksanaan.
- B. Penyelenggaraan asas desentralisasi secara utuh dan bulat yang dilaksanakan di Kabupaten dan Kota.

C. Penyelenggaraan tugas pembantuan dapat dilaksanakan pada Provinsi, Kabupaten, Kota, dan Desa.

Bentuk Negara Indonesia adalah kesatuan, sehingga pembentukan, penggabungan, dan penghapusan pemerintah daerah dilakukan oleh pemerintah pusat. Proses penyelenggaraan Negara kita menggunakan dua nilai. Pertama, adalah Negara Unitaris, sehingga Indonesia tidak akan memiliki daerah didalam lingkungannya yang bersifat seperti Negara. Kedua adalah adanya desentralisasi teritorial yang diwujudkan dalam otonomi daerah. Menurut nilai ini, pemerintah memberikan otonomi kepada masyarakat yang berada dalam wilayah tertentu agar masyarakat yang bersangkutan berkemampuan. Dengan ini masyarakat setempat dapat menyalurkan suara dan menentukan pilihannya dalam pelayanan dan pembangunan daerah.

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi perangkat daerah yang dimaksud dengan perangkat daerah adalah organisasi atau lembaga pemerintahan yang terdiri dari sekretariat daerah, dinas daerah dan lembaga teknis daerah, kecamatan dan kesatuan polisi pamong praja sesuai dengan kebutuhan daerah.maka dapat disimpulkan bahwa perangkat daerah memiliki tujuan utama untuk menyelenggarakan urusan otonomi, pemerintah, dan pembangunan daerah baik provinsi maupun kabupaten atau kota.

Pemerintahan daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi yang harus dicantumkan dalam peraturan Perundang-undangan yang dibentuk oleh instansi yang berwenang agar jelas pekerjaan apa yang harus dilaksanakan, sehingga tidak

berbentur dengan instansi lain mengenai bidang pekerjaan. Tugas pokok dan fungsi umum pemerintah daerah, sebagai berikut:

- a. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat.
- b. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.
- c. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan Perundang-undangan.
- d. Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum.
- e. Membina penyelenggaraan pemerintah Kabupaten atau Kota, Kecamatan, Desa, dan atau Kelurahan.
- f. Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan dibawahnya.
- g. Mengkoordinasikan penyelenggaraa kegiatan pemerintah daerah.

3. Otonomi Daerah

Pengertian otonomi daerah menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 1, bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Secara etimologis kata otonomi berasal dari bahasa latin, “Autos” yang berarti sendiri dari kata “Nomos” yang berarti aturan. Membahas tentang otonomi daerah tidak bisa lepas dari konsep desentralisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat Muluk, MR (2003: 63) yang menyatakan bahwa:

“Cakupan istilah desentralisasi menunjukkan bahwa desentralisasi itu dapat dipahami dalam arti luas dan sempit. Dalam arti luas, desentralisasi mencakup konsep defolusi (desentralisasi dalam arti sempit), dekonsentrasi dan delegasi yang mencakup pada privatisasi. Dalam Khazanah sejarah Indonesia dikenal pada cakupan yang agak berbeda selain cakupan diatas, yaitu mendebewind dan virj bestuur.”

Otonomi berarti suatu ambisi atau ciri untuk tidak dikontrol oleh pihak lain ataupun kekuatan luar. Otonomi juga berarti bentuk Pemerintahan sendiri (*Self Government*), yakni hak untuk memerintah atau menentukan nasib sendiri.

Otonomi nyata merupakan keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan Pemerintah dibidang tertentu yang hidup dan berkembang didaerah. Sedang otonomi yang bertanggung jawab maksudnya ialah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonom, yaitu berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan, serta pemeliharaan lingkungan yang serasi antara pusat. Jadi daerah otonom memiliki ciri-ciri:

1. Daerah memiliki kewenangan untuk membuat kebijakannya sendiri tanpa intervensi dari pihak luar.
2. Daerah memiliki kewenangan untuk memilih dan menentukan pimpinan daerahnya.
3. Daerah memiliki kewenangan penuh mengelola keuangannya dalam membiayai kegiatan pemerintahannya.
4. Lembaga daerah memiliki supremasi terhadap eksekutif daerah.

Berdasarkan penjelasan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 bahwa tujuan pemberian utoonomi daerah, berupa peningkatan pelayanan dan peningkatan kesejahteraan yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah, serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Kesatuan Negara Republik Indonesia. Untuk merealisasikan tujuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang diprioritaskan adalah kemampuan (kapasiatas) SDM pemerintah daerah.

C. SUMBER DAYA APARATUR

1. Pengertian Aparatur

Aparatur adalah Perangkat alat Negara pemerintah, para pegawai negeri, Negara, alat kelengkapan Negara, terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Selain itu aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping factor yang sangat lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi misalnya computer dan internet. Oleh karena itu sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan professional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya, harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melaksanakan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya. Sebuah lembaga pemerintah tidak leper dari aparatur

sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, hal ini sesuai dengan pendapat Soerwono Handyaningrat yang mengataka bahwa: Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau Negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian (Soewarno, 1982: 154).

Aparatur menurut definisi diatas dikatakan bahwa aparatur merupakan organisasi kepegawaian dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan atau Negara dalam melayani masyarakat. Aspek-aspek administrasi merupakan kelembagaan atau organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Setyawan salam dalam buku berjudul Manajemen Pemerintahan Indonesia yang menjelaskan bahwa “Aparatur Pemerintah adalah pekrja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku (Setyawan, 2004: 169).

Berdasarkan pengertian diatas, maka aparatur pemerintahan merupakan seseorang yang digaji oleh pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintah secara teknis dengan berdasarkan ketentuan yang ada. Aparatur suatu instansi pemerintahan dalam menjalankan tugasnya harus dilandasi dengan rasa penuh tanggung jawab, agar tercciptanya suatu kualitas kinerja yang optimal yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat pada umumnya. Suatu instansi pemerintah tidak akan lepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintah.

Soewarno Handyaningrat mengatakan bahwa: “aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintah atau Negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian: (Soerwarno, 1982: 154). Berdasarkan pengertian tersebut maka Aparatur adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan atau Negara. Maka diperlukan aspek-aspek administrasi terutama kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian. Maka dalam penyelenggaraan pemerintahan atau Negara dibutuhkan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi, maksud alat disini adalah seorang aparatur atau pegawai yang ada dalam suatu pemerintahan atau Negara.

Kinerja aparatur tidak lepas dari apa yang dinamakan dengan Sumber Daya Manusia. SDM merupakan salah satu faktor penunjang dalam menjalankan tugas kepegawaian bagi aparatur. Setiap aparatur mempunyai tugas menjalankan fungsi organisasi dan pemerintahan dengan baik dan terarah, berikut pengertian tentang sumberdaya aparatur. Sumber daya aparatur menurut Badudu dan Sutan dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah terdiri dari kata sumber yaitu, tempat asal dari mana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja dipemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu”. (Badudu dan Sutan, 1996: 1372).

Berdasarkan pendapat diatas, bahwa sumber daya aparatur merupakan sesuatu yang dimiliki seorang pegawai yang berkemampuan untuk melakukan

pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Sumber daya aparatur merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja suatu pemerintahan. Untuk itu sumber daya aparatur perlu dikelola melalui pemberian pendidikan dan latihan yang diterapkan oleh pemerintah, untuk mengembangkan sumber daya aparatur.

Berkaitan dengan sumber daya aparatur, untuk mewujudkan professional pegawai, menurut Jhon M. Echols dan Hassan Shadily dalam Kamus Inggris Indonesia, bahwa aparatur adalah seorang tenaga ahli, pekerjaan sesuai di bidangnya, dan berdasarkan jabatan. (Echols dan Hassan, 1996: 449). Berdasarkan pendapat tersebut, bahwa kinerja seseorang harus sesuai dengan jabatan yang diberikan padanya. Tugas yang diberikan kepada orang tersebut harus dipertanggungjawabkan, karena merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan serta pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak boleh ditinggalkan sebelum pekerjaan itu selesai.

Setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan kinerjanya harus selalu dilandasi dengan tanggung jawab, dalam melaksanakan tugasnya agar dapat menciptakan kualitas kinerja yang optimal dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pada umumnya. Sebuah lembaga pemerintah tidak terlepas dari aparatur sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, hal ini sesuai dengan pendapat Soewarno Handyaningrat yang mengatakan bahwa: “aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau Negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian” (Soewarno, 1982: 154).

Aparatur menurut definisi diatas dikatakan bahwa aparatur merupakan organisasi kepegawaian dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan atau Negara dalam melayani masyarakat. Aspek-aspek administrasi merupakan kelembagaan atau organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pendayagunaan aparatur pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyelenggarakan pembangunan serta melaksanakan tugas pelayanan pemerintahan dengan cara-cara yang dapat meningkatkan hasilguna dan dayaguna.

2. Sumber Daya Aparatur

Secara umum telah diakui bahwa peran aparatur (manusia) dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan oleh dua hal, seperti dikatakan Hendry Simamora (1995: 1) bahwa “sumber daya manusia, pertama mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Kedua sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok organisasi (perusahaan) dalam menjalankan bisnis”. Alas an lain sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting bagi organisasi.

Sedangkan menurut Payaman J. SImanjuntak (1985: 57) mengemukakan bahwa: “Sumber Daya Manusia mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini sumber daya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dlam waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa”.

Didalam memahami pengertian SDM perlu dibedakan antara pengertiannya secara mikro dan makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga Negara suatu Negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun yang belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Disamping itu SDM secara mikro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan/ atau masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat dimasyarkat. Dari pengertian sumber daya manusia diatas, dapat ditarik kesimpulan yang dimaksud sumber daya manusia adalah semua manusia yang produktif dicerminkan dari kualitas usahanya guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan serta kepentingan masyarakat.

3. Unsur-unsur Sumber Daya Manusia Atau Aparatur

Unsur-unsur sumber daya manusia meliputi kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*Valueises*), kebutuhan-kebuthan (*needs*) dan karakteristik-karakteristik demografis (penduduk) Ghomes (2003: 26). Unsur-unsur sumber daya manusia tersebut sanagt dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Seperti noma-norma dan nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang yang tersedia. Menurut Ghomes (2003: 27) Orang-orang yang terlibat dalam oraganisasi biasanya memiliki karakteristik dalam hal unsur-unsur tersebut yang beda antara satu dengan yang lainnya, termasuk manajernya. Pengakuan atas perbedaan potensi-potensi-potensi itu juga menuntut adanya penyesuaian manajer terhadap karakteristik-karakteristik tersebut. Sebaliknya, pernanan dan perilaku

manajer yang mempengaruhi unsur-unsur Sumber Daya Manusia, dan seterusnya juga akan berpengaruh terhadap lingkungannya.

4. Perencanaan Sumber Daya Manusia atau Aparatur

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan Sumber Daya Manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997: 53) perencanaan Sumber Daya Manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Dimana secara lebih sempit perencanaan Sumber Daya Manusia berarti mengestimasi secara sistemik permintaan (kebutuhan) dan suplay tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi mengenai perencanaan Sumber Daya Manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003: 06) perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

D. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari kata “Performance” “yang dapat diartikan sebagai perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berhasil guna dan pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya Aman Sudarto (1999: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai hasil atau kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010: 71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005: 165). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah:

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999: 27).

2. Otoritas (Wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999: 27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, terdapat beberapa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi, diantaranya, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang dengan merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan

balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreatifitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggungjawab, serta hubungan antar pribadi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non materi (kualitatif).

Adapun jenis jenis kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Aman Sudarto (1999: 3) adalah:

- a. Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dari kinerja individu yang membutuhkan kinerja standar sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- b. Kinerja proses, yaitu hasil kerja dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme organisasi, dipengaruhi oleh individu dan membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- c. Kinerja individu, yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari produktifitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam diri individu yang membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

Dengan adanya beberapa jenis kinerja yang telah disebutkan diatas kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja organisasi merupakan hasil kumpulan kinerja perseorangan, hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, Pegawai Negeri Sipil perlu berada pada kondisi yang unggul. Artinya, mampu menunjukkan perubahan secara inovatif dan produktif.

Suatu kinerja terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator didalamnya (Robbins, 2006: 260), diantaranya:

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi keryawah terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kmampuan karyawan.
2. Kuantitas
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Keterpatn waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas
Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

E. ANALISI JABATAN

1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *job analysis*. *Job analysis* terdiri dari dua kata yaitu "*job*" dan "*analysis*". *Job* ada yang menterjemahkan jabatan, ada juga yang menterjemahkan tugas, ada juga yang menterjemahkan tugas pekerjaan, dan ada juga yang menterjemahkan macam pekerjaan. Tepatnya *job* atau jabatan adalah sekumpulan/ sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi Negara.

Jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah adalah jabatan karir. Jabatan karir adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil atau pegawai negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil. Jabatan karir dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi, tetapi dari sudut fungsinya diperlukan oleh organisasi.

Sedangkan *Analysis* berasal dari kata *to analyse* yang berarti memisahkan-misahkan atau menguraikan. Tepatnya Analisis merupakan aktivitas berfikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta

kemungkinan keterkaitan fungsinya. Dalam *job analysis* itu kita memisahkan *job* dalam bagian-bagian atau unsur-unsur *job* yang kita sebut dengan *task*.

Secara umum analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Robbin (1993: 53) mengidentifikasikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan *uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, letrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.*

Dasar hukum dari analisis jabatan ini adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011. Seperti yang tercantum dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Analisis jabatan merupakan bagian dari perencanaan sumberdaya manusia. Atau dapat diuraikan Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan data jabatan untuk dianalisis, disusun, dan disajikan menjadi informasi jabatan dengan menggunakan metode tertentu.

Dalam pengertian lain, Mathis dan Jakson (2000) mengartikan analisis pekerjaan sebagai berikut: *A Systemic may to gather and analize information about the content and he human requirements of jobs, and the context in which*

jobs are performed (analisis jabatan merupakan cara sistemik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan). Lebih lanjut Mathis dan Jakson memisahkan antara jabatan (*jobs*) dan posisi (*position*). Jabatan, dalam pengertiannya adalah sekelompok tugas, kewajiban, dan tanggung jawab, sedangkan *position* diartikan sebagai prestasi jabatan yang dilakukan oleh seseorang.

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisis jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang mengurai fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu.

Konsep dan klasifikasi jenis jabatan merupakan salah satu sarana pokok untuk dapat melaksanakan proses perencanaan tenaga kerja. Istilah jenis jabatan yang digunakan berasal dari bahasa Inggris "*occupation*", dan seringkali disebut juga dengan istilah lain seperti jenis pekerjaan. Menurut Swasono (1983: 22) jenis jabatan adalah kumpulan daripada pekerjaan yang berisi tugas yang sama atau hubungan satu sama lain yang dalam pelaksanaannya memerlukan kecakapan,

pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sama. Jenis jabatan ini dalam kondifikasi diberi satu kode, nama jenis jabatan, definisi dan uraian tugas.

Menurut Moekijat (1974: 25) position atau jabatan adalah semua kewajiban dan tanggung jawab yang melekat pada seorang pegawai. Pengertian jabatan disini adalah pengertian teknis, bukan pengertian sehari-hari. Dalam pengertian sehari-hari yang dimaksud dengan jabatan adalah misalnya Kepala Biro, Kepala Bagian dan sebagainya. Dalam uraian mengenai analisis jabatan ini Kepala Biro, Kepala Bagoan dan sebagainya disebut pemegang jabatan (*job holder*) sedangkan yang dimaksud jabatan adalah pekerjaan yang dilakukan bukan orangnya yang melakukan pekerjaan tersebut.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan sah dengan suatu prosedur tertentu terhadap suatu jabatan tertentu dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang jabatan. Termasuk disini adalah:

- a. Semua tugas, kegiatan dan tanggung jawab.
- b. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh sipemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif.
- c. Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain.

- d. Standard kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

Satu konsep yang penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*). Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*specification of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*). Analisis jabatan ini dilakukan ketika organisasi pertama kali dibentuk, terdapat pekerjaan baru, dan Pekerjaan berubah dengan Metode, Prosedur, dan Teknologi Baru pula, dengan cara mengurai tugas pokok dan fungsi organisasi ke dalam pekerjaan yang harus dilakukan. Tahapan dari analisis jabatan ini adalah dari survey (data) yang selanjutnya dianalisis dan sebagai langkah akhir dilakukannya verifikasi dan validasi.

Pembuatan analisis jabatan tentunya membutuhkan bahan atau materi utama yang digunakan sebagai alat, bahan atau materi utama tersebut diantaranya:

- a. SOTK: tugas dan fungsi ditambah dengan potret kerja sehari-hari
- b. Informasi jabatan sebelumnya (Jika ada)
- c. Dokumen dalam kerja (LAKIP, SOP, dan lain sebagainya)
- d. Petunjuk pengisian dalam formulir informasi jabatan, yaitu tim internal dari masing-masing SKPD

2. Tujuan Analisis Jabatan

Apa yang terjadi pada seseorang ditempat kerja banyak bergantung pada pekerjaan yang tengah mereka jalani atau job yang mereka kehendaki, atau keduanya. Sebagai contoh, prosedur rekrutmen, metode seleksi, pengukuran kinerja, program pelatihan, serta kompensasi, semuanya dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan. Agar praktek manajemen sumber daya manusia bisa lebih efektif, pekerja harus dipahami dengan jelas baik oleh perusahaan maupun pelakunya.

Analisis jabatan juga bermanfaat dalam pencapaian sejumlah tujuan, tujuannya untuk menyediakan informasi jabatan sebagai fondasi/dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis jabatan yaitu untuk menyediakan informasi jabatan sebagai fondasi/dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan (Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011).

Tercantum Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Dilingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah pada BAB II Pasal 3, bahwa Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program-program seperti:

- a. Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan.
- b. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- c. Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

3. Langkah- langkah Analisis Jabatan

Langkah dari analisis jabatan terdiri dari beberapa hal yang harus dilakukan, diantaranya adalah:

TAHAPAN KEGIATAN

1. Persiapan dan Perencanaan:

- a. Melakukan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan

1. Kegiatan Analisis Jabatan:

- a. Pengumpulan data, dengan membuat formulir atau instrumen
- b. Penyusunan informasi jabatan yang meliputi uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan.
- c. Verifikasi data
- d. Penyempurnaan
- e. Penetapan Hasil Analisis Jabatan yang terdiri dari finalisasi dan pengesahan hasil.

Dapat dijelaskan yang pertama adalah Persiapan dan Perencanaan, langkah ini dimulai dengan melakukan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan. Anggota tim pelaksanaan analisis jabatan terdiri dari para pegawai yang ditunjuk berdasarkan perwakilan unit kerja yang akan dianalisis dan pegawai ini harus

memenuhi beberpa syarat tertentu. Sebelum melaksanakan kegiatan analisis jabatan, tim ini harus dibekali dengan pelatihan dan diklat khusus agar dapat menjalankan analisis jabatan dengan hasil yang baik dan akurat. Selanjutnya Tim Pelaksana Analisis Jabatan perlu ditetapkan dengan surat keputusan, kemudian pemeritahuan kepada pimpinan unit.

Lingkungan Pemerintahan Kota Malang sendiri memiliki tim yang dibentuk khusus, hal ini dibuktikan dengan adanya Keputusan Sekretariat Daerah Kota Malang Nomor 32 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Yang mana tim ini mempunyai tugas dan tanggung jawab, yaitu: a) melakukan identifikasi dan verifikasi terhadap data Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang; b) menyusun laporan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang; c) melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja kepada Walikota.

Berdasarkan lampiran Keputusan Sekretariat Daerah Kota Malang Nomor 32 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, susunan keanggotaan tim analisis jabatan dan analisis beban kerja diantaranya:

- I. Pengarah : a. Sekretaris Daerah Kota Malang
b. Asisten Administrasi Pemerintahan
Sekretariat Daerah Kota Malang

- II. Penganngung Jawab : Kepala Bagian Organisasi Sekretariat
Daerah Kota Malang
- III. Ketua : Kepala Subbagian Kinerja Bagian
Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
- IV. Sekretaris : Unsur Bagian Organisasi Sekretariat
Dearah Kota Malang
- V. Anggota : Unsur Bagian Organisasi Sekretariat
Dearah Kota Malang.

Langkah kedua yang harus dilakukan dalam pelaksanaan analisis jabatan yaitu kegiatan analisis jabatan itu sendiri. Kegiatan analisis jabatan ini terdiri dari beberapa hal, diantaranya yaitu :

1. Pengumpulan data

Pada tahap ini tim pelaksana analisis jabatan melakukan pengumpulan data untuk mendapatkan fakta-fakta dan keterangan dari pemegang jabatan, para pemimpin unit kerja, narasumber, serta sumber data lainnya seperti catatan harian pemegang jabatan, rencana kerja dan laporan pelaksanaan pekerjaan, visi dan misionis organisasi, struktur organisasi dan tata kerja serta informasi kepegawian lainnya.

Sebagai landasan untuk melaksanakan analisis jabatan, perlu memperhatikan visi dan misi organisasi, struktur organisasi, tata kerja, tugas pokok, dan fungsi, serta sumber data lainnya seperti rencana kerja, laporan pelaksanaan pekerjaan, dan informasi kepegawain lainnya sebagai sumber data

yang berperan dalam penyusunan uraian jabatan dan syarat jabatan. Apabila visi dan misionis belum terdokumentasi secara tertulis, maka tim pelaksana analisis jabatan dapat memperoleh dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.

2. Penyusunan Informasi Jabatan

Untuk menyusun informasi jabatan diperlukan 3 (tiga) data didalamnya, yang pertama data tentang uraian jabatan, untuk menyusun uraian jabatan perlu dilakukan tahapan pengumpulan data dengan menggunakan formulir analisis jabatan dan/atau dengan melakukan pengamatan langsung, wawancara, dan/atau penyebaran kuesioner kepada pemegang jabatan struktural dan fungsional di lingkungan instansi. Uraian jabatan ini adalah uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan, seperti nama jabatan, kode jabatan, unit kerja, ringkasan tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, parangkat/alat kerja, tanggung jawab, wewenang, rincian tugas, nama jabatan dibawahnya, korelasi jabatan, keadaan tempat kerja, prestasi kerja, upaya fisik, resiko bahasa, dan syarat jabatan.

Data yang ke 2 (dua) selain uraian jabatan ada kualifikasi lain yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil untuk dapat melakukan pekerjaan atau memangku jabatan, yaitu syarat jabatan. Syarat jabatan adalah syarat yang harus dipenuhi atau dimiliki oleh seseorang untuk menduduki suatu jabatan dan merupakan tuntutan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan keahlian atau keterampilan kerja yang diidentifikasi dari pemilikan pengetahuan kerja, pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kemampuan dari aspek psikologis dan kekuatan fisik. Dan yang ke 3 (tiga) yaitu peta jabatan, peta ini dibuat sesuai

dengan struktur organisasi dari setiap unit kerja. Peta jabatan adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertical maupun horizontal menurut struktur kewenangan, tugas dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan jabatan dan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukannya dalam unit kerja. Peta jabatan terdiri atas susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

3. Verifikasi Jabatan

Verifikasi merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengolahan data yang telah dilakukan oleh tim pelaksana analisis jabatan sebagai bahan pertimbangan penentuan analisis jabatan. Verifikasi ini dapat dilakukan melalui dikusi yang dihadiri oleh para nalis jabatan, narasumber, pimpinan unit kerja yang dianalisis, dan pihak-pihak terkait berkompeten dibidangnya. Diskusi diselenggarakan guna mendapat dukungan material dan formal dari pimpinan unit kerja yang bersangkutan, berupa usul, saran, masukan, dan tanggapan-tanggapan akan dipergunakan oleh tim pelaksana analisis jabatan untuk menyempurnakan analisis jabatan.

4. Penyempurnaan

Sebelum disahkan, hasil analisis jabatan yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, serta rekomendasi atas temuan dilapangan perlu dipresentasikan dihadapan pimpinan instansi dan Pejabat Pembina kepegawaian dengan tujuan untuk mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya serta sebagai upaya untuk menyempurnakan analisis jabatan.

5. Penetapan Hasil Analisis Jabatan

Dalam penetapan hasil analisis jabatan, dilakukan beberapa langkah didalamnya, yaitu dengan pengesahan hasil. Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan dan telah mendapatkan persetujuan segera disahkan dengan menerbitkan surat keputusan dari Pejabat Pembina Kepegawian instansi yang bersangkutan.

4. Metode Analisis Jabatan

Penyusunan analisis jabatan terdapat beberapa metode yang dapat digunakan, metode ini digunakan sebagai cara untuk mempermudah tim penyusun analisis jabatan, metode-metode tersebut diantaranya:

1. Daftar Pertanyaan

Pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yaitu dengan cara responden memberikan jawaban pada daftar pertanyaan yang diberikan. Pelaksanaannya adalah:

- a) Menyebarakan daftar pertanyaan analisis yaitu jabatan kepada responden.
- b) Memberikan penjelasan kepada responden tentang isi daftar pertanyaan.

Dalam pemberian penjelasan; sebaiknya responden dikumpulkan dalam satu ruangan. Butir demi butir pertanyaan dijelaskan pengertian dan maksudnya, sehingga responden dapat memahami maksud pertanyaan dan memudahkan memberikan jawabannya.

- c) Pengisian daftar pertanyaan oleh responden waktu yang disediakan untuk pengisian daftar pertanyaan hendaknya tidak terlalu lama yaitu cukup 2 atau 3 hari, sehingga tidak berlarut-larut.
- d) Pengambilan daftar pertanyaan dari responden untuk dievaluasi. Dalam evaluasi, bila terdapat jawaban yang dianggap kurang jelas dapat dikembalikan kepada responden untuk dilengkapi.
- e) Dalam penetapan responden hendaknya berkonsultasi dengan pimpinan unit sebaiknya responden yang dipilih adalah pegawai dan dapat mewakili Pegawai negeri Sipil yang ada.

Daftar pertanyaan disusun secara sederhana, sehingga memudahkan responden memberikan jawaban. Penyusunan daftar pertanyaan dapat melibatkan tenaga analisis jabatan, mengingat yang mengetahui kebutuhan data jabatan adalah analisis jabatan. Daftar pertanyaan hendaknya dibuat sendiri oleh masing-masing instansi disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi instansinya.

2. Wawancara

Wawancara merupakan tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Pengumpulan data dengan cara wawancara adalah bertatap muka langsung dengan respon untuk menanyakan seluk beluk pekerjaan yang dilakukannya. Dalam pengumpulan data ini, Pegawai negeri Sipil yang dijadikan responden adalah Pegawai Negeri Sipil yang telah dipilih sebelum Pemilihan Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan responden berkonsultasi dengan pimpinan unit.

3. Pengamatan Langsung

Pengumpulan data dengan pengamatan langsung adalah melihat langsung Pegawai Negeri Sipil yang sedang melakukan pekerjaannya. Pengamatan langsung ini biasa digunakan untuk pekerjaan yang sifatnya fisik. Pekerjaan fisik adalah pekerjaan dengan hasil kerja fisik atau kebendaan materi. Disamping itu ciri pekerjaan fisik adalah pekerjaan yang banyak menggunakan tenaga fisik/jasmani dan sedikit menggunakan mental atau pikiran. Pengumpulan data jabatan di instansi pemerintah jarang mempergunakan cara ini, karena sifatnya pekerjaan banyak yang menggunakan mental dengan hasil kerja non fisik yaitu data, layanan, atau hasil kerjanya abstrak.

4. Referensi

Referensi yang dimaksud disini adalah buku atau dokumen yang dapat memberikan informasi tentang pekerjaan. Pengumpulan data dari buku-buku atau dokumen, seperti laporan kegiatan unit kerja, surat-surat keputusan tentang keorganisasian dan ketatalaksanaan, atau referensi lain yang berkaitan dengan misi, fungsi, tugas pokok unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian lainnya.

5. Gabungan Beberapa Cara

Pengumpulan data dapat menggunakan lebih dari satu cara. Pengumpulan data yang baik adalah menggunakan cara gabungan yang dapat saling melengkapi. Cara yang paling efektif untuk mengumpulkan data melalui daftar pertanyaan dengan wawancara. Daftar pertanyaan digunakan sebagai pengumpulan data awal. Sedangkan untuk melengkapi atau memperbaiki data yang kurang digunakan

wawancara. Kemudian agar dapat lebih valid lagi maka dapat dipergunakan referensi sebagai data pendukung.

Perlu diperhatikan dalam pengumpulan data, bahwa data pokok yang dikumpulkan adalah data tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja tugas pokok dan fungsi tersebut dapat dicari penjabarannya dari pelaksanaan sehari-hari para Pegawai Negeri Sipil yang ada di unit kerja masing-masing. Selanjutnya dalam penunjukkan pegawai untuk dijadikan responden, hendaknya pimpinan memilih pegawai yang dapat mewakili unitnya. Kriteria pegawai yang dapat dijadikan responden adalah:

- a. Pegawai yang menguasai pekerjaan di unit kerjanya
- b. Pegawai yang dapat menjelaskan program-program unit kerjanya.
- c. Pegawai yang mengerti tentang proses kerja unit kerjanya.

5. Hasil Analisis Jabatan

Suatu kebijakan yang dibuat tentunya yang diharapkan adalah hasil dari kebijakan tersebut. Berikut penjelasan uraian penetapan hasil dari analisis jabatan, berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, hasil dari analisis jabatan harus dilakukan beberapa hal yaitu:

- a. Presentasi Hasil

Setelah analisis jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan diinstansinya termasuk pimpinan puncak. Hasil pokok yang dipresentasikan menyangkut peta jabatan, uraian jabatan, dan

rekomendasi atas temuan lapangan. Presentasi kepada pimpinan instansi tujuannya untuk memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan mempunyai landasan hukum. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi akhir.

b. Pengesahan Hasil

Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan. Surat keputusan dimaksud merupakan keputusan dari pimpinan tertinggi dari instansi yang bersangkutan, seperti Keputusan Menteri, Keputusan Gubernur, atau keputusan Bupati/Walikota.

Penetapan hasil ini bertujuan untuk mendapatkan persetujuan dari atasan instansi yang bersangkutan. Hal ini dilakukan karena tim pelaksana analisis jabatan tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pengesahan dari analisis jabatan itu sendiri. Hasil dari pengamatan tim pelaksana analisis jabatan dapat disahkan jika dalam presentasi hasil mendapatkan persetujuan dari atasan.

6. Isi Informasi Jabatan

Terdapat tiga hal dalam isi informasi jabatan, tiga hal tersebut terdapat dalam table dibawah ini:

Table 1

Isi Informasi Jabatan

No.	Identitas Jabatan	Uraian Jabatan	Spesifikasi Jabatan
1.	Nama Jabatan	Uraian Tugas	Pangkat dan Golongan Ruang
2.	Kode Jabatan	Bahan Kerja	Pendidikan
3.	Unit Kerja Jabatan	Alat Kerja	Kursus/Pelatihan
4.	Letak dalam Struktural	Hasil Kerja	Pengalaman Kerja
5.	Ikhtisar Jabatan	Tanggung Jawab	Pengetahuan
6.		Wewenang	Ketrampilan
7.		Korelasi Jabatan	Bakat Kerja
8.		Kondisi Lingkungan Kerja	Tempramen Kerja
9.		Keadaan/ Resiko Bahaya	Minat Kerja
10.		Prestasi Kerja	Upaya Fisik
11.			Kondisi Fisik
12.			Fungsi Pekerja

Sumber: Perka BKN No.12 Tahun 2011

Didalam analisis jabatan terdapat kriteria jabatan, yaitu sekelompok tugas yang secara mapan diduduki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi yang mempunyai syarat:

- a. Jumlah macam tugas wajar;
- b. Kaitan proses jelas;
- c. Syaratnyan serasi dan sejajar;

d. Menyerap waktu kerja penuh (Perka BKN No.12 Tahun 2011).

a. Identitas Jabatan

1. Nama Jabatan

Nama jabatan harus berisikan dengan ringkas, substantif, jelas dan dapat memberikan pengertian yang tepat bagi pembaca.

2. Kode Jabatan

Kode jabatan merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan pengadministrasian jabatan. Pengkodean jabatan harus menggunakan format kode yang seragam.

3. Unit Kerja

Mencerminkan tempat atau letak keberadaan suatu jabatan.

4. Kedudukan Dalam Struktur

Mencerminkan posisi jabatan struktur atau nonstructural, menggambarkan kedudukan (atasan langsung, atasan dari atasan langsung, jabatan yang dianalisis, jabatan lain yang memiliki atasan langsung yang sama), jabatan yang dianalisis diberi tanda (diarsir).

5. Ikhtisar Jabatan

- a. Merupakan cerminan uraian jabatan dalam bentuk ringkas
- b. Memberikan gambaran umum tentang kompleksitas jabatan
- c. Digambarkan dalam satu kalimat, yang mencerminkan:
 - 1) Apa yang dikerjakan (*What*)
 - 2) Bagaimana cara mengerjakan (*How*)
 - 3) Mengapa/untuk apa dikerjakan (*Why*)

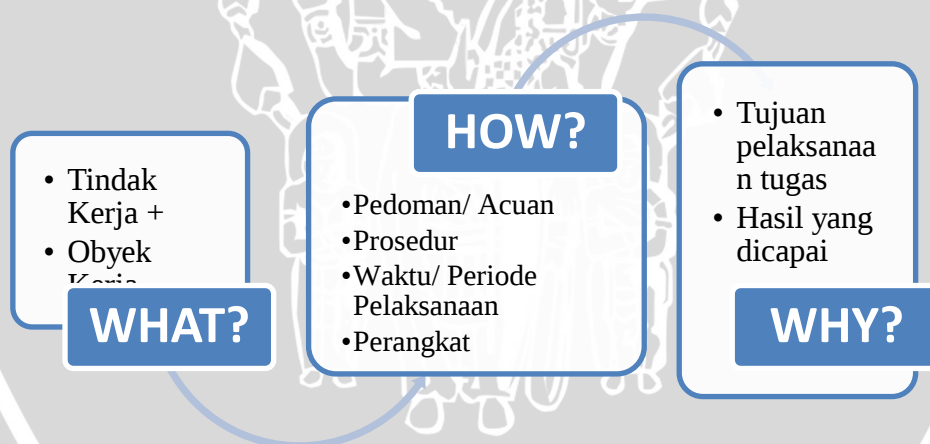
b. Hasil Uraian Jabatan Dalam Analisis Jabatan

a. Uraian Tugas

Tugas adalah upaya pokok dalam memproses bahan kerja dengan menggunakan peralatan tertentu menjadi suatu hasil kerja. Ditulis dengan menggunakan kalimat aktif dan menggambarkan tindak kerja (berawalan “me”). Tahapan kerja (proses) adalah langkah-langkah (kegiatan) yang dituliskan secara berurutan dari awal hingga akhir pelaksanaan tugas.

Gambar 2

Struktur Penyusunan Tugas



Sumber: Perka BKN No. 12 Tahun 2011

c. Bahan Kerja

Bahan Kerja adalah masukan yang diproses dengan tindak kerja (tugas) menjadi hasil kerja. Bahan kerja dapat diolah menjadi hasil kerja, jika ada perangkat kerja (alat kerja), misal:

1. Surat masuk (untuk diagendakan)
2. Peraturan, Referensi atau buku (untuk penyusunan materi bintek)

d. Alat Kerja

Alat Kerja adalah sarana yang dipergunakan untuk mengolah bahan kerja menjadi hasil kerja. Alat kerja tidak terbatas pada sarana materiil, dapat juga berupa peraturan, pedoman, prosedur kerja atau acuan lain yang digunakan dalam pelaksanaan tugas, misal:

1. Stetoskop digunakan dokter dalam memeriksa pasien
2. Peraturan Kepala BKN nomor 12 tahun 2011 digunakan oleh Analis Kepegawaian untuk melaksanakan Analisis Jabatan

e. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah suatu produk berupa barang, jasa (pelayanan) atau informasi yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas. Hasil kerja dapat diperoleh bila ada sesuatu yang diolah (bahan kerja).

f. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab adalah kewajiban yang melekat pada jabatan, yang terkait dengan benar atau salahnya pelaksanaan tugas. Tanggung jawab jabatan dapat meliputi tanggung jawab terhadap:

1. Bahan kerja (Kerahasiaan data)
 2. Alat Kerja (Kelengkapan peralatan kerja)
 3. Hasil Kerja (Keakuratan laporan)
 4. Proses Kerja (Kesesuaian pelaksanaan tugas terhadap peraturan/SOP)
- g. Wewenang

Wewenang adalah hak pemegang jabatan untuk memilih alternatif dalam mengambil keputusan/tindakan yang diakui secara sah oleh semua pihak.

Wewenang dapat terkait dengan:

1. Bahan Kerja (a.l: Mengembalikan bahan kerja yang tidak sesuai)
2. Alat Kerja (a.l: Melakukan pemeliharaan perangkat kerja yang digunakan)
3. Hasil Kerja (a.l: Menyebarluaskan informasi yang dihasilkan kepada orang lain)
4. Proses Kerja (a.l: Menetapkan prosedur kerja)

h. Korelasi Jabatan

Korelasi jabatan adalah hubungan kerja yang dilakukan antara jabatan terkait dengan jabatan lain dalam konteks pelaksanaan tugas. Hubungan jabatan dapat berupa:

1. Hubungan Vertikal (atasan dengan bawahan)

2. Hubungan Horizontal (hubungan dengan jabatan yang setara)
3. Hubungan Diagonal (hubungan dengan jabatan yang lebih tinggi di organisasi yang berbeda)

i. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja adalah keadaan tempat bekerja yang merupakan konsekuensi keberadaan pemegang jabatan dalam melaksanakan tugas jabatan.

Kondisi Lingkungan Kerja suatu jabatan meliputi:

1. Tempat Kerja
2. Suhu
3. Udara
4. Keadaan Ruangan
5. Letak
6. Keadaan Tempat Kerja
7. Penerangan
8. Suara
9. Getaran



j. Keadaan Resiko Bahaya

Kemungkinan resiko bahaya bisa bersifat fisik atau mental. Kemungkinan resiko bahaya ditentukan dari keberadaan pegawai terkait dengan:

- a. lingkungan pekerjaan,
- b. penanganan bahan,
- c. proses yang dilakukan,

- d. penggunaan perangkat kerja,
- e. hubungan jabatan dan
- f. penanganan produk yang diberikan.

a. Syarat Jabatan

a. Pangkat dan Golongan Ruang

Pangkat dan golongan ruang minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Contoh pangkat/golongan ruang pada operator komputer : Pengatur, II/b.

b. Pendidikan

Pendidikan formal minimal yang dipersyaratkan untuk menduduki suatu jabatan. Contoh pendidikan pada operator komputer : SLTA.

c. Pelatihan

Pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan non manajerial, seperti kemampuan di bidang manajerial, teknis tertentu, dan pengetahuan lainnya sesuai dengan syarat pekerjaan dengan memperhatikan fungsi pekerjaannya. Contoh pelatihan pada operator komputer:

1. Penjenjangan : -
2. Teknis : Komputer

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman Kerja merupakan pengembangan pengetahuan, ketrampilan kerja, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh dari pelatihan tetapi diperoleh dari masa kerja sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

e. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan formal atau informal yang dimanfaatkan oleh PNS di dalam pemecahan masalah, daya cipta serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Contoh pengetahuan kerja pada operator komputer: pengetahuan mengenai program-program komputer.

f. Keterampilan

Keterampilan merupakan tingkat kemampuan dan penguasaan teknis operasional PNS dalam suatu bidang tugas pekerjaan tertentu. Contoh keterampilan kerja pada operator komputer: keterampilan mengetik, keterampilan teknik menyiapkan dan memelihara perangkat komputer, keterampilan mencetak data.

g. Bakat Kerja

Bakat kerja merupakan kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang disyaratkan bagi seseorang untuk dapat mempelajari, memahami beberapa tugas atau pekerjaan. Berikut merupakan jenis Bakat Kerja, diantaranya:

1. G : Intelegensi
2. V : Bakat Verbal
3. N : Bakat Numerik

4. S : Bakat Pandang Ruang
5. P : Bakat Pencerapan Bentuk
6. Q : Bakat Ketelitian
7. K : Koordinasi Motorik
8. F : Kecekatan Jari
9. M : Kecekatan Tangan
10. E : Koordinasi Mata-Tangan-Kaki
11. C : Kemampuan membedakan warna
- h. Temperamen Kerja

Temperamen kerja merupakan syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi sesuai dengan sifat pekerjaan. Berikut merupakan jenis Temperamen Kerja, diantaranya:

1. D (DCP) : *Directing-Control-Planning*
2. F (FIF) : *Feeling-Idea-Fact*
3. I (INFLU) : *Influencing*
4. J (SJC) : *Sensory & Judgmental Criteria*
5. M (MVC) : *Measurable and Verifiable Criteria*
6. P (DEPL) : *Dealing with People*
7. R (REPCON) : *Repetitive and Continuous*
8. S (PUS) : *Performing under Stress*
9. T (STS) : *Set of Limits, Tolerance and Other Standards*
10. V (VARCH) : *Variety and Changing Conditions*

i. Minat Kerja

Minat kerja merupakan kecenderungan memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

j. Upaya Fisik

Upaya fisik merupakan penggunaan organ fisik meliputi seluruh bagian anggota tubuh dalam pelaksanaan tugas jabatan. Contoh upaya fisik pada operator komputer antara lain:

1. Duduk
2. Melihat
3. Bekerja dengan jari

k. Kondisi Fisik

Kondisi Fisik adalah persyaratan spesifik dari pekerjaan yang terkait dengan kondisi fisik pegawai. Sedapat mungkin penentuan kondisi fisik didasarkan pada penelitian empirik, karena persyaratan fisik yang tidak relevan/sesuai dapat mengarah pada diskriminasi pegawai. Kondisi fisik meliputi:

1. Jenis Kelamin
2. Umur tertentu yang disyaratkan
3. Tinggi badan tertentu
4. Berat badan tertentu
5. Postur tubuh

6. Penampilan

1. Fungsi Pekerja

Berikut ini akan dipaparkan tabel fungsi pekerja, sebagai berikut:

Tabel 2
Fungsi Pekerja

Fungsi Terhadap Data		Fungsi Terhadap Orang		Fungsi Terhadap Benda	
D0	Memadukan	O0	Menasehati	B0	Memasang (instalasi)
D1	Mengkoordinasikan	O1	Berunding	B1	Mengerjakan presisi
D2	Menganalisa	O2	Mengajar	B2	Mengontrol mesin
D3	Menyusun	O	Menyelia	B3	Menjalankan mesin
D4	Menghitung	O4	Menghibur	B4	Mengerjakan dengan perkakas
D5	Membandingkan/ Mencocokkan	O5	Mempengaruhi	B5	Melayani mesin
D6	Menyalin	O6	Berbicara (Informasi)	B6	Memasukkan/ mengeluarkan barang ke/dari mesin
		07	Melayani	B7	Memegang
		08	Menerima Instruksi		

Sumber: Perka BKN No. 12 Tahun 2011

BAB III

METODE PENELITIAN

Definisi metode penelitian menurut (Sugiyono, 2007: 01) merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan kegunaan tertentu. Dengan kata lain metode penelitian merupakan suatu cara melakukan penelitian dengan menggunakan metode disiplin ilmu pengetahuan untuk menemukan, memecahkan, mengembangkan, serta melakukan hipotesa agar mendapatkan hasil dan pembahasan yang dipertanggungjawabkan. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, metode penelitian merupakan suatu pedoman dalam melaksanakan penelitian yang nantinya bertujuan untuk mendapatkan hasil yang bisa dipertanggungjawabkan dan dengan menggunakan metode penelitian ini suatu penelitian dapat menjadi lebih fokus dan terarah.

A. Jenis Penelitian

Suatu penelitian dikelompokkan menurut jenis penelitiannya, jenis-jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi, analisis, dan jenis data (Sugiyono, 2007: 15). Dengan dikelompokkannya jenis-jenis penelitian tersebut dapat mempermudah peneliti dalam memilih metode yang paling sesuai dengan penelitiannya.

Melihat tema penelitian ini maka jenis penelitian yang paling sesuai adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif ini

merupakan jenis penelitian berdasarkan tingkat eksplanasinya. Menurut (Sugiyono 2007: 01) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Dalam penelitian deskriptif yang dipelajari adalah permasalahan yang ada dimasyarakat, interaksi, hubungan, proses yang sedang berlangsung serta pengaruh dari fenomena yang ada.

Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif memiliki tujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi dan situasi atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada dimasyarakat yang menjadi objek penelitian serta sebagai upaya untuk menarik realitas tersebut kepermukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu. Dengan menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif tersebut, maka peneliti akan berusaha menggambarkan secara nyata fenomena-fenomena yang ada berkaitan dengan analisis jabatan di Bagian Organisasi Sekertariat Daerah Kota Malang.

B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian perlu menentukan fokus penelitiannya hal ini bertujuan untuk membatasi penelitian sehingga objek yang diteliti tidak terlalu luas, dengan demikian peneliti dapat menentukan mana data yang perlu dikumpulkan dan mana data yang tidak perlu dikumpulkan, sehingga mempermudah dalam pencarian data

serta informasi yang diperlukan (Moeleong, 2006: 94). Fokus dalam skripsi ini adalah:

1. Implementasi analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2015 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah:
 - a. Langkah-langkah analisis jabatan
 - b. Metode analisis jabatan
 - c. Hasil analisis jabatan
 - d. Pelaksanaan analisis jabatan
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi analisis jabatan, meliputi:
 - a. Faktor internal
 - b. Faktor eksternal

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan lokasi atau tempat dimana peneliti akan memperoleh data yang berkaitan dengan tema serta fokus penelitian. Didalam penelitian ini lokasi penelitian adalah Kota Malang, yang mendasari

dilaksanakannya penelitian dilokasi tersebut adalah karena Kota Malang sebagai salah satu Pemerintahan Daerah yang besar di Jawa Timur, dan Kota Malang melaksanakan analisis jabatan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004.

Situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti memperoleh gambaran yang sebenarnya terhadap objek yang diteliti, hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang akurat dan relevan. Situs dalam penelitian ini adalah Bagian Organisasi Sekertariat Daerah Kota Malang. Karena dalam pelaksanaan analisis jabatan, selain Bagian Organisasi itu sendiri menyusun analisis jabatan, namun Bagian Organisasi pulalah yang bertanggung jawab atas terselenggaranya analisis jabatan pada Pemerintahan Kota Malang.

D. Sumber Data

Suatu penelitian pasti selalu membutuhkan data, data tersebut diperoleh dari:

1. Data Primer

Sumber data primer diperoleh secara langsung dari sumber yang diamati, dicatat, dan dianalisis. Data ini diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan serta staf yang berkaitan dengan analisis jabatan yang ada pada Bagian Organisasi Sekertariat Daerah Kota Malang. Selain wawancara, data primer juga diperoleh dengan peristiwa atau kondisi nyata/riil di lapangan.

2. Data Sekunder

Data ini diperoleh melalui pihak lain, sumber data sekunder ini berasal dari intern Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang dijadikan objek penelitian. Data sekunder ini merupakan dokumen-dokumen serta data-data yang telah diterbitkan oleh Bagian Organisasi Sekretarian Daerah Kota Malang mengenai analisis jabatan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data kualitatif ialah data dalam bentuk bukan angka, data-data berupa teks, dokumen, gambar, foto, atau objek-objek lainnya yang ditemukan dilapangan selama melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Sarwono, 2006: 223). Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan secara sistemik kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi dilakukan secara umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak mungkin. Tahap selanjutnya peneliti harus melakukan observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga peneliti dapat menemukan pola-pola perilaku dan hubungan yang terus-menerus terjadi. Salah satu peranan pokok dalam melakukan observasi ialah untuk menemukan interaksi yang kompleks dengan latar belakang

social yang alami. Observasi dilakukan pengamatan secara langsung di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara merupakan metode dalam memperoleh data dengan melakukan serangkaian tanya jawab kepada pihak terkait, dalam hal ini adalah pihak Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, yaitu pimpinan serta staf yang berkaitan dengan analisis jabatan. Wawancara ini merupakan salah satu metode mengumpulkan data dari sumber data primer yang ada. Metode wawancara juga memungkinkan peneliti mendapatkan jumlah data yang banyak.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu data yang diperoleh melalui arsip-arsip pendukung penelitian yang dilakukan baik dari hasil peneliti sebelumnya atau data yang berlaku sekarang. Metode pencarian data ini sangat bermanfaat karena dapat dilakukan dengan tanpa mengganggu objek atau suasana penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Demi mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan instrument penelitian. Instrument penelitian menurut Ari Kunto (2002: 134) merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan peneliti dalam kegiatan

mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan lancar. Pada penelitian skripsi ini instrumen penelitian yang digunakan adalah:

- a. Peneliti sendiri, dalam penelitian yang bersifat kualitatif peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena atau kejadian yang terjadi ditempat penelitian.
- b. Pedoman wawancara, sebagai pedoman atau panduan untuk memperoleh data dalam melakukan wawancara secara langsung terhadap pihak-pihak yang terkait.
- c. Catatan lapangan dan alat tulis atau alat-alat teknologi, merupakan yang diperlukan untuk mengumpulkan data seperti tape recorder atau kamera.

G. Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam satu pola kategori dan satuan urutan dasar (Moleong, 2000: 147).

Penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang tidak mempergunakan hitungan statistik (nonstatistik), selanjutnya menggunakan pemikiran logis untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang keadaan yang sebenarnya, kemudian menarik suatu kesimpulan sehingga dapat diperoleh penyelesaian yang tepat.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008: 263) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara

interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Alasan peneliti menggunakan analisis data kualitatif Miles dan Huberman adalah peneliti merasa mampu dalam melaksanakan tahapan-tahapan penelitian dan tahapan-tahapan yang ada dirasa dapat memperoleh jawaban atas rumusan masalah dari penelitian.

Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Miles, Huberman, Saldana, 2013: 12-14), sebagai berikut:

1. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data mengacu pada proses seleksi, fokus, penyederhanaan, ringkasan, dan atau transformasi data yang muncul di dalam sekumpulan tulisan catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan-bahan empiris lainnya. Kondensasi data berlangsung terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi data dilakukan dengan cara, data yang diperoleh di lokasi penelitian dituangkan dalam uraian atau laporan secara lengkap dan terinci. Laporan lapangan disederhanakan, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya, hal ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung dan pada tahap analisa data yang lain yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Kondensasi data adalah bentuk analisis yang mempertajam, menyortir, memfokuskan, membuang, dan mengatur data

sedemikian rupa sehingga kesimpulan “akhir” bisa ditarik dan di verifikasi.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Pada umumnya, penyajian data adalah sebuah informasi yang terorganisir, menekankan bertemunya informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data membantu kita memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, menganalisis atau untuk mengambil tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman tersebut.

3. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

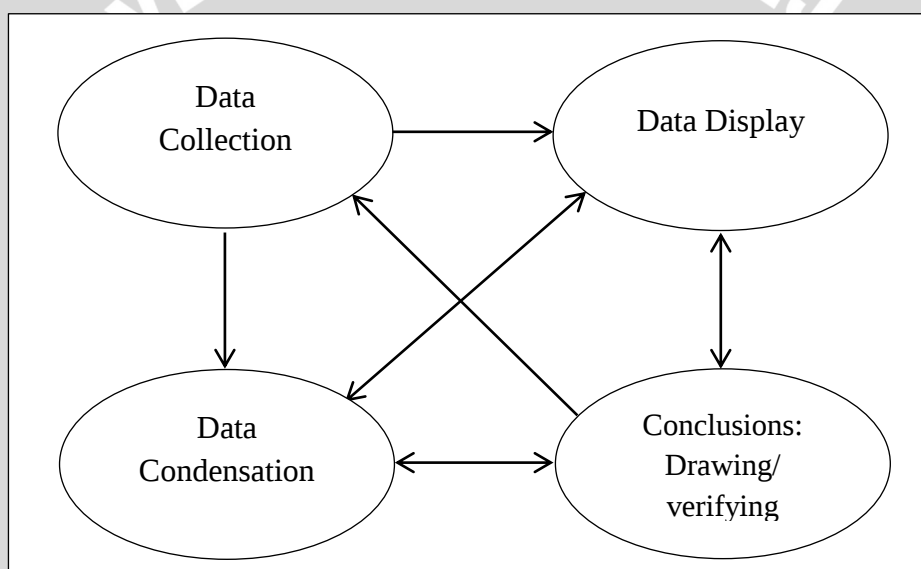
Kesimpulan akhir tergantung pada ukuran *corpus* (sekumpulan tulisan) dari catatan lapangan; metode pengkodean, penyimpanan, dan metode pengambilan data yang digunakan; kemampuan peneliti; dan batas waktu yang ditentukan. Penarikan kesimpulan perlu verifikasi selama penelitian berlangsung. Hal ini dikarenakan makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validasinya.

Kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi terjalin sebelum, selama, dan setelah pengumpulan data (*data collection*) yang tersusun dalam bentuk parallel seperti pada **Gambar 3** di bawah ini. Dalam pandangan ini, tiga jenis kegiatan analisis dan aktivitas pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus interaktif. Peneliti terus bergerak diantara empat node selama pengumpulan data dan kemudian bergerak diantara *data*

condensation, data display, dan conclusion drawing/verifying untuk penelitian selbihnya (Miles, Huberman, Saldana, 2013: 14). Teknik analisis data dalam penelitian ini sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan dalam alur skema berikut:

Gambar 3

Komponen Analisis Data: Model Interaktif



Sumber: Miles, Huberman, Saldana (2013: 14)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Bagian Organisasi

Kantor Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang terletak di Jalan Tugu Nomor 1 Telp. 366065-325644. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang merupakan Bagian dari Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi untuk mengkoordinasikan dan melakukan pengendalian internal terhadap unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya. Memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan. Hal ini untuk membantu berjalannya penyelenggaraan pemerintahan daerah Kota Malang. Berikut akan dipaparkan tentang profil dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, diantaranya:

a. Visi dan Misi

Dalam menghadapi tuntutan Walikota serta perubahan-perubahan yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan harus mampu mengakomodasi kebutuhan

berbagai pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) serta mampu mengantisipasi kondisi yang berkembang dan berubah setiap saat sehingga eksistensi organisasi dapat terjaga baik kredibilitas maupun akuntabilitasnya.

Berkaitan dengan hal tersebut dan mengingat Bagian Organisasi masuk dalam Sekretariat Daerah, maka Visi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015 adalah:

“Terwujudnya Sekretariat Daerah yang mampu memberikan Pelayanan Prima dalam Perumusan Kebijakan Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah”.

Sedangkan Misi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015 adalah:

“Meningkatkan kualitas perumusan kebijakan Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah”

Dan

”Terwujudnya peningkatan kualitas perumusan kebijakan dalam rangka pertumbuhan ekonomi daerah dan penanaman modal”

b. Tujuan dan Indikator Kinerja Utama Bagian Organisasi Sekretarian Daerah Kota Malang

Berikut ini merupakan pemaparan Kinerja Utama/Tujuan/Sasaran, Indikator Kinerja Utama, Formulasi Perhitungan/Penjelasan, Penanggung Jawab, dan Sumber Data.

1. Kinerja Utama/Tujuan/Sasaran Sekretariat Daerah Kota Malang dirumuskan sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kualitas perumusan kebijakan dalam rangka pertumbuhan ekonomi dan penanaman modal.
- b. Meningkatnya kualitas Organisasi dan ketatalaksanaan pemerintah daerah.
- c. Meningkatnya kualitas layanan kesekretariatan daerah.
- d. Meningkatnya kualitas pelayanan kelembagaan kesejahteraan sosial.
- e. Meningkatnya kualitas dan publikasi peraturan perundang-undangan daerah.
- f. Terlaksananya fasilitasi penyelesaian sengketa hukum.

2. Indikator Kinerja Utama Sekretariat Daerah Kota Malang dirumuskan sebagai berikut:

- a. Jumlah kebijakan daerah yang mendukung masuknya investasi baru.
- b. Persentase SOP penyelenggaraan pemerintahan yang diterapkan.
- c. Nilai Survei Kepuasan Masyarakat.
- d. Jumlah tempat ibadah dan Cakupan tempat ibadah yang menerima bantuan perbaikan.
- e. Persentase Peraturan Daerah yang melibatkan partisipasi masyarakat dan Persentase publikasi peraturan perundang-undangan daerah pada masyarakat dan aparatur pemerintah.
- f. Persentase fasilitasi penyelesaian sengketa hukum di lembaga peradilan.

c. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang merupakan salah satu unsur perencana penyelenggaraan pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Malang. Masing-masing Asisten dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah. Masing-masing Bagian sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014, dipimpin oleh Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten yang membidangi. Serta masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melaksanakan tugas pokoknya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada masing-masing Kepala Bagian. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014, Bagian Organisasi mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- b. Perumusan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Sekretariat Daerah;

- c. Penyusunan bahan perumusan uraian tugas dan kewajiban serta fungsi dan tatakerja Perangkat Daerah;
- d. Penyusunan pedoman pengembangan kinerja pemerintah daerah;
- e. Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja Perangkat Daerah;
- f. Pengumpulan bahan dalam rangka pelaksanaan pengembangan kinerja, akuntabilitas kinerja, monitoring dan evaluasi pengembangan kinerja;
- g. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik;
- h. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah;
- i. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK) Daerah, Penetapan Kinerja (PK) Sekretariat Daerah dan Penetapan Kinerja (PK) Bagian Organisasi;
- j. Penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang ketatalaksanaan dan penetapan sistem dan prosedur tetap penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat;
- k. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- l. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- m. Penyusunan Laporan Umum Tahunan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- n. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Sekretariat Daerah;
- o. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);

- p. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- q. Pelaksanaan pengelolaan pengaduan di bidang kebijakan pelaksanaan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- r. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- s. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, perlengkapan, keputakaan dan kearsipan;
- t. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- u. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai dengan tugas pokoknya melalui Asisten Administrasi Pemerintahan.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Pasal 19 dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014, Bagian Organisasi terdiri dari:

1. Subbagian Kinerja;
2. Subbagian Kelembagaan;
3. Subbagian Ketatalaksanaan.

Masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab

kepada Kepala Bagian. Adapun tugas pokok dan fungsi dari masing-masing subbagian yaitu:

a. Subbagian Kinerja

1. Subbagian Kinerja melaksanakan tugas pokok penyusunan analisis jabatan, pengukuran beban kerja, pengembangan kinerja aparatur dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Kinerja mempunyai fungsi :
 - b. Penyusunan pedoman pengembangan kinerja pemerintah daerah;
 - c. Penyiapan bahan pelaksanaan analisis jabatan dan pengukuran beban kerja perangkat daerah;
 - d. Penyiapan bahan pelaksanaan evaluasi jabatan dan pola karir pegawai;
 - e. Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial (SKM) dan Standar Kompetensi Teknis (SKT);
 - f. Penyiapan bahan pelaksanaan pengembangan kinerja, akuntabilitas kinerja, monitoring dan evaluasi pengembangan kinerja;
 - g. Pelaksanaan pembinaan budaya kerja dalam rangka pengembangan kinerja;
 - h. Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah;
 - i. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK) Daerah dan Penetapan Kinerja (PK) Sekretariat Daerah serta dan Penetapan Kinerja (PK) Bagian organisasi;

- j. Penyusunan Laporan Semesteran dan Tahunan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- k. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- l. Pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- m. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- n. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- o. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai tugas pokoknya.

b. Subbagian Kelembagaan

1. Kelembagaan melaksanakan tugas pokok penyusunan bahan perumusan kebijakan penataan kelembagaan Perangkat Daerah.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Kelembagaan mempunyai fungsi:
 - b. Penyiapan bahan perumusan penataan kelembagaan Perangkat Daerah;
 - c. Perumusan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) Sekretariat Daerah;
 - d. Pelaksanaan analisis penataan kelembagaan Perangkat Daerah;
 - e. Penyusunan uraian tugas dan kewajiban serta fungsi dan tata kerja organisasi Perangkat Daerah;
 - f. Penyusunan pengembangan kualitas organisasi Perangkat Daerah;

- g. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas, fungsi dan tata kerja organisasi Perangkat Daerah;
- h. Pelaksanaan penyusunan pembentukan, penyempurnaan, perubahan dan evaluasi organisasi Perangkat Daerah;
- i. Pelaksanaan penguatan kelembagaan perangkat daerah;
- j. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- k. Pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- l. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- m. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- n. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai tugas pokoknya.

c. Subbagian Ketatalaksanaan.

- 1. Subbagian Ketatalaksanaan melaksanakan tugas pokok perumusan pengaturan di bidang ketatalaksanaan dan penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Ketatalaksanaan mempunyai fungsi :
 - a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang ketatalaksanaan;

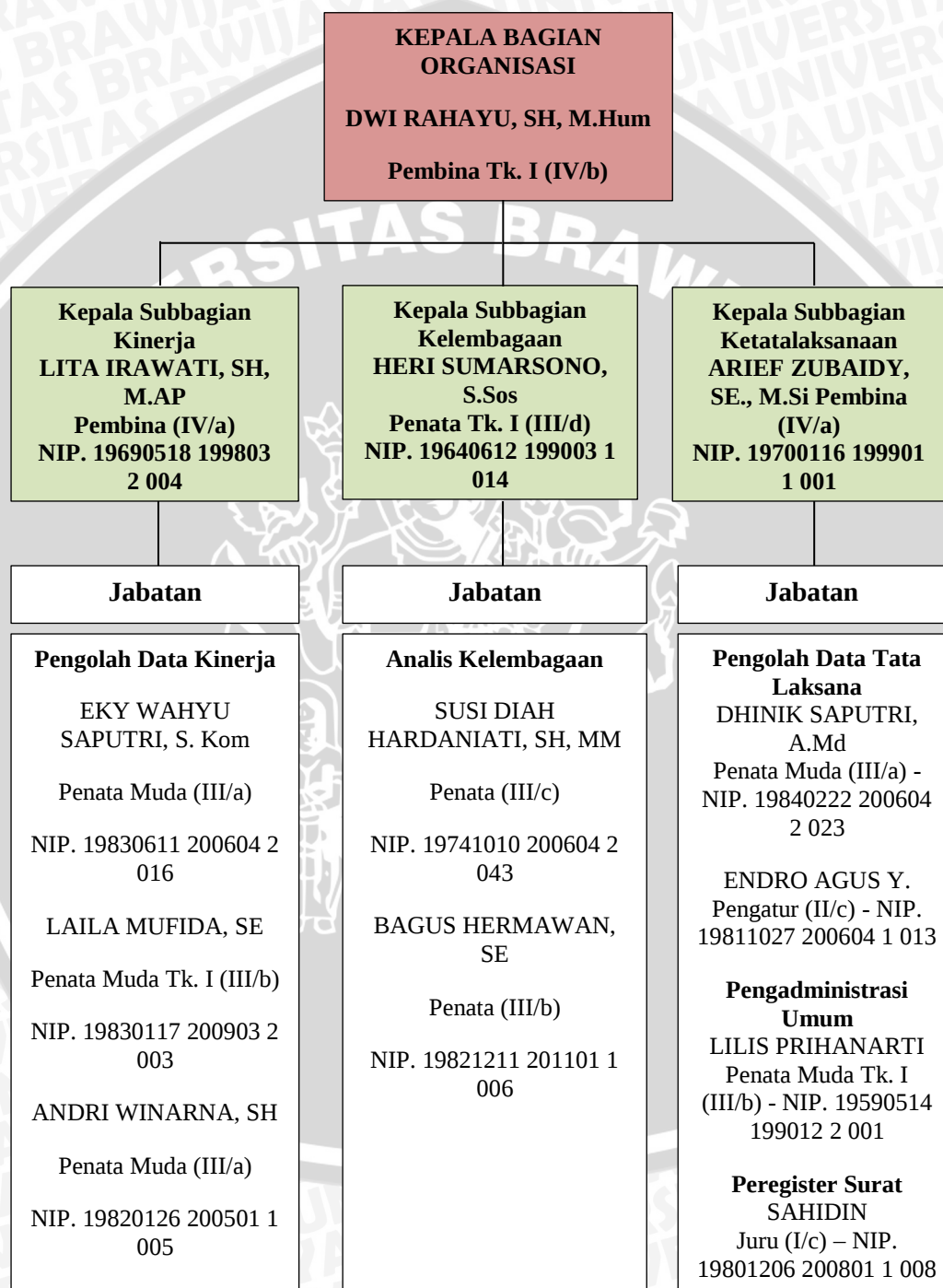
- b. Penyusunan rancangan Peraturan Walikota terkait sistem dan prosedur tetap penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat;
- c. Penyiapan bahan penetapan kebijakan terkait sarana dan prasarana aparatur;
- d. Penyusunan tata naskah dinas;
- e. Fasilitasi penyusunan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah;
- f. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) Bagian Organisasi;
- g. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Bagian Organisasi;
- h. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik;
- i. Pelaksanaan fasilitasi pengembangan kapasitas perangkat daerah dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik;
- j. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- k. Pelaksanaan pengelolaan pengaduan pelayanan publik dalam perumusan kebijakan pelaksanaan analisis jabatan, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- l. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;

- m. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- n. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- o. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- p. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai tugas pokoknya.

d. Struktur Organisasi

Bagian Organisasi merupakan salah satu unit kerja pada Sekretariat Daerah Kota Malang yang dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Walikota Malang Pasal 4 Nomor 1 Tahun 2014 tentang struktur organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari 3 (tiga) Asisten dan 9 (Sembilan) Bagian serta 27 (dua puluh tujuh) Subbagian. Dimana Salah satunya adalah Bagian Organisasi itu sendiri. Berikut akan dipaparkan gambar struktur Bagian Organisasi:

Gambar 4
Struktur Organisasi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota
Malang



B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Implementasi Analisis Jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat

Daerah Kota Malang

Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap karyawan yang akan menduduki jabatan yang baru atau ketika organisasi pertama kali dibentuk, dan saat suatu pekerjaan berubah dengan metode, prosedur, dan teknologi baru, maka manajer sumber daya manusia perlu mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan serta jenis personal yang bagaimana yang layak menduduki pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu menetapkan standar-standar pekerjaan dan kriteria keterampilan pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan.

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Selain itu analisis jabatan digunakan sebagai panduan bagi Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dalam rangka penataan kelembagaan, kepegawaian, perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Adapun hasil dari analisis jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah kedudukan yang menunjukan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi negara. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu. Selain itu,

analisis jabatan juga digunakan sebagai pijakan dalam membuat peta jabatan pada suatu organisasi.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Andry Winarna, SH selaku staff subbagian kinerja, sebagai berikut:

“Analisis jabatan itu suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk menganalisis data jabatan menjadi informasi jabatan, yang mana analisis jabatan ini mengumpulkan data yang terurai yang akan digunakan sebagai formula dari pembuatan analisis jabatan itu sendiri. Dari formulasi tersebut bertujuan agar organisasi dapat menempatkan orang pada tempat atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Sehingga diharapkan dari analisis jabatan ini menciptakan produktifitas pegawai menjadi maksimal karena sebelumnya telah dilakukan seleksi sebagai penentu jabatan yang telah disesuaikan dengan keahliannya masing-masing” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Lebih lanjut Bapak Andry Winarna, SH memaparkan sebagai berikut:

“Pada dasarnya analisis jabatan itu yang dianalisis adalah jabatannya bukan orangnya. Artinya struktur beserta uraian fungsi organisasai yang berupa peraturan organisasi dan tata laksana tersebut diolah menjadi pekerjaan sehari-hari yang menjadi tugas riil yang dilaksanakan oleh pegawai, dan dari olahan tersebut akan tercipta analisis jabatan bagi masing-masing jabatannya” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia sangat bergantung pada informasi untuk kebutuhan pegawai. Oleh karena itu, informasi dari analisis jabatan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan yang menghasilkan informasi jabatan, basis dalam proses manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai fondasi bagi program kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan, serta untuk keperluan pelatihan pegawai. Dalam sebuah organisasi mutlak diperlukan karena informasi mengenai pegawai diperlukan suatu organisasi untuk kelangsungan kinerja dari pegawai yang diperoleh dari analisis jabatan.

a. Langkah-langkah Analisis Jabatan

Penyusunan analisis jabatan diperlukan informasi dasar yaitu informasi tentang jabatan yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat analisis jabatan. Langkah dari pembuatan analisis jabatan ini terdiri dari Persiapan dan Perencanaan yang terdiri beragendakan Melakukan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan; yang kedua adalah Kegiatan Analisis Jabatan yang terdiri dari Pengumpulan data, dengan membuat formulir atau instrument, Penyusunan informasi jabatan yang meliputi uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan, Verifikasi data, Penyempurnaan, Penetapan Hasil Analisis Jabatan yang terdiri dari finalisasi dan pengesahan hasil.

Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk memperoleh informasi jabatan tentang karakteristik pekerjaan yang ada disetiap unit kerja yang selanjutnya dirumuskan atau diformulasikan menjadi jabatan. Rumusan jabatan kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen di bidang kepegawian diantaranya adalah untuk menyusun peta jabatan. Dari peta jabatan tersebut bersama-sama dengan hasil analisis beban kerja dapat disusun jumlah kebutuhan pegawai per jabatan. Dengan demikian, kegiatan analisis jabatan menjadi mutlak dilakukan oleh semua instansi pemerintah dalam upaya memperoleh komposisi kelembagaan dan jumlah Pegawai Negeri Sipil.

Agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan analisis jabatan. Hal tersebut telah diatur oleh pemerintah pusat yang dituangkan dalam peraturan menteri dalam negeri sehingga bisa diterapkan pada semua SKPD seluruh

Indonesia sehingga terjadi keseragaman dalam tahapan analisis jabatan. Aturan tersebut juga dapat mengurangi dampak kesalahan dalam melakukan analisis jabatan. Dengan aturan dan prosedur yang jelas maka hasil dari analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dapat dilakukan dengan baik dan menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Sehubungan dengan hal tersebut Bapak Andry Winarna, SH, selaku staff subbagian kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang mengatakan:

“Subbagian kinerja pada bagian organisasi melaksanakan tugas pokok penyusunan analisis jabatan, pengukuran beban kerja, pengembangan kinerja aparatur dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah. Sehingga subbagian kinerja bertugas untuk mengkoordinir pembuatan analisis jabatan pada Bagian Organisasi. Dari awal proses analisis hingga hasil akhir menjadi tugas kami, kami menganalisis masing-masing pegawai untuk dibuatkan analisis jabatan sebagai acuan dalam ia bekerja nantinya, dan sebagai kejelasan mengenai jabatannya. Misalnya: pegawai dapat memenuhi target kinerja dari pegawai dari sebuah organisasi. Sebagai contoh pegawai yang akan ditempatkan didinas kesehatan maka pegawai tersebut harus benar-benar memenuhi syarat yang telah ditetapkan sebagai standar pegawai kesehatan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selain hal diatas dikatakan oleh Bapak Andry Winarna, SH sebagai berikut:

“Langkah dari analisis jabatan dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pertama adalah persiapan dan perencanaan yang beragendakan melakukan pembentukan tim pelaksana analisis jabatan, yang kedua pengumpulan data yang berisi mengenai kegiatan analisis jabatan itu sendiri, dan terdiri dari pengumpulan data dengan formulir; penyusunan informasi jabatan yang terdiri dari uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan; verifikasi data; penyempurnaan dan yang terakhir penetapan hasil analisis jabatan yang terdiri dari finalisasi dan pengesahan hasil. Itu semua sudah ada aturan yang mengatur hal tersebut, semacam panduan dari pusat untuk menyusun analisis jabatan. Kemudian tahapan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-

masing jabatan. Hal tersebut dimaksudkan agar hasil yang akan dicapai memenuhi standar dalam analisis jabatan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Berikut adalah langkah proses dari analisis jabatan yang diberikan oleh Bapak Andry Winarna, SH selaku staff subbagian kinerja yang bertugas untuk membuat analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

TAHAPAN KEGIATAN

1. Persiapan dan Perencanaan:

- a. Melakukan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan

2. Kegiatan Analisis Jabatan:

- a. Pengumpulan data, dengan membuat formulir atau instrumen
- b. Penyusunan informasi jabatan yang meliputi uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan.
- c. Verifikasi data
- d. Penyempurnaan
- e. Penetapan Hasil Analisis Jabatan yang terdiri dari finalisasi dan pengesahan hasil.

Berikut adalah penjelasan dari langkah-langkah analisis di atas berdasarkan data yang saya peroleh dari Bapak Andry Winarna, SH yang mengatakan bahwa hal tersebut adalah berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012, yaitu:

- a. Persiapan

1. Pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan

Pelaksanaan analisis jabatan perlu dibentuk sebuah tim yang akan menjadi tim pelaksana. Tim tersebut disebut dengan Tim Pelaksana Analisis Jabatan, yang beranggotakan para pegawai yang ditunjuk berdasarkan perwakilan unit kerja yang akan dianalisis. Sebelum melaksanakan kegiatan analisis jabatan, tim ini dibekali dengan pelatihan analisis jabatan yang bertujuan agar tim ini menjadi anggota tim yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menganalisis jabatan. Tugas dari tim pelaksana analisis jabatan ini adalah mengumpulkan data, menyusun informasi jabatan, serta memverifikasi data.

Anggota tim pelaksana analisis jabatan harus memenuhi beberapa syarat yaitu, PNS dengan pangkat/golongan ruang paling rendah Pengatur Muda Tk.I/II/b; telah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis analisis jabatan; dan syarat-syarat objektif lain yang ditentukan oleh pejabat yang berwenang seperti pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan dalam tim. Tim penyusun analisis jabatan itu sendiri terdiri:

- b. Pengarah adalah Walikota
- c. Penanggung Jawab adalah Sekretaris daerah
- d. Ketua adalah Kepala Bagian yang membidangi Organisasi
- e. Sekretaris adalah Kepala Subbagian yang membidangi analisis jabatan
- f. Anggota adalah terdiri dari pejabat struktural dan fungsional dari Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Anggota disini terdiri dari para pejabat struktural pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah yang membidangi kepegawaian serta para

pemangku jabatan fungsional umum pada masing-masing SKPD yaitu penganalisa jabatan dan yang menangani kepegawaian.

b. Kegiatan Analisis jabatan

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini tim pelaksana analisis jabatan melakukan pengumpulan data untuk mendapatkan fakta-fakta dan keterangan dari pemegang jabatan, para pemimpin unit kerja, narasumber, serta sumber data lainnya seperti catatan harian pemegang jabatan, rencana kerja dan laporan pelaksanaan pekerjaan, visi dan misi organisasi, struktur organisasi dan tata kerja serta informasi kepegawaian lainnya. Sebagai landasan untuk melaksanakan analisis jabatan, perlu memperhatikan visi dan misi organisasi, struktur organisasi, tata kerja, tugas pokok, dan fungsi, serta sumber data lainnya seperti rencana kerja, laporan pelaksanaan pekerjaan, dan informasi kepegawaian lainnya sebagai sumber data yang berperan dalam penyusunan uraian jabatan dan syarat jabatan. Apabila visi dan misi belum terdokumentasi secara tertulis, maka tim pelaksana analisis jabatan dapat memperoleh dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan formulir analisis jabatan. Para pemegang jabatan yang ditunjuk menjadi responden dalam pengisian formulir analisis jabatan adalah pegawai yang menguasai pekerjaan di unit kerjanya; dapat menjelaskan program-program unit kerjanya; dan mengerti tentang proses kerja di unit kerjanya.

2. Penyusunan Informasi Jabatan

Untuk menyusun informasi jabatan diperlukan 3 (tiga) data didalamnya, yang pertama data tentang uraian jabatan, untuk menyusun uraian jabatan perlu dilakukan tahapan pengumpulan data dengan menggunakan formulir analisis jabatan dan/atau dengan melakukan pengamatan langsung, wawancara, dan/atau penyebaran kuesioner kepada pemegang jabatan structural dan fungsional di lingkungan instansi. Uraian jabatan ini adalah uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan, seperti nama jabatan, kode jabatan, unit kerja, ringkasan tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, parangkat/alat kerja, tanggung jawab, wewenang, rincian tugas, nama jabatan dibawahnya, korelasi jabatan, keadaan tempat kerja, prestasi kerja, upaya fisik, resiko bahasa, dan syarat jabatan.

Data yang ke 2 (dua) selain uraian jabatan ada kualifikasi lain yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil untuk dapat melakukan pekerjaan atau memangku jabatan, yaitu syarat jabatan. Syarat jabatan adalah syarat yang harus dipenuhi atau dimiliki oleh seseorang untuk menduduki suatu jabatan dan merupakan tuntutan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan keahlian atau keterampilan kerja yang diidentifikasi dari pemilikan pengetahuan kerja, pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kemampuan dari aspek psikologis dan kekuatan fisik. Dan yang ke 3 (tiga) yaitu peta jabatan, peta ini dibuat sesuai dengan struktur organisasi dari setiap unit kerja. Peta jabatan adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertical maupun horizontal menurut struktur kewenangan, tugas dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan jabatan dan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukannya dalam unit kerja.

Peta jabatan terdiri atas susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

3. Verifikasi Jabatan

Verifikasi merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengolahan data yang telah dilakukan oleh tim pelaksana analisis jabatan sebagai bahan pertimbangan penentuan analisis jabatan.

Verifikasi ini dapat dilakukan melalui dikusi yang dihadiri oleh para nalis jabatan, narasumber, pimpinan unit kerja yang dianalisis, dan pihak-pihak terkait berkompeten dibidangnya. Diskusi diselenggarakan guna mendapat dukungan material dan formal dari pimpinan unit kerja yang bersangkutan, berupa usul, saran, masukan, dan tanggapan-tanggapan akan dipergunakan oleh tim pelaksana analisis jabatan untuk menyempurnakan analisis jabatan.

4. Penyempurnaan

Sebelum disahkan, hasil analisis jabatan yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, serta rekomendasi atas temuan dilapangan perlu dipresentasikan dihadapan pimpinan instansi dan Pejabat Pembina kepegawaian dengan tujuan untuk mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya serta sebagai upaya untuk menyempurnakan analisis jabatan.

5. Penetapan Hasil Analisis Jabatan

Dalam penetapan hasil analisis jabatan, dilakukan beberpa langkah didalamnya, yaitu dengan pengesahan hasil. Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan dan telah mendapatkan persetujuan segera disahkan dengan

menerbitkan surat keputusan dari Pejabat Pembina Kepegawian instansi yang bersangkutan.

Pada langkah penyusunan analisis jabatan ini juga didukung oleh pernyataan dari Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja, yang menyatakan bahwa:

“Suatu analisis jabatan merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis kebutuhan suatu jabatan pada suatu organisasi, yang mana dalam uraiannya dilengkapi dengan uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, dan lain sebagainya. Dalam penyusunannya itu sendiri terdapat langkah yang telah diatur, yang pertama yaitu persiapan dan perencanaan yang kegiatannya berupa melakukan pembentukan tim pelaksana analisis jabatan. Pada tim ini telah diatur dalam Keputusan Sekretariat Daerah. Lalu kegiatan selanjutnya adalah kegiatan analisis jabatan itu sendiri, terdiri dari pengumpulan data, penyusunan informasi jabatan, verifikasi data, penyempurnaan, dan penetapan hasil dari analisis jabatan itu sendiri” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Selain itu Ibu Lita Irawati, SH, M.AP juga menambahkan pendapatnya mengenai analisis jabatan, yaitu:

“Dalam tim analisis jabatan yang telah saya jelaskan tadi sesuai dengan Keputusan Sekretariat Daerah, tim ini terdiri diisi oleh Bagian Organisasi, karena seperti yang sudah anda ketahui bahwa sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari Bagian Organisasi itu sendiri yang berisikan tentang analisis jabatan. Sehingga tim analisis jabatan pada lingkungan Pemerintahan Kota Malang berasal dari Bagian Organisasi yang diketuai oleh Sekretaris Daerah” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Tim analisis jabatan dan analisis beban kerja ini tercantum dalam Keputusan Sekretariat Daerah Kota Malang Nomor 32 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Yang mana tim ini mempunyai tugas dan tanggung jawab, yaitu: a) melakukan identifikasi dan verifikasi terhadap data Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan

Pemerintah Kota Malang; b) menyusun laporan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang; c) melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja kepada Walikota.

Berdasarkan lampiran Keputusan Sekretariat Daerah Kota Malang Nomor 32 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, susunan keanggotaan tim analisis jabatan dan analisis beban kerja diantaranya:

- I. Pengarah : a. Sekretaris Daerah Kota Malang
b. Asisten Administrasi Pemerintahan
Sekretariat Daerah Kota Malang
- II. Penganngung Jawab : Kepala Bagian Organisasi Sekretariat
Daerah Kota Malang
- III. Ketua : Kepala Subbagian Kinerja Bagian
Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
- IV. Sekretaris : Unsur Bagian Organisasi Sekretariat
Dearah Kota Malang
- V. Anggota : Unsur Bagian Organisasi Sekretariat
Dearah Kota Malang.

b. Metode Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan adalah metode yang dipergunakan untuk memperoleh informasi jabatan. Metode analisis jabatan diperlukan agar dalam melakukan analisis jabatan dilakukan secara tepat sehingga meminimalisir kesalahan atau bahkan menghindari kesalahan dalam melakukan analisis jabatan. Dalam hal ini Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang tentunya juga mempunyai kewajiban untuk menyusun analisis jabatan, sehingga harus memperhatikan metode analisis jabatan yang akan digunakan. Seperti halnya dengan langkah-langkah analisis jabatan maka metode analisis jabatan ini mempunyai peraturan yang jelas dan terkandung dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Analisis jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Dengan adanya metode analisis jabatan diharapkan hasil dari analisis jabatan dapat sesuai dengan tujuan Pemerintah untuk memberikan standart yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut hasil wawancara dengan Bapak Andry Winarna, SH mengenai metode analisis jabatan yang digunakan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang:

“Metode analisis jabatan adalah cara mendapatkan informasi suatu jabatan. Metode analisis jabatan ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang sebanyak-banyaknya serta seakurat mungkin sebagai upaya pembuatan analisis jabatan yang maksimal. Pada dasarnya metode yang digunakan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang sama dengan metode yang digunakan oleh SKPD lainnya, yaitu dengan melakukan wawancara atau mengamati secara langsung, menggunakan metode berdasarkan daftar pertanyaan, dan melihat tugas pokok dan fungsi dari atasan yang telah dibuatkan aturan yang berbentuk Peraturan Walikota serta menganalisa dengan menggunakan pohon kinerja (*cascading*)” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan dari Ibu Lita Irawai, SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja, yang membidangi analisis jabatan, yaitu:

“Penyusunan analisis jabatan itu tidak asal menyusun saja, namun terdapat metode-metode yang telah ditetapkan sebagai dasar dalam penyusunan analisis jabatan. Metode tersebut digunakan sebagai alat untuk mendapatkan informasi yang seakurat mungkin mengenai unsur-unsur dalam analisis jabatan itu sendiri. Metodenya pun banyak, penyusunan analisis jabatan dapat menggunakan metode pertanyaan, wawancara, pengamatan langsung atau dengan menggunakan referensi. Pada intinya semua metode itu mempunyai kekuatan dan kelemahan, dan setiap metode sebenarnya saling melengkapi satu sama lainnya. Disini tim diberikan kebebasan dalam memilih metode apa yang akan digunakan” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Berikut adalah data yang peneliti dapatkan dari Bapak Andry Winarna, SH untuk menindak lanjuti metode dari analisis jabatan, yaitu:

1. Daftar Pertanyaan

Pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yaitu dengan cara responden memberikan jawaban pada daftar pertanyaan yang diberikan. Pelaksanaannya adalah:

- f) Menyebarakan daftar pertanyaan analisis yaitu jabatan kepada responden.
- g) Memberikan penjelasan kepada responden tentang isi daftar pertanyaan. Dalam pemberian penjelasan; sebaiknya responden dikumpulkan dalam satu ruangan. Butir demi butir pertanyaan dijelaskan pengertian dan maksudnya, sehingga responden dapat memahami maksud pertanyaan dan memudahkan memberikan jawabannya.
- h) Pengisian daftar pertanyaan oleh responden waktu yang disediakan untuk pengisian daftar pertanyaan hendaknya tidak terlalu lama yaitu cukup 2 atau 3 hari, sehingga tidak berlarut-larut.

- i) Pengambilan daftar pertanyaan dari responden untuk dievaluasi. Dalam evaluasi, bila terdapat jawaban yang dianggap kurang jelas dapat dikembalikan kepada responden untuk dilengkapi.
- j) Dalam penetapan responden hendaknya berkonsultasi dengan pimpinan unit sebaiknya responden yang dipilih adalah pegawai dan dapat mewakili Pegawai negeri Sipil yang ada.

Daftar pertanyaan disusun secara sederhana, sehingga memudahkan responden memberikan jawaban. Penyusunan daftar pertanyaan dapat melibatkan tenaga analisis jabatan, mengingat yang mengetahui kebutuhan data jabatan adalah analisis jabatan. Daftar pertanyaan hendaknya dibuat sendiri oleh masing-masing instansi disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi instansinya.

2. Wawancara

Wawancara merupakan Tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Pengumpulan data dengan cara wawancara adalah bertatap muka langsung dengan respon untuk menanyakan seluk beluk pekerjaan yang dilakukannya. Dalam pengumpulan data ini, Pegawai negeri Sipil yang dijadikan responden adalah Pegawai Negeri Sipil yang telah dipilih sebelum Pemilihan Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan responden berkonsultasi dengan pimpinan unit.

3. Pengamatan Langsung

Pengumpulan data dengan pengamatan langsung adalah melihat langsung Pegawai Negeri Sipil yang sedang melakukan pekerjaannya. Pengamatan langsung ini biasa digunakan untuk pekerjaan yang sifatnya fisik. Pekerjaan fisik

adalah pekerjaan dengan hasil kerja fisik atau kebendaan materi. Disamping itu ciri pekerjaan fisik adalah pekerjaan yang banyak menggunakan tenaga fisik/jasmani dan sedikit menggunakan mental atau pikiran. Pengumpulan data jabatan di instansi pemerintah jarang mempergunakan cara ini, karena sifatnya pekerjaan banyak yang menggunakan mental dengan hasil kerja non fisik yaitu data, layanan, atau hasil kerjanya abstrak.

4. Referensi

Referensi yang dimaksud disini adalah buku atau dokumen yang dapat memberikan informasi tentang pekerjaan. Pengumpulan data dari buku-buku atau dokumen, seperti laporan kegiatan unit kerja, surat-surat keputusan tentang keorganisasian dan ketatalaksanaan, atau referensi lain yang berkaitan dengan misi, fungsi, tugas pokok unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian lainnya.

5. Gabungan Beberapa Cara

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

Perlu diperhatikan dalam pengumpulan data, bahwa data pokok yang dikumpulkan adalah data tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja tugas pokok

dan fungsi tersebut dapat dicari penjabarannya dari pelaksanaan sehari-hari para Pegawai Negeri Sipil yang ada di unit kerja masing-masing. Selanjutnya dalam penunjukkan pegawai untuk dijadikan responden, hendaknya pimpinan memilih pegawai yang dapat mewakili unitnya. Kriteria pegawai yang dapat dijadikan responden adalah:

- d. Pegawai yang menguasai pekerjaan di unit kerjanya
- e. Pegawai yang dapat menjelaskan program-program unit kerjanya.
- f. Pegawai yang mengerti tentang proses kerja unit kerjanya.

Berikut lebih lengkapnya dipaparkan oleh Bapak Andry Wnarna, SH tentang metode analisis jabatan:

“Dari berbagai metode dalam pembuatan analisis jabatan tadi kita dapat memilih metode mana yang sesuai untuk analisis jabatan yang akan kita lakukan. Hal tersebut tentunya sesuai dengan kebutuhan saat melakukan analisis jabatan dilapangan. Yang terpenting kita tidak keluar jalur dari apa yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Di Bagian Organisasi sendiri kami menggunakan metode daftar pertanyaan dan wawancara sebagai pendukung dari daftar pertanyaan yang dilakukan. Karena kesehariannya kami telah mengetahui apa yang dilaksanakan oleh para pegawai. Dengan metode daftar pertanyaan dan wawancara dirasa lebih menghemat biaya, serta kedua metode ini lebih mudah diterapkan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Ibu Lita Irawati, SH, M.AP mengenai metode analisis jabatan, yaitu:

“Dalam pemilihan metode yang digunakan pada Bagian Organisasi sendiri tentunya kami memilih menggunakan metode yang tidak sulit untuk diterapkan dan tentunya yang hemat biaya, namun memiliki hasil yang akurat. Metode tersebut adalah dengan daftar pertanyaan yang didukung dengan wawancara. Dengan menggunakan metode yang dicampur seperti ini tentunya akan semakin melengkapi data yang diperlukan dalam penyusunan analisis jabatan” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Dari pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam analisis jabatan, yaitu daftar pertanyaan, wawancara, pengamatan langsung, referensi, dan gabungan beberapa cara. Pemilihan metode ini tergantung dari kebutuhan saat pembuatan analisis jabatan. Sehingga dalam pelaksanaannya, team dapat memilih metode yang sesuai dengan kebutuhannya. Tentunya masing-masing dari metode analisis jabatan ini mempunyai kelebihan dan kekurangan, dan setiap metode dapat mendukung hasil dari metode yang lainnya.

c. Hasil Analisis Jabatan

Analisis jabatan dilaksanakan apabila terjadi perubahan organisasi untuk penataan kelembagaan. Kepegawaian, perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Hasil analisis jabatan merupakan informasi jabatan yang berisi dari uraian jabatan dan peta jabatan. Sehingga hasil dari analisis jabatan dapat digunakan untuk membuat uraian jabatan yang merupakan dokumen tertulis berisikan daftar tugas, dan tanggung jawab utama dari jabatan tersebut.

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang mengenai hasil dari analisis jabatan bagian organisasi:

“Hasil dari analisis jabatan yang dibuat oleh Bagian Organisasi saya rasa sudah sesuai dengan harapan. Analisis jabatan dibuat dengan langkah-langkah dan metode yang telah ditetapkan. Uraian jabatan yang terkandung dalam analisis jabatan kami juga sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, sudah mencakup identitas jabatan, ringkasan tugas jabatan dan lain-lainnya. Dengan begitu kan jadinya sudah jelas segalanya, wewenangnya apa, tanggungjawab yang diembannya apa, jadi pegawai hanya tinggal melaksanakan kewajibannya sesuai dengan analisis

jabatan yang telah dibuat. Dengan analisis jabatan ini Bagian Organisasi merasakan manfaatnya, yaitu sebagai landasan untuk menyusun program pengembangan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil, kenaikan pangkat (promosi) dan pemindahan. Dan hasil dari analisis jabatan itu sendiri berupa rumusan jabatan untuk setiap unit kerja, yaitu jabatan struktural maupun fungsional, uraian jabatan baik struktural maupun fungsional, peta jabatan yang berupa bentangan seluruh jabatan berdasarkan tingkatannya didalam. Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan untuk penyusunan formasi, juga akan memudahkan administrasi gaji dan upah pegawai, penilaian prestasi, dan perencanaan organisasi” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Pernyataan ini juga didukung oleh pernyataan yang disampaikan oleh

Bapak Andry Winarna, SH yang menyatakan bahwa:

“Hasil analisis jabatan pada Bagian Organisasi, menurut saya hasilnya telah maksimal. Saya bisa mengatakan hal tersebut karena kami menyusun analisis jabatan ini sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dalam hasil analisis jabatan terdapat dua yang harus dilakukan ketika analisis jabatan ini sudah disusun, yaitu presentasi hasil dan pengesahan hasil. Hal ini dilakukan untuk memvalidasi serta mengesahkan analisis jabatan itu sendiri. Serta bertujuan agar semua pihak dari tim penyusun dan kepala dapat mengetahui substansi dari analisis jabatan yang telah disusun, sehingga dapat disetujui dan disahkan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Berikut penjelasan uraian penetapan hasil dari analisis jabatan yang telah dipaparkan diatas, berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, hasil dari analisis jabatan harus dilakukan beberapa hal yaitu:

c. Presentasi Hasil

Setelah analisis jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan diinstansinya termasuk pimpinan puncak. Hasil pokok yang dipresentasikan menyangkut peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi atas temuan lapangan. Presentasi kepada pimpinan instansi

tujuannya untuk memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan mempunyai landasan hukum. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi akhir.

d. Pengesahan Hasil

Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan. Surat keputusan dimaksud merupakan keputusan dari pimpinan tertinggi dari instansi yang bersangkutan, seperti Keputusan Menteri, Keputusan Gubernur, atau keputusan Bupati/Walikota.

Berikut adalah uraian wawancara terhadap hasil dari analisis jabatan yang dilakukan oleh Bagian Organisasi Sekretariat daerah Kota Malang dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah yang dilakukan dengan Ibu Dwi, SH, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang:

“Analisis jabatan yang dilakukan oleh Bagian Organisasi tentunya membawa perubahan terhadap kinerja pegawai disini. Banyak masyarakat diluar sana menganggap bahwa kinerja Pegawai Negeri Sipil itu kurang dan tidak professional, namun dengan adanya analisis jabatan ini masing-masing jabatan mengetahui porsinya masing-masing dan ketika analisis jabatan ini dibuat kita juga menghitung beban kerjanya, sehingga dapat dipastikan tidak ada Pegawai Negeri Sipil di sini yang menganggur. Karena analisis jabatan sudah dibuat sesuai dengan porsi yang telah ditentukan. Fungsi dari analisis jabatan itu sendiri merupakan suatu catatan yang mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan, fungsi-fungsi beserta tanggung jawab atau wewenang, hubungan antara sub atau seksi atau hubungan dengan jabatan lain, persyaratan-persyaratan, frekuensi dan luas lingkup kerja. Analisis jabatan ini dibuat saat ada pekerjaan baru dan pekerjaan berubah dengan metode, prosedur, dan teknologi yang baru. Hasil Hasil dari analisis jabatan ini juga dapat dijadikan sebagai acuan dalam rekomendasi perombakan struktur dari Bagian Organisasi, misalnya ketika diadakannya promosi jabatan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Bagian Organisasi merasakan adanya dampak positif dari analisis jabatan, yaitu terstrukturnya setiap jabatan pegawai pada Bagian Organisasi. Fungsi dari analisis jabatan itu sendiri merupakan suatu catatan yang mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan, fungsi-fungsi beserta tanggung jawab atau wewenang, hubungan antara sub atau seksi atau hubungan dengan jabatan lain, persyaratan-persyaratan, frekuensi dan luas lingkup kerja. Analisis jabatan pada Bagian Organisasi dilakukan ketika terdapat pekerjaan baru dan ketika pekerjaan berubah dengan metode, prosedur, dan teknologi yang baru. Setelah analisis jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada pimpinan, yaitu Kepala Bagian Organisasi, Sekretariat Daerah, dan Walikota. Hasil pokok yang dipresentasikan menyangkut peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi atas temuan lapangan.

Presentasi kepada pimpinan tujuannya untuk memperoleh masukan tindakan lanjut dan memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan menjadi legal. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi hasil. Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan. Surat keputusan dimaksud merupakan keputusan dari pimpinan tertinggi dari instansi yang bersangkutan, seperti Keputusan Meteri, Keputusan Gubernur, dan/atau Keputusan Bupati/Walikota.

g. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Pelaksanaan suatu kebijakan merupakan kewajiban bagi siapapun yang bertanggung jawab kepada hal terkait, baik sektor publik maupun sektor swasta. Tidak terkecuali bagi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang notabennya sebagai salah satu bagian dari Pemerintahan Daerah di Kota Malang. Dalam pengimplementasian suatu kebijakan tentunya berpijak pada peraturan yang mengaturnya, begitu juga dengan analisis jabatan. Analisis jabatan ini disusun oleh Bagian Organisasi berdasarkan peraturan-peraturan yang terkait.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, beliau menyatakan tentang pelaksanaan analisis jabatan pada Bagian Organisasi, yaitu:

“Dalam pengimplementasian analisis jabatan baik dalam prosesnya atau pelaksanaannya kami melakukannya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, yaitu berdasarkan Peraturan Meteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Untuk mendukung penjelasan tersebut Ibu Lita Irawati, SH, M.AP menambahkan pendapatnya mengenai analisis jabatan, yaitu:

“Proses analisis jabatan di Bagian Organisasi itu dilakukan oleh Pengolah Data Pengembangan Kinerja dan metode yang digunakan pegawai juga telah sesuai dengan ada yang diperaturan. Seperti yang sudah saya paparkan sebelumnya bahwa kami menggunakan metode daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan metode wawancara. Langkah-langkah yang digunakan juga menurut kami sudah sesuai dengan peraturan yang ada, dan langkah-langkah yang tercantum dalam peraturan lebih memudahkan kami untuk menyusun analisis jabatan tersebut. Kalau sudah

ada langkah yang ditentukan, jadinya membuat kami hanya tinggal melaksanakannya saja kan” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Dari pemaparan wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan proses pembuatan analisis jabatan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sehingga hasil yang diharapkan juga akan seragam dengan apa yang telah ditentukan. Dalam hal pelaksanaan analisis jabatan itu sendiri dilaksanakan ketika para pegawai melakukan kegiatan yang menjadi kewajiban mereka sebagai Pegawai Negeri Sipil. Berikut pemaparan hasil wawancara mengenai pengimplementasian dari hasil analisis jabatan itu sendiri, yang dikemukakan oleh Ibu Dwi Rahayu, SH. M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang:

“Seperti yang sudah saya jelaskan tadi, bahwasannya analisis jabatan ini membawa dampak positif terhadap kinerja para pegawai. Mereka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan hasil analisis jabatan yang telah ditetapkan. Para pegawai jadi bisa mengetahui tanggung jawab dan porsi mereka masing-masing. Sehingga mereka tidak dapat mengalihkan atau melimpahkan tugas mereka dengan pegawai lainnya. Jika tidak ada analisis jabatan, para pegawai tidak tau mana porsi mereka, dan mungkin dapat berdampak pelimpahan tugas yang tidak sesuai dan tidak terstruktur kepada pegawai lainnya, selain itu dapat berdampak pada ketidak sesuaian jumlah pegawai dengan peta jabatan. Kalau itu terjadi kan pastinya tidak adanya keadilan sesuai kemampuan dari para pegawai. Pegawai disini juga selalu saling membantu dan berkoordinasi satu sama lain. Sebagai pendukung lain, dapat anda lihat dalam peta jabatan yang telah disusun, dari peta jabatan tersebut anda dapat melakukan pengamatan mengenai kesesuaian antara peta jabatan dan realita dalam Bagian Organisasi, apakah sudah sama atau ada yang kurang dan lebih. Menurut saya berdasarkan realitanya jumlah pegawai pada Bagian Organisasi juga sudah sesuai dengan kebutuhan, tidak kurang dan tidak lebih. Jadi menurut saya analisis jabatan di Bagian Organisasi sudah buat dan dilaksanakan sesuai peraturan yang berlaku dan sesuai dengan hasil dari analisis jabatan itu sendiri” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Dwi Rahayu SH, M.Hum menambahkan pendapatnya mengenai implementasi analisis jabatan Bagian Organisasi, yaitu:

“Sesungguhnya analisis jabatan tidak terdapat suatu pelaporan khusus yang dibuat sebagai laporan tentang keberhasilan suatu analisis jabatan yang disusun, namun keberhasilan suatu analisis jabatan ini dapat kita lihat dari kesesuaian peta jabatan pada suatu organisasi. Selain itu sebagai bahan ukur lainnya, dapat dilihat melalui Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP). SKP ini bukan suatu pelaporan khusus untuk analisis jabatan, namun SKP ini disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, didalam SKP ini lebih dirincikan mengenai sasaran itu sendiri, target hingga realisasinya yang nantinya akan ditemukan suatu nilai. Dan nilai ini dapat digunakan sebagai penentuan keberhasilan analisis jabatan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

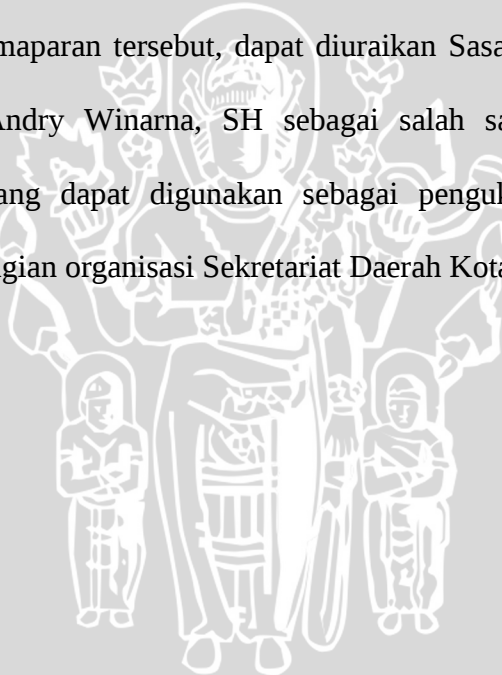
Selanjutnya Bapak Andry Winarna, SH menambahkan pendapatnya mengenai implementasi analisis jabatan Bagian Organisasi sebagai pendukung dari pernyataan Ibu Dwi Rahayu SH, M.Hum dan Ibu Lita Irawati, SH, M.AP, yaitu:

“Dalam peraturan yang mengatur mengenai analisis jabatan, sebenarnya tidak ada kepatenan yang digunakan sebagai pengukur keberhasilan analisis jabatan. Tetapi jika ingin mengetahui pencapaian dari analisis jabatan pada Bagian Organisasi dapat dilihat dari kesesuaian antara peta jabatannya dan pegawai yang dibutuhkan dalam Bagian Organisasi, selaim itu pegawai memiliki nilai atas tugas yang telah dilaksanakan, yaitu pada Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP). didalam SKP ini terdapat nilai yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, yaitu dari Kepala Bagian Organisasi kepada Kepala Subbagian, dan Kepala Subbagian kepada Staf. Dari nilai itu kan jadi tau berapa nilai yang diperoleh, sehingga memahami kinerja dari pegawai Bagian Organisasi dan dapat diketahui keberhasilan dari analisis jabatan yang disusun. Dan berdasarkan hasil SKP para pegawai Bagian Organisasi menunjukkan kinali yang baik, dan hal ini tentunya dapat dipertanggungjawabkan oleh masing-masing pegawai” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Analisis jabatan tidak terdapat suatu pelaporan yang digunakan sebagai laporan hasil dari keberhasilan atau kegagalan implementasi analisis jabatan itu sendiri. Namun sebagai bahan yang dapat digunakan untuk melihat nilai dari

analisis jabatan itu sendiri, dapat dilihat dari kesesuaian antara peta jabatan dengan jumlah serta kebutuhan pegawai dari Bagian Organisasi itu sendiri. Serta dapat dilihat dalam Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP), Sasaran Kinerja Pegawai ini yang ada dalam salah satu unsur di dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil, yang didalamnya berisikan mengenai rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Pegawai Negeri Sipil. Penilaian ini meliputi beberapa aspek, diantaranya orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diuraikan Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Bapak Andry Winarna, SH sebagai salah satu contoh bentuk penilaian dari SKP yang dapat digunakan sebagai pengukuran keberhasilan analisis jabatan pada Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, yaitu:



Tabel 3

**Uraian Tugas Pengolah Data Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah
Kota Malang**

No.	Uraian Tugas
1	Menerima dan mengumpulkan data analisis jabatan dan analisis beban kerja dari SKPD berdasarkan prosedur yang ditentukan
2	Mendampingi SKPD pada saat entry data analisis jabatan dan analisis beban kerja
3	Mengevaluasi hasil entry data analisis jabatan dan analisis beban kerja
4	Mengolah dan menyajikan data analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku
5	Membuat laporan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja
6	Mengumpulkan data capaian kinerja SKPD Tahun 2013
7	Menyiapkan data penyusunan LAKIP Kota Malang Tahun 2013
8	Menghimpun data LAKIP Kota Malang Tahun 2013
9	Menghimpun dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja SKPD Tahun 2014
10	Melakukan koreksi terhadap dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja SKPD Tahun 2014
11	Menyusun dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja Kota Malang Tahun 2014
12	Menghimpun data Pencapaian Standar Pelayanan Minimal SKPD Tahun 2014
13	Menyiapkan daftar hadir sosialisasi jabatan fungsional umum
14	Mengikuti rapat dan mencatat hasil rapat Sub Bagian Kinerja

Sumber: Form Analisis Jabatan Pengolah Data Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, 2014

Tabel 4

Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil

No	I. Pejabat Penilai		No	II. Pegawai Negeri Sipil yang Dinilai					
1	Nama	Lita Irawati, SH, M.AP	1	Nama	Andri Winarna, SH				
2	NIP	19690518 199803 2004	2	NIP	19820126 200501 1 005				
3	Pangkat/Gol. Ruang	Pembina/IV a	3	Pangkat/Gol. Ruang	Penata Muda/IIIa				
4	Jabatan	Kepala SubBagian Kinerja	4	Jabatan	Pengolah Data Kinerja				
5	Unit Kerja	Bagian Organisasi Setda Kota malang	5	Unit Kerja	Subbagian Kinerja Bagian organisasi				
No	III. Kegiatan Tugas jabatan		AK	TARGET					
				Output		Mutu	Waktu		Biaya
1	Menerima dan mengumpulkan data analisis jabatan dan analisis beban kerja dari SKPD berdasarkan prosedur yang ditentukan		0	40	SKPD	100	6	Bln	-
2	Mendampingi SKPD pada saat entry data analisis jabatan dan analisis beban kerja		0	51	SKPD	100	6	Bln	-
3	Mengevaluasi hasil entry data analisis jabatan dan analisis beban kerja		0	51	SKPD	100	6	Bln	-
4	Mengolah dan menyajikan data analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku		0	102	SKPD	100	6	Bln	-
5	Membuat laporan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja		0	102	SKPD	100	6	Bln	-
6	Menghimpun data penyusunan Evaluasi Jabatan		0	51	SKPD	100	8	Bln	-

7	Melakukan koreksi data Evaluasi Jabatan SKPD	0	51	S K P D	100	8	Bln	-
8	Menyiapkan data penyusunan LAKIP Kota Malang Tahun 2014	0	1	D o k	100	3	Bln	-
9	Menghimpun data penyusunan Standar Kompetensi Manajerial	0	1	D o k	100	5	Bln	-
10	Mengolah dan menganalisa data standar kompetensi manajerial SKPD	0	18	S K P D	100	5	Bln	-
11	Melakukan koreksi terhadap dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja SKPD Tahun 2015	0	51	S K P D	100	4	Bln	-
12	Menyusun dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja Kota Malang Tahun 2015	0	4	D o k	100	4	Bln	-

Sumber: Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015.

Tabel 5
Penilaian Capaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil

No	Kegiatan Tugas jabatan	REALISASI							
		Output		Mu tu	Waktu		B i a y a	Perhit ungan	Nilai Capa ian SKP
1	Menerima dan mengumpulkan data analisis jabatan dan analisis beban kerja dari SKPD berdasarkan prosedur yang ditentukan	40	S K P D	85	13 2	H a r i	-	261.00	87.00
2	Mendampingi SKPD pada saat entry data analisis jabatan dan analisis beban kerja	51	S K P D	100	13 2	H a r i	-	276.00	92.00
3	Mengevaluasi hasil entry data analisis jabatan dan analisis beban kerja	51	S K P D	85	13 2	h a r i	-	261.00	87.00
4	Mengolah dan menyajikan data analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku	10 2	S K P D	85	13 2	H a r i	-	261.00	87.00
5	Membuat laporan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja	10 2	S K P D	85	13 2	H a r i	-	261.00	87.00
6	Menghimpun data penyusunan Evaluasi Jabatan	51	S K P D	85	17 6	H a r i	-	261.00	87.00
7	Melakukan koreksi data Evaluasi Jabatan SKPD	51	S K P D	85	17 6	H a r i	-	261.00	87.00
8	Menyiapkan data penyusunan LAKIP Kota Malang Tahun 2014	1	D o k	90	66	H a r i	-	261.00	87.00
9	Menghimpun data penyusunan Standar	1	D o	85	11 0	H a r	-	261.00	87.00

	Kompetensi Manajerial		k		i				
10	Mengolah dan menganalisa data standar kompetensi manajerial SKPD	18	S K P D	85	11 0	H a r i	-	261.00	87.00
11	Melakukan koreksi terhadap dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja SKPD Tahun 2015	51	S K P D	95	88	H a r i	-	271.00	90.33
12	Menyusun dokumen Penetapan Kinerja dan Perubahan Penetapan Kinerja Kota Malang Tahun 2015	4	D o k	95	88	H a r i	-	271.00	90.33

Sumber: Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015.

Tabel 6
Unsur Penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil

Unsur yang Dinilai				Jumlah
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)		90.11	x 60%	54.07
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	80	(Baik)	
	2. Integritas	83	(Baik)	
	3. Komitmen	82	(Baik)	
	4. Disiplin	80	(Baik)	
	5. Kerjasama	81	(Baik)	
	6. Kepemimpinan	-		
	7. Jumlah	406		
	8. Nilai rata-rata	81.20	(Baik)	
9. Nilai Perilaku Kerja		81.20	x 40%	32.48
NILAI PRESTASI KERJA				86.55
				(Baik)

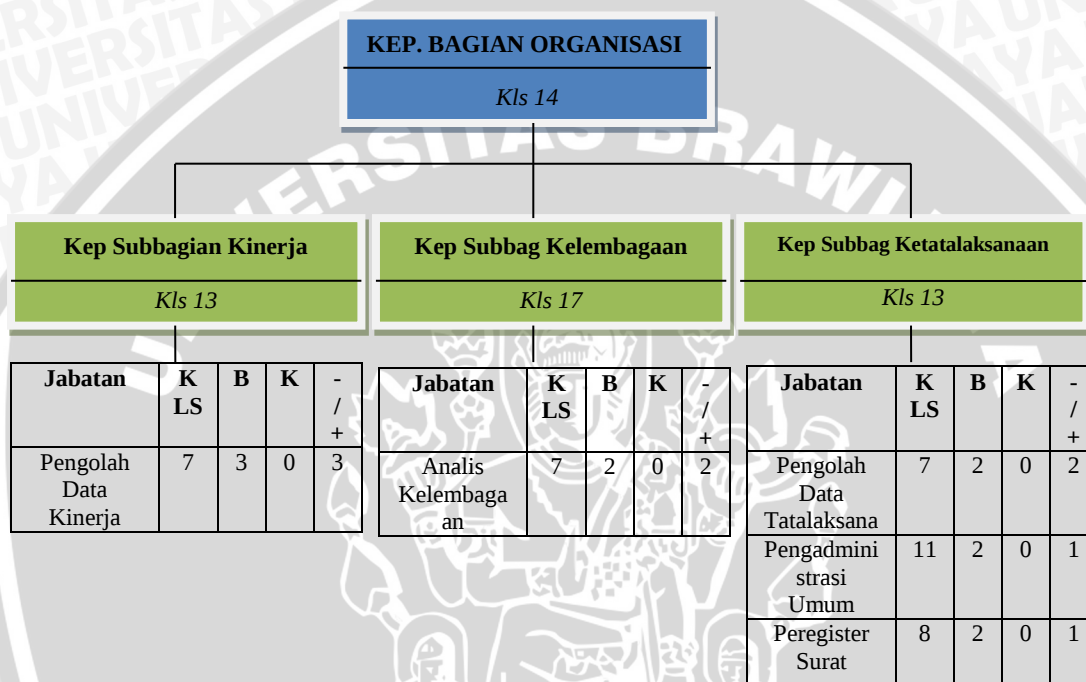
Sumber: Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015.

Selain Sasaran Kerja Pegawai, dapat dipaparkan pula hasil dari peta jabatan pada Bagian Organisasi sebagai alat ukur keberhasilan analisis jabatan

pada Bagian Organisasi, berikut akan dipaparkan peta jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, sebagai berikut:

Gambar 5

Peta Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang



Keterangan:
Jabatan

= Masukan nama jabatan fungsional tertentu maupun jabatan fungsional umum yang sesuai dengan tupoksi dan kewenangan kerja.

Kls (Kelas Jabatan)
B (Bezetting)

= Masukan kelas jabatan sesuai hasil evaluasi jabatan.
= Masukan jumlah pemangku jabatan yang dimiliki saat ini/ persediaan pegawai

K (Kebutuhan)

= Masukan jumlah kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja jabatan.

-/+

= Selisih dari K dan B.

Sumber: Peta Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2014

Pada pemaparan table dan peta jabatan diatas, dapat diketahui bahwa berdasarkan hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil diketahui nilai prestasi kerja sebesar 86.55 yang berarti “Baik”. Dengan baiknya suatu penilaian

pada Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui bahwa dalam proses pencapaian target kinerja, pegawai melakukan dedikasi yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diembannya. Selanjutnya, pada peta jabatan dengan struktur organisasi yang terpapar dalam Gambar 4 diketahui bahwa pada Bagian Organisasi kedua hal ini telah sesuai, tidak terdapat kelebihan atau kekurangan pegawai dalam struktur maupun peta jabatan itu sendiri.

Selanjutnya Bapak Andry Winarna, SH menambahkan pendapatnya mengenai implementasi analisis jabatan, yaitu:

“Seperti yang sudah saya paparkan sebelumnya, bahwasannya tim analisis jabatan ditingkat pemerintahan Kota Malang terdiri dari Bagian Organisasi itu sendiri, namun kami sebagai tim analisis jabatan dan analisis beban kerja selalu bekerja secara obyektif dan sesuai dengan kenyataannya. Tidak serta merta ketika kami menilai Bagian Organisasi kami nilai dengan yang terbaik, tentu tidak. Kami harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, hal ini juga kan sebagai bentuk dalam pelaksanaan analisis jabatan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Berdasarkan pemamparan tersebut dapat disimpulkan bahwa Bagian Organisasi telah mengimplementasikan analisis jabatan baik saat proses pembuatan atau proses pelaksanaan dari hasil analisis itu sendiri berdasarkan peraturan yang berlaku. Selain itu, penilaian SKP menunjukkan nilai yang baik pada pegawai Bagian Organisasi, serta peta jabatan pada Bagian Organisasi juga telah sesuai dengan jumlah pegawainya. Hasil dari analisis jabatan tersebut dirasa membawa dampak positif bagi kinerja pegawai pada Bagian Organisasi. Meskipun tim analisis jabatan terdiri dari Bagian Organisasi itu sendiri, namun penilaian yang dilakukan tetap dilakukan secara obyektif dan sesuai dengan ketentuan. Dengan begitu tidak akan terjadi *overlapping* atau tumpang tindih dalam jabatan dan tugas para pegawai.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi dalam Implementasi Analisis Jabatan

a. Faktor Internal

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tentunya selalu memiliki hambatan-hambatan dalam pelaksanaannya, baik hambatan internal maupun hambatan eksternal. Begitu pula dalam tugasnya menyelesaikan dan melaksanakan analisis jabatan. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sebisa mungkin hambatan-hambatan tersebut diminimalisirkan dan diusahakan untuk dihilangkan. Hambatan internal yang ditemukan dalam pembuatan analisis jabatan dapat ditemui pada saat proses menganalisis jabatan tersebut. Hal ini dipaparkan berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Andry Winarna, SH selaku staff Subbagian Kinerja yang bertugas dalam pembuatan analisis jabatan pada bagian organisasi, yaitu:

“Faktor-faktor penghambat disetiap tugas kami selalu ditemukan beberapa, namun tidak begitu banyak. Wajar buat saya jika suatu tugas terdapat halangan dalam pelaksanaannya. Sebagai staf yang bertugas dalam analisis jabatan saya menemukan hambatan ketika melakukan analisis jabatan pada pegawai yang sedang di wawancarai, saya merasa bahwa informasi itu sedikit kurang lengkap dan memakan waktu yang lama untuk mendapatkan informasi yang benar-benar akurat. Namun dengan hambatan tersebut saya berusaha mendapatkan informasi yang seakurat mungkin dari metode daftar pertanyaan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selain itu Bapak Andry Winarna, Sh juga memperjelas hambatan lainnya yaitu:

“Kendala internal dalam melakukan analisis jabatan juga saya rasakan karena tim berasal dari internal, sehingga dalam menganalisis hasil analisis jabatan terdapat pihak yang berfikir bahwa penilaian tidak objektif. Padahal kami sebagai tim berusaha untuk selalu obyektif dalam melakukan tugas kami. Atau saran saya dibentuk tim analisis jabatan

berasal dari pihak eksternal sebagai contoh tim berasal dari pakar yang menguasai ilmu tertentu maka saya rasa penilaian analisis jabatan akan lebih optimal dan obyektif serta pihak lain akan merasa lebih adil” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Berikut ini lebih lanjut penjelasan mengenai faktor internal yang mempengaruhi dalam analisis jabatan berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku kepala Subbagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, yaitu:

“suatu asumsi yang diberikan kepada pihak kami tentunya beragam mengenai analisis jabatan ini, kami sebagai tim analisis jabatan dilingkungan Pemerintahan Kota Malang terkadang dicurigai bahwa kami kurang obyektif jika menilai pada Bagian Organisasi itu sendiri. Padahal kami melakukannya berusaha untuk sebaik mungkin dan sesuai dengan peraturan. Namun jika tim ini berasal dari luar tentunya terdapat perbedaan yang dilakukan oleh tim internal dan yang dilakukan oleh tim eksternal. Analisis jabatan yang dilakukan oleh tim internal akan lebih flexible disamping memperhatikan beban tugas dan memperhatikan APBD, dan kalau dari tim internal kan lebih mengetahui keadaan dilapangan seperti apa. Namun jika analisis jabatan dilakukan dengan menggunakan tim dari luar atau tim ahli akan memakan banyak biaya sehingga akan terjadi pembengkakan APBD. Selain itu jika tim dari luar dirasa lebih idealis dan kurang mengerti keadaan dilapangan” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kendala internal dalam analisis jabatan masih ditemukan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Hal tersebut sepatutnya menjadi perhatian pemerintah daerah maupun pemerintah pusat untuk memberikan solusi terhadap hambatan tersebut. Hal ini juga bertujuan kepada hasil analisis jabatan agar hasilnya maksimal dan dapat membawa dampak bagi kinerja para pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan oleh pemerintah daerah dengan cara sering mengadakan diklat atau pelatihan kepada team analisis jabatan, agar tim dapat bekerja secara optimal dan professional.

Selain itu pemeriksaan tingkat obyektifitas dari tim analisis jabatan itu sendiri juga harus selalu dikontrol oleh pihak Sekretariat Daerah.

b. Faktor Eksternal

Kendala faktor eksternal dalam melakukan analisis jabatan juga perlu diperhatikan. Sama dengan kendala internal yang ditemukan dalam pelaksanaannya, kendala dari eksternal juga harus diminimalisir atau bahkan dihilangkan demi kelancaran seluruh proses analisis jabatan. Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak Andry Winarna, SH selaku staff Subbagian kinerja yang bertanggung jawab dalam pembuatan analisis jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, yaitu:

“Seperti yang telah saya jelaskan tadi, bahwa jika analisis jabatan itu dilakukan oleh pihak luar hasil dari analisis jabatan akan lebih objektif dan optimal, karena tidak ada hubungan internal didalamnya. Tim analisis jabatan dari luar itu dari pakar yang bersangkutan, bisa dosen atau tenaga pengajar perguruan tinggi yang diidangnya. Hal tersebut akan membawa kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Dan jika tim tersebut langsung dari pakarnya pasti hasilnya juga sudah terjamin kualitasnya dan keakuratannya dapat dijamin” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Dari pemaparan diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kendala dari faktor eksternal dalam melakukan analisis jabatan tidak ditemukan. Namun jika tim pelaksana analisis jabatan berasal dari eksternal maka penilaian dari hasil analisis jabatan akan lebih objektif. Sebagai contohnya kalangan pakar dosen dari perguruan tinggi yang menguasai ilmu yang bersangkutan dengan analisis jabatan bagi pegawai. Namun disisi lain, dengan menggunakan tim analisis jabatan dari pihak luar, mereka kurang mengerti mengenai kondisi dilapangan,

selain itu hal tersebut juga akan membebani APBD yang dianggarkan khusus bagi tim pihak eksternal.

C. Pembahasan

1. Implementasi Analisis Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Sejak digulirkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 yang menjelaskan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia berdasarkan asas desentralisasi dengan adanya daerah otonom dan daerah administrasi sebagai daerah pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, artinya daerah dapat mengurus urusan rumah tangganya sendiri, termasuk dalam urusan manajemen sumber daya Pegawai Negeri Sipil. Dalam rangka melaksanakan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian yang berbasis pada kinerja dibutuhkan analisis jabatan pada setiap satuan organisasi untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berdayaguna dan berhasil guna. Dalam hal ini urusan manajemen kepegawaian diurus oleh masing-masing SKPD yang menduduki di setiap unit pemerintahan. Robbin (1993: 53) mengidentifikasikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Sehingga analisis jabatan adalah proses pengumpulan data jabatan untuk dianalisis, disusun, dan disajikan menjadi informasi jabatan dengan menggunakan metode tertentu. Termasuk disini adalah semua tugas, kegiatan dan tanggung jawab, pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh si pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif. Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain, standart kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

Pada dasarnya analisis jabatan mempunyai tujuan yang akan memudahkan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, dengan adanya langkah-langkah, metode-metode, dan format yang telah diatur sedemikian rupa untuk memudahkan dalam proses pelaksanaan analisis jabatan. Dan dengan adanya analisis jabatan ini pemerintah pusat maupun daerah dapat melakukan penataan kepegawaian yang sekaligus memberikan umpan balik bagi penyempurnaan organisasi dan tata laksana. Dalam melakukan sebuah penelitian harus ada sebuah fokus dalam penelitian tersebut, disini peneliti ingin mengetahui sejauh mana peran dari implementasi analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang dilihat dari langkah-langkah analisis jabatan, metode yang digunakan dalam analisis jabatan, hasil dari analisis jabatan, serta implementasi dari analisis jabatan itu sendiri.

a. Langkah-Langkah Analisis Jabatan

Penyusunan analisis jabatan perlu adanya perhatian khusus pada beberapa hal, salah satunya adalah mengenai langkah-langkah dalam pembuatan analisis jabatan. Langkah-langkah ini ditujukan untuk membantu para pembuat analisis jabatan agar langkah yang mereka laksanakan tersusun dan terstruktur. Melaksanakan langkah-langkah yang telah ditentukan dirasa penting, agar dalam melakukan analisis jabatan tidak terdapat suatu kesalahan, karena analisis jabatan ini merupakan salah satu hal penting yang akan menentukan keberlangsungan dari pegawai itu sendiri. Sedangkan langkah dalam analisis jabatan juga telah diatur oleh pemerintah kedalam beberapa peraturan yang telah ditentukan.

Suatu organisasi mempunyai kewajiban untuk membuat analisis jabatan, yang peneliti bahas disini adalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Tentunya dalam proses pelaksanaan analisis jabatan, Bagian Organisasi akan mengikuti langkah-langkah yang telah ditentukan oleh pemerintah pusat. Berdasarkan wawancara peneliti dengan pegawai dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dapat diketahui langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis jabatan yang digunakan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawian Negara Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan, yaitu sebagai berikut:

Langkah dari analisis jabatan yang pertama adalah Persiapan dan Perencanaan, langkah ini dimulai dengan melakukan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan. Anggota tim pelaksanaan analisis jabatan terdiri dari para

pegawai yang ditunjuk berdasarkan perwakilan unit kerja yang akan dianalisis dan pegawai ini harus memenuhi beberapa syarat tertentu. Sebelum melaksanakan kegiatan analisis jabatan, tim ini harus dibekali dengan pelatihan dan diklat khusus agar dapat menjalankan analisis jabatan dengan hasil yang baik dan akurat. Selanjutnya Tim Pelaksana Analisis Jabatan perlu ditetapkan dengan surat keputusan, kemudian pemeritahuan kepada pimpinan unit.

Lingkungan Pemerintahan Kota Malang sendiri memiliki tim yang dibentuk khusus, hal ini dibuktikan dengan adanya Keputusan Sekretariat Daerah Kota Malang Nomor 32 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang. Yang mana tim ini mempunyai tugas dan tanggung jawab, yaitu: a) melakukan identifikasi dan verifikasi terhadap data Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang; b) menyusun laporan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang; c) melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja kepada Walikota.

Berdasarkan lampiran Keputusan Sekretariat Daerah Kota Malang Nomor 32 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Malang, susunan keanggotaan tim analisis jabatan dan analisis beban kerja diantaranya:

VI. Pengarah : a. Sekretaris Daerah Kota Malang

b. Asisten Administrasi Pemerintahan
Sekretariat Daerah Kota Malang

VII. Pengannngung Jawab : Kepala Bagian Organisasi Sekretariat
Daerah Kota Malang

VIII. Ketua : Kepala Subbagian Kinerja Bagian
Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

IX. Sekretaris : Unsur Bagian Organisasi Sekretariat
Dearah Kota Malang

X. Anggota : Unsur Bagian Organisasi Sekretariat
Dearah Kota Malang.

Langkah kedua yang harus dilakukan dalam pelaksanaan analisis jabatan yaitu kegiatan analisis jabatan itu sendiri. Kegiatan analisis jabatan ini terdiri dari beberapa hal, diantaranya yaitu :

6. Pengumpulan data

Pada tahap ini tim pelaksana analisis jabatan melakukan pengumpulan data untuk mendapatkan fakta-fakta dan keterangan dari pemegang jabatan, para pemimpin unit kerja, narasumber, serta sumber data lainnya seperti catatan harian pemegang jabatan, rencana kerja dan laporan pelaksanaan pekerjaan, visi dan misis organisasi, struktur organisasi dan tata kerja serta informasi kepegawian lainnya.

Sebagai landasan untuk melaksanakan analisis jabatan, perlu memperhatikan visi dan misi organisasi, struktur organisasi, tata kerja, tugas

pokok, dan fungsi, serta sumber data lainnya seperti rencana kerja, laporan pelaksanaan pekerjaan, dan informasi kepegawaian lainnya sebagai sumber data yang berperan dalam penyusunan uraian jabatan dan syarat jabatan. Apabila visi dan misi belum terdokumentasi secara tertulis, maka tim pelaksana analisis jabatan dapat memperoleh dari pimpinan instansi tentang arah kebijakan instansi di masa yang akan datang.

7. Penyusunan Informasi Jabatan

Untuk menyusun informasi jabatan diperlukan 3 (tiga) data didalamnya, yang pertama data tentang uraian jabatan, untuk menyusun uraian jabatan perlu dilakukan tahapan pengumpulan data dengan menggunakan formulir analisis jabatan dan/atau dengan melakukan pengamatan langsung, wawancara, dan/atau penyebaran kuesioner kepada pemegang jabatan struktural dan fungsional di lingkungan instansi. Uraian jabatan ini adalah uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan, seperti nama jabatan, kode jabatan, unit kerja, ringkasan tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat/alat kerja, tanggung jawab, wewenang, rincian tugas, nama jabatan dibawahnya, korelasi jabatan, keadaan tempat kerja, prestasi kerja, upaya fisik, resiko bahasa, dan syarat jabatan.

Data yang ke 2 (dua) selain uraian jabatan ada kualifikasi lain yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil untuk dapat melakukan pekerjaan atau memangku jabatan, yaitu syarat jabatan. Syarat jabatan adalah syarat yang harus dipenuhi atau dimiliki oleh seseorang untuk menduduki suatu jabatan dan merupakan tuntutan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan keahlian atau keterampilan kerja yang diidentifikasi dari pemilihan pengetahuan kerja,

pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kemampuan dari aspek psikologis dan kekuatan fisik. Dan yang ke 3 (tiga) yaitu peta jabatan, peta ini dibuat sesuai dengan struktur organisasi dari setiap unit kerja. Peta jabatan adalah susunan jabatan yang digambarkan secara vertical maupun horizontal menurut struktur kewenangan, tugas dan tanggung jawab jabatan serta persyaratan jabatan dan menggambarkan seluruh jabatan yang ada dan kedudukannya dalam unit kerja. Peta jabatan terdiri atas susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

8. Verifikasi Jabatan

Verifikasi merupakan konfirmasi analisis jabatan kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengolahan data yang telah dilakukan oleh tim pelaksana analisis jabatan sebagai bahan pertimbangan penentuan analisis jabatan. Verifikasi ini dapat dilakukan melalui dikusi yang dihadiri oleh para nalis jabatan, narasumber, pimpinan unit kerja yang dianalisis, dan pihak-pihak terkait berkompeten dibidangnya. Diskusi diselenggarakan guna mendapat dukungan material dan formal dari pimpinan unit kerja yang bersangkutan, berupa usul, saran, masukan, dan tanggapan-tanggapan akan dipergunakan oleh tim pelaksana analisis jabatan untuk menyempurnakan analisis jabatan.

9. Penyempurnaan

Sebelum disahkan, hasil analisis jabatan yang berupa uraian jabatan, syarat jabatan, serta rekomendasi atas temuan dilapangan perlu dipresentasikan dihadapan pimpinan instansi dan Pejabat Pembina kepegawaian dengan tujuan

untuk mendapatkan masukan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh persetujuan pengesahannya serta sebagai upaya untuk menyempurnakan analisis jabatan.

10. Penetapan Hasil Analisis Jabatan

Dalam penetapan hasil analisis jabatan, dilakukan beberapa langkah didalamnya, yaitu dengan pengesahan hasil. Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan dan telah mendapatkan persetujuan segera disahkan dengan menerbitkan surat keputusan dari Pejabat Pembina Kepegawian instansi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002: 53) mengembangkan lima tahapan dalam proses analisis jabatan yang harus diadakan dengan suatu cara yang efektif, meliputi:

1. *Planning the Job Analysis* (perencanaan analisis jabatan), pada proses analisis jabatan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi terdapat persiapan dan perencanaan yang beragendakan tentang pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan.
2. *Preparing and Communication the Job Analysis* (persiapan analisis jabatan), pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan termasuk dalam persiapan analisis jabatan yang telah diatur dalam Undang-undang seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.
3. *Conducting the Job Analysis* (pengumpulan data), pada proses ini terdapat pada langkah kedua, yaitu pada kegiatan analisis jabatan itu sendiri.
4. *Developing Job Descriptopns and Job Specifications* (menyesuaikan jabatan sesuai deskripsi dan spesifikasi jabatan), pada proses ini terdapat

pada kegiatan kedua dan ketiga, yaitu penyusunan informasi jabatan dan verifikasi jabatan.

5. *Maintaning and Updating Job Description and Job Specification* (menyesuaikan data dengan sistem yang telah ada), dan yang terakhir pada kegiatan ke-4 dan ke-5, yaitu penyempurnaan dan penetapan hasil pada analisis jabatan pada Bagian Organisasi.

b. Metode Analisis Jabatan

Faktor lain yang mempengaruhi analisis jabatan adalah metode dalam melakukan analisis jabatan. Hal ini menjadi penting karena metode merupakan cara tim pelaksana analisis jabatan memperoleh informasi yang akurat. Dalam membuat analisis jabatan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan. Menurut Moekijat (1974: 15), prinsip-prinsip yang penting antara lain:

1. Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan-jabatan. Fakta-fakta mana yang penting tergantung dari pada tujuan-tujuan apa hasil-hasilnya akan dipergunakan.
2. Satu analisis jabatan hendaknya memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan. Apabila untuk masing-masing tujuan dibuatkan analisa jabatan tersendiri, maka hal ini akan memakan biaya yang besar.
3. Analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki. Dalam organisasi-organisasi yang besar jabatan-jabatan itu tidak statis, sering mengalami perubahan berhubung adanya perubahan dalam produksi, bahan-bahan, proses-proses, metode-metode atau alat-alat yang dipergunakan. Dalam organisasi-organisasi yang besar demikian itu analisa jabatan dapat merupakan suatu program yang terus menerus.
4. Analisis jabatan hendaknya dapat menunjukkan tugas-tugas mana yang paling penting diantara beberapa tugas dalam tiap jabatan. Kadang-kadang jabatan itu mengandung beberapa tugas yang penting.
5. Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya. Untuk memperoleh data yang demikian itu diperlukan adanya pelayanan-pelayanan dari para ahli dalam analisa jabatan.

Berdasarkan peraturan Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam melaksanakan analisis jabatan, diantaranya yaitu:

Pertama, dengan daftar pertanyaan, yaitu dengan cara responden memberikan jawaban pada daftar pertanyaan yang diberikan. Dalam melakukan proses ini tim pelaksana analisis jabatan memberikan beberapa pertanyaan kepada responden dan memberikan penjelasan bagi setiap butirnya, hal ini bertujuan agar responden dapat memahami maksud dari pertanyaan tersebut. Dalam pembuatan daftar pertanyaan, tim pelaksana analisis jabatan harus terlibat didalamnya, mengingat yang mengetahui kebutuhan data jabatan adalah tim pelaksana analisis jabatan tersebut.

Kedua adalah dengan menggunakan metode wawancara, metode wawancara ini merupakan Tanya jawab antara pewawancara dengan responden. Pengumpulan data dengan cara wawancara adalah bertatap muka langsung dengan respon untuk menanyakan seluk beluk pekerjaan yang dilakukannya. Dalam pengumpulan data ini, Pegawai negeri Sipil yang dijadikan responden adalah Pegawai Negeri Sipil yang telah dipilih sebelum Pemilihan Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan responden berkonsultasi dengan pimpinan unit.

Ketiga adalah pengamatan langsung, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan secara langsung dilapangan. Dengan melihat kegiatan Pegawai Negeri Sipil secara langsung yang sedang melakukan kegiatan riil sehari-harinya. Pengamatan ini biasa dilakukan untuk pekerjaan yang sifatnya fisik dan terlihat. Dengan pengamatan langsung tim pelaksana analisis jabatan dapat mengetahui

kenyataan yang terjadi dilapangan. Namun metode ini jarang digunakan, karena sifatnya pekerjaan banyak yang menggunakan mental dengan hasil kerja non fisik yaitu data, layanan, atau hasil kerja abstrak.

Keempat adalah dengan metode referensi, yaitu hal-hal yang dapat mendukung metode lainnya, seperti halnya buku atau dokumen yang dapat memberikan informasi tentang pekerjaan dari jabatan tersebut. pengumpulan data referensi adalah pengumpulan data seperti halnya laporan kegiatan unit kerja, surat keputusan tentang keorganisasian dan ketatalaksanaan, atau referensi lain yang berkaitan dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi unit, program kerja atau program pembangunan, dan kegiatan keorganisasian lainnya.

Kelima yaitu gabungan beberapa cara, dengan pengumpulan data yang dilakukan menggunakan lebih dari satu cara. Pengumpulan data yang baik sebenarnya adalah saling melengkapi dan membantu metode lainnya. Cara yang dirasa paling efektif adalah dengan cara daftar pertanyaan dan wawancara. Daftar pertanyaan digunakan sebagai cara pengumpul data yang diperlukan, dan akan didukung oleh bukti lisan yaitu wawancara, kemudian agar data yang telah didapatkan dari daftar pertanyaan dan wawancara tadi lebih valid dapat ditambahkan dengan metode referensi sebagai pembuktian atas data yang diperoleh sebelumnya. Dalam pengumpulan data, data pokok yang dikumpulkan adalah data tentang tugas pokok dan fungsi unit kerja, tugas pokok ndan fungsi tersebut dapat dicari penjabatannya dari kegiatan rill sehari-hari.dalam penunjukkan pegawai untk dijadikan responden hendaknya dipilih pegawai yang menguasai

unit kerjanya, pegawai yang dapat menjelaskan program-program unit kerjanya, dan pegawai yang mengerti tentang proses kerja unit kerjanya.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, dapat disimpulkan bahwa metode yang biasa digunakan dalam tim pelaksana analisis jabatan adalah metode yang ke 5 (lima) atau yang disebut dengan gabungan beberapa cara. Yaitu dengan menggabungkan metode daftar pertanyaan dengan wawancara. Hal tersebut lebih dipilih oleh pihak bagian organisasi karena dirasa lebih mudah untuk dilakukan, efektif, efisien dan menghemat waktu serta biaya yang dikeluarkan tidak memberatkan. Selain itu dengan metode daftar pertanyaan dan wawancara dapat menumbuhkan rasa percaya dari yang di analisis dengan tim pelaksana analisis jabatan.

c. Hasil dari Analisis Jabatan

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisis jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang mengurai fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu.

Hasil dari analisis jabatan biasanya akan digunakan sebagai standar bagi semua program kepegawaian yang meliputi: penerimaan pegawai, seleksi, latihan dan pendidikan, pemindahan dan kenaikan pangkat, penyusunan peraturan gaji, penyusunan struktur organisasi dan memperbaiki kondisi kerja. Tujuan dari analisis jabatan adalah untuk menyediakan informasi jabatan sebagai fondasi/dasar bagi program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Serta sebagai pijakan dalam penyusunan peta jabatan pada bagian organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, diketahui hasil dari analisis jabatan pada Bagian Organisasi, diantaranya: sebagai landasan untuk menyusun program pengembangan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil, kenaikan pangkat (promosi) dan pemindahan. Dan hasil dari analisis jabatan itu sendiri berupa rumusan jabatan untuk setiap unit kerja, yaitu jabatan structural maupun fungsional, uraian jabatan baik structural maupun fungsional, peta jabatan yang berupa bentangan seluruh jabatan berdasarkan tingkatannya didalam SKPD. Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan untuk penyusunan formasi, juga akan memudahkan administrasi gaji dan upah pegawai, penilaian prestasi, dan perencanaan organisasi.

Setelah analisis jabatan memperoleh hasil, maka hasil tersebut dipresentasikan kepada para pimpinan diinstansinya termasuk pimpinan puncak. Hasil pokok yang dipresentasikan menyangkut peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi atas temuan lapangan. Presentasi kepada pimpinan instansi

tujuannya untuk memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan mempunyai landasan hukum. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi akhir. Informasi yang diperoleh dari hasil analisis jabatan berupa:

1. Identitas jabatan
2. Ringkasan tugas jabatan
3. Rincian tugas jabatan
4. Wewenang
5. Tanggung jawab
6. Hasil kerja
7. Bahan kerja
8. Perangkat kerja
9. Hubungan jabatan
10. Keadaan tempat kerja
11. Upaya fisik
12. Kemungkinan resiko bahaya, dan
13. Syarat jabatan.

Presentasi kepada pimpinan tujuannya untuk memperoleh masukan tindakan lanjut dan memperoleh persetujuan pengesahannya. Presentasi harus dilakukan agar hasil analisis jabatan diketahui para pimpinan dan menjadi legal. Selain itu, presentasi juga dimaksudkan sekaligus untuk sosialisasi hasil. Hasil analisis jabatan yang telah dipresentasikan segera diusahakan pengesahannya dengan penerbitan surat keputusan. Surat keputusan dimaksud merupakan

keputusan dari pimpinan tertinggi dari instansi yang bersangkutan, seperti Keputusan Meteri, Keputusan Gubernur, dan/atau Keputusan Bupati/Walikota.

d. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Pelaksanaan analisis jabatan telah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 12 Tahun 2011 tentang pedoman Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah. Dimana untuk melaksanakan analisis jabatan di lingkungan Pemerintahan Kabupaten/Kota dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota. Sedangkan tim yang melaksanakan analisis jabatan ditingkat Kabupaten/Kota dikoordinasikan oleh sekretaris Daerah Kabupaten/Kota yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten/Kota dan keanggotaannya terdiri dari dinas/unit kerja dan instansi terkait. Selain dari Kepala Badan Kepegawaian Nasional, pihak Sekretariat Daerah Kota Malang juga telah mengeluarkan Keputusan Sekretariat seperti yang telah dipaparkan dalam penyajian data.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan para pegawai atau staf Bagian Organisasi dapat diketahui bahwa implementasi analisis jabatan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang telah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Sehingga hasil yang diharapkan juga akan seragam dengan apa yang telah ditentukan. Selain itu, analisis jabatan juga digunakan sebagai pijakan dalam pembuatan Analisis Beban Kerja. Analisis

Beban Kerja ini merupakan suatu teknik untuk menentukan jumlah dan jenis pekerjaan suatu unit organisasi yang dilakukan secara sistematis menggunakan teknik analisis jabatan dengan memperhatikan, atau teknik manajemen lainnya.

Selain itu pihak Bagian Organisasi juga merasakan manfaat dari analisis jabatan itu sendiri. Dengan adanya analisis jabatan pegawai mengetahui porsi masing-masing dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sehingga setiap pegawai mempunyai tanggung jawab yang diemban masing-masing-masing jabatan. Sehingga pegawai tidak dapat mengalihkan atau melimpahkan tugas mereka dengan pegawai lainnya. Dengan begitu tidak akan terjadi *overlapping* atau tumpang tindih dalam jabatan dan tugas para pegawai.

Analisis jabatan itu sendiri tidak memiliki suatu laporan yang memaparkan tentang tingkat keberhasilan dari analisis jabatan yang telah disusun oleh Bagian Organisasi. Namun sebagai bahan yang dapat digunakan untuk melihat tingkat keberhasilan dari analisis jabatan adalah dengan melihat kesesuaian antara peta jabatan dan susunan pegawai yang ada pada Bagian Organisasi itu sendiri. Selain itu dapat pula digunakan Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP). meskipun SKP ini bukanlah bentuk laporan khusus dalam pencapaian analisis jabatan, namun didalam SKP ini tercantum nilai pada setiap pegawai yang memaparkan hasil penilaian dari kinerja pegawai yang terdapat dalam rencana kerja.

Berdasarkan hasil penyajian data yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diketahui nilai akhir dalam Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) Bapak Andry Winarna, SH sebagai salah satu staf dari Bagian Organisasi yang menjadi salah satu tim dari analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dibentuk oleh

Sekretaris Daerah menunjukkan nilai yang baik, dimana nilai prestasi kerja sebesar 86.55 yang menunjukkan hasil “Baik”. Nilai ini didapatkan berdasarkan hasil realisasi yang dicapai oleh pihak yang bersangkutan. Selain itu peta jabatan Bagian Organisasi juga menunjukkan kesesuaian antara peta jabatan dengan jumlah pegawai yang ada sesuai dengan kebutuhan Bagian Organisasi itu sendiri. Sehingga pelaksanaan analisis jabatan pada Bagian Organisasi telah sesuai dengan dengan apa yang disusun dalam analisis jabatan itu sendiri.

Selain tingkat keberhasilan pelaksanaan analisis jabatan, yang perlu diperhatikan adalah pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaannya. Terdapat beberapa bentuk pendekatan dalam pelaksanaan suatu kebijakan publik, dimana bentuk pendekatan ini dikenal dengan istilah model implementasi kebijakan publik. Model dalam hal ini berguna untuk menyederhanakan suatu bentuk dan memudahkan untuk pelaksanaannya nanti, sehingga nantinya pemerintah dalam membuat kebijakan akan membuat model dari kebijakan tersebut yang nantinya akan mudah dipahami oleh kelompok sasaran. Pada analisis jabatan ini dalam pengimplementasiannya dapat menggunakan model yang dikembangkan oleh Briant W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (1978: 98)

Model ini kerap kali disebut oleh para ahli sebagai “*the top down approach*” (Wahab, 2008: 71). Bisa dilihat bahwa model ini terlalu banyak dikenakan pada definisi tujuan yang ditentukan dari atas, bukan pada peran pekerja dilapangan. Model ini banyak mengasumsikan tentang definisi tujuan dan interaksi manusia dan perilaku, serta lebih berusaha memahami hubungan logis antara *input*, *process*, dan *output*. Dalam analisis jabatan merupakan model *top*

down, dimana analisis jabatan pada atasan berbeda dengan analisis jabatan pada bawahan, artinya adalah uraian tugas yang terdapat pada analisis jabatan setiap pegawai selain berdasarkan pada jabatan itu sendiri, juga berdasarkan pada kebijakan yang telah ditentukan oleh atasan. Menurut Hogwood dan Gunn (dalam Wahab, 2008: 71), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan Negara secara sempurna (*perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat tersebut yaitu:

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius
2. Untuk melaksanakan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia
4. Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu kausalitas hubungan yang handal
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya
6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan
8. Tugas-tugas terperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna

Berdasarkan hal diatas menegaskan, model *top down* atau rasional ini berisi gagasan bahwa implementasi adalah menjadikan orang melakukan apa-apa yang diperintahkan, dan mengontrol urutan tahapan alam sebuah sistem. Dengan kata lain konsen ini sangat memperhatikan tujuan kebijakan, prosedur pelaksanaan, badan pelaksana dan strategi yang diterapkan.

Pada implementasi analisis jabatan ini dapat dijelaskan dengan menggunakan teori dari Edwards (1980: 1) dalam bukunya yang berjudul *Implementing Public Policy* yang diterbitkan tahun 1980. Implementasi menurut Edwards, diartikan sebagai tahapan dalam proses kebijaksanaan yang berada diantara tahapan penyusunan kebijaksanaan dan hasil atau konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan itu (*output, outcome*). Yang termasuk aktivitas implementasi menurutnya adalah perencanaan, pendanaan, pengorganisasian, pengangkatan dan pemecatan karyawan, negosiasi dan lain-lain. Menurut Edwards (1980: 1) terdapat 4 (empat) faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi. Ke 4 (empat) variabel tersebut adalah:

1. Komunikasi

Ada tiga hal dalam komunikasi ini yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu:

- a. Transmisi

Sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan harus disalurkan pada pejabat yang akan melaksanakannya. Seorang atasan memberikan tugas kepada bawahannya. Disini Kepala Bagian Organisasi menghimbau bawahannya untuk

membentuk analisis jabatan, selain itu Kepala Bagian Organisasi berperan sebagai ketua dalam tim penyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja di Lingkungan Pemerintahan Kota Malang, memiliki tugas untuk dalam mengawal proses dan implementasi dari analisis jabatan. Dalam implementasinya, tim analisis jabatan yang terdiri dari Bagian Organisasi selalu membuka waktu untuk setiap SKPD atau unit kerja untuk melakukan konsultasi, sebagai bentuk komunikasi dan penyeragaman bentuk dari analisis jabatan.

b. Kejelasan (*Clarity*)

Kejelasan tujuan dan cara yang akan digunakan dalam sebuah kebijakan merupakan hal yang mutlak agar dapat diimplementasikan sebagaimana yang telah diputuskan. Begitu juga dengan analisis jabatan dibuat dengan aturan yang telah ditetapkan dengan memaparkan pengertian, tujuan, penyusunannya dan segala hal yang menyangkut mengenai analisis jabatan. Dengan hal tersebut akan membantu para Pegawai Negeri Sipil dalam menyusun serta melaksanakan analisis jabatan yang telah disusun.

c. Konsistensi

Implementasi yang efektif selain membutuhkan komunikasi yang jelas, juga yang konsisten. Proses transmisi yang baik namun dengan perintah yang tidak konsisten akan menyebabkan membingungkan pelaksana. Sehingga dalam implementasi analisis jabatan baik atasan maupun bawahan mempunyai wewenang untuk menjalin komunikasi, saling berkoordinasi dan berkonsultasi satu sama lainnya, serta bawahan dapat memberikan pendapatnya kepada atasan.

Tingkat konsistensi harus selalu dijaga dalam implementasi analisis jabatan ini. Banyak hal yang bisa menyebabkan arah kebijakan menjadi tidak konsisten, diantaranya karena: i). Kompleksitas kebijakan yang harus dilaksanakan; ii). Kesulitan yang biasa muncul saat memulai implementasi sebuah kebijakan baru; iii). Kebijakan memiliki beragam tujuan dan sasaran, atau kadang karena bertentangan dengan kebijakan yang lain; iv). Banyaknya pengaruh berbagai kelompok kepentingan atas isu yang dibawa oleh kebijakan tersebut.

2. Sumberdaya

Sumberdaya yang diperlukan dalam implementasi menurut Edwards III adalah:

- a. Staff, yang jumlah dan skills (kemampuannya) sesuai dengan yang dibutuhkan.

Sesuai dengan tujuan analisis jabatan yaitu sebagai dasar atau fondasi bagi manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Maka analisis jabatan ini digunakan sebagai bahan untuk menghitung analisis beban kerja sebagai indikator dari jumlah tenaga yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

- b. Informasi.

Informasi berbeda dengan komunikasi. Informasi pada implementasi analisis jabatan yang diperlukan di sini adalah informasi yang terkait dengan bagaimana melaksanakan kebijakan tersebut, yaitu dengan Peraturan Kepala

Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan yang telah mengatur penyusunan analisis jabatan serta, data yang terkait dengan kebijakan yang akan dilaksanakan, yaitu hasil dari analisis jabatan yang telah disusun harus dilaksanakan sesuai dengan yang tertera dalam analisis jabatan.

c. Kewenangan

Kewenangan yang dibutuhkan dan harus tersedia bagi implementor sangat bervariasi tergantung pada kebijakan apa yang harus dilaksanakan. Dalam analisis jabatan, wewenang ini berupa memberikan masukan dan pertimbangan kepada atasan, menggunakan sarana dan prasarana kantor, menjaga dan memelihara dokumen kedinasan serta memberi informasi atau menolaknya. Dalam analisis jabatan juga terdapat gubungan jabatan yang berupa hubungan vertical (atasan dengan bawahan), hubungan horizontal (hubungan dengan jabatan yang setara), dan hubungan diagonal (hubungan dengan jabatan yang lebih tinggi di organisasi yang berbeda).

d. Fasilitas

Kendati implementor telah memiliki jumlah staf yang memadai, telah memahami apa yang diharapkan darinya dan apa yang harus dilaksanakan, juga telah memperoleh kewenangan yang diperlukan untuk mengimplementasikan kebijakan, namun tanpa fasilitas fisik yang memadai, implementasi juga tidak akan efektif. Dalam analisis jabatan, pegawai diberikan fasilitas yang dapat mereka gunakan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terdapat dalam analisis jabatan bagian

peragkat/alat kerja (disediakan alat tulis dan computer), tanggung jawab (Penggunaan Alat Tulis Kantor dan Alat Perlengkapan Kantor secara efektif dan efisien), dan adanya wewenang untuk menggunakan sarana dan prasarana kantor.

3. Disposisi atau Watak

Analisis jabatan tidak hanya digunakan sebagai pondasi atau dasar dalam program manajemen kepegawaian, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Serta tidak hanya untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan memiliki kemampuan untuk melakukannya, tetapi mereka juga harus memiliki hasrat untuk melaksanakannya. Terdapat tiga unsur utama yang mempengaruhi kemampuan dan kemauan aparat pelaksana untuk melaksanakan kebijakan yaitu:

- a. Kognisi yaitu seberapa jauh pemahaman pelaksanaan terhadap kebijakan.

Para pegawai harus mengetahui apa tujuan dari diadakannya analisis jabatan ini. Pemahaman terhadap tujuan kebijakan sangatlah penting bagi aparat pelaksana lebih-lebih apabila sistem nilai yang mempengaruhi sikapnya berbeda dengan sistem nilai pembuat kebijakan, maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif. Pegawai Negeri Sipil dapat memahami tugasnya sesuai dengan porsinya berdasarkan uraian tugas yang ada didalam analisis jabatan. Dengan demikian hasrat dalam diri Pegawai Negeri Sipil dapat tumbuh dengan sendirinya.

- b. Intensitas respon atau tanggapan pelaksana.

Karakter dari pelaksana akan mempengaruhi tindakan-tindakan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan karena pelaksana adalah individu yang tidak mungkin bebas dari kepercayaan, aspirasi dan kepentingan pribadi yang ingin mereka capai. Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan terdapat suatu kemungkinan dari pelaksana untuk membelokkan apa yang sudah ditentukan demi kepentingan pribadinya, sehingga dengan sikap pelaksana tersebut dapat menjauhkan tujuan dari kebijakan sebenarnya. Namun sesuai dengan hasil yang diperoleh oleh peneliti selama masa riset mengenai analisis jabatan pada Bagian Organisasi, tidak ditemukannya pelaksana yang membelokkan apa yang telah ditentukan demi kepentingannya. Hal ini terbukti dengan nilai pada hasil perhitungan kebutuhan pejabat atau pegawai pada Bagian Organisasi yang menunjukkan nilai A (Sangat Baik).

4. Struktur birokrasi

Struktur Birokrasi Edwards III adalah mekanisme kerja yang dibentuk untuk mengelola pelaksanaan sebuah kebijakan. Ia menekankan perlu adanya *Standart Operating Procedure* (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan diantara para pelaksana. Dalam analisis jabatan terdapat tim yang dibentuk sebagai tim analisis jabatan dan analisis beban kerja dilingkungan pemerintah Kota Malang, tim ini dibentuk sesuai dengan Keputusan Sekretaris Daerah Kota Malang yang berdasarkan dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan yang didalamnya telah mengatur *Standart Operating Procedure* (SOP) tentang analisis jabatan.

2. Faktor yang Mempengaruhi dalam Implementasi Analisis Jabatan

Suatu pengimplementasian kegiatan atau pekerjaan seringkali ditemui suatu kendala dalam prosesnya, kendala tersebut muncul sebagai penghambat untuk mencapai hasil yang maksimal. Begitu juga dalam pelaksanaan analisis jabatan, terdapat hambatan yang ditemui, selayaknya hambatan tersebut dapat dihindari atau bahkan dihilangkan. Hal tersebut guna melancarkan proses dari analisis jabatan itu sendiri. Kendala tersebut dapat timbul dari pihak internal maupun eksternal, walaupun sebenarnya pemerintah pusat telah membuat peraturan yang jelas mengenai segala prosedur hingga hasil dalam pelaksanaan analisis jabatan. Hal tersebut juga dapat terjadi karena pemahaman aturan yang berbeda bagi setiap SKPD atau bahkan disetiap daerah.

a. Faktor Internal

Sesungguhnya kendala yang ditemui tidak begitu kompleks, atau bahkan kendala dari faktor internal tidak ada. Namun dalam pelaksanaannya ditemukan sedikit kesukaran yang bersumber dari sumber daya manusianya, yaitu dari tim pelaksana analisis jabatan. Sehingga hasil dari analisis jabatan dirasa kurang optimal. Pada dasarnya tim pelaksana analisis jabatan sebelum melaksanakan tugasnya, mereka mendapatkan pelatihan sebagai fondasi dalam menjalankan analisis jabatan. Dan hal tersebut telah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Permasalahan internal tersebut berasal dari tim pelaksana analisis jabatan, dimana terdapat beberapa pihak yang merasa bahwa hasil dari analisis jabatan tersebut kurang maksimal, hal tersebut faktor tim yang berasal dari internal dirasa tidak optimal karena penilaian yang tidak objektif.

Hal tersebut dapat terjadi karena waktu pelatihan yang relative singkat maka kompetensi dari tim pelaksana analisis jabatan sedikit dan kurangnya profesionalitas. Selain itu tim pelaksana analisis jabatan ini juga bekerja ketika diadakan analisis jabatan, sehingga kemampuannya dibutuhkan hanya sementara. Namun, faktor ini tidak berpengaruh besar pada analisis jabatan, dan hambatan ini wajar ditemukan dalam pelaksanaan analisis jabatan.

b. Faktor Eksternal

Suatu pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan, selain kendala internal biasanya juga akan dijumpai kendala eksternal. Namun dalam pelaksanaan analisis jabatan, kendala eksternal tidak ditemukan. Dari hasil wawancara dengan pihak Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang mengungkapkan, bahwa jika tim pelaksana analisis jabatan ini berasal dari pihak eksternal atau pakar di bidang analisis jabatan itu sendiri, maka hasil dari analisis jabatan dirasa akan optimal. Karena jika suatu pekerjaan dilakukan oleh pakar atau ahlinya dapat disimpulkan hal tersebut akan memiliki hasil yang baik. Namun kendalanya jika tim pelaksana analisis jabatan berasal dari luar akan menimbulkan masalah lainnya, yaitu pihak eksternal kurang memahami kegiatan riil dari pegawai yang dianalisis, selain itu tingkat dari APBD akan bertambah untuk menganggarkan tim eksternal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik beberapa kesimpulan, diantaranya yaitu:

1. Analisis jabatan adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk menganalisis data jabatan menjadi informasi jabatan, yang mana analisis jabatan ini mengumpulkan data yang terurai yang akan digunakan sebagai formula dari pembuatan analisis jabatan itu sendiri. Dari formulasi tersebut bertujuan agar organisasi dapat menempatkan orang pada tempat atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Analisis jabatan dilakukan sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap karyawan yang akan menduduki jabatan yang baru atau ketika organisasi pertama kali dibentuk, dan saat suatu pekerjaan berubah dengan metode, prosedur, dan teknologi baru. Dalam analisis jabatan dapat disimpulkan beberapa hal lain, diantaranya:

- a. Langkah-langkah analisis jabatan yang pertama yaitu persiapan dan perencanaan yang terdiri dari pembentukan tim pelaksana analisis jabatan. Dan langkah yang kedua adalah kegiatan analisis jabatan yang terdiri dari pengumpulan data; pengumpulan informasi jabatan (uraian jabatan, syarat jabatan, peta jabatan; verifikasi data; dan penetapan hasil analisis jabatan (finalisasi, pengesahan hasil).

- b. Metode analisis jabatan yang dilakukan Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang sudah sesuai dengan ketentuan metode yang ada pada peraturan Menteri Dalam Negeri yang terdiri dari daftar pertanyaan, wawancara, pengamatan langsung, referensi, dan gabungan beberapa cara. Sedangkan yang dipakai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang adalah dengan menggunakan cara daftar pertanyaan dan wawancara.
- c. Hasil dari analisis jabatan telah digunakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yaitu sebagai landasan untuk menyusun program pengembangan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil, kenaikan pangkat (promosi) dan pemindahan. Dan hasil dari analisis jabatan itu sendiri berupa rumusan jabatan untuk setiap unit kerja, yaitu jabatan struktural maupun fungsional, uraian jabatan baik struktural maupun fungsional, peta jabatan yang berupa bentangan seluruh jabatan berdasarkan tingkatannya didalam SKPD. Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan untuk penyusunan formasi, juga akan memudahkan administrasi gaji dan upah pegawai, penilaian prestasi, dan perencanaan organisasi.
- d. Pelaksanaan analisis jabatan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi sudah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, baik itu dalam proses pembuatannya atau pelaksanaan dari analisis jabatan itu sendiri. Didalam analisis jabatan tidak terdapat suatu pelaporan khusus yang memaparkan tentang keberhasilan

analisis jabatan, namun keberhasilan analisis jabatan ini dapat dilihat dari kesesuaian bentangan peta jabatan dengan struktur organisasi yang terdapat pada Bagian Organisasi. Selain peta jabatan, dapat dilihat dari Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) pada Bagian Organisasi. Analisis jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang sudah berhasil baik dalam penyusunannya maupun pelaksanaannya. Hal ini dibuktikan dengan sesuainya peta jabatan dengan struktur organisasi, serta nilai SKP pada Bagian Organisasi yang menunjukkan hasil yang baik pula.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi analisis jabatan meliputi:

a. Faktor Internal

Pada proses analisis jabatan ditingkat pada Bagian Organisasi, terdapat beberapa pihak yang merasa tim pelaksana analisis jabatan masih kurang begitu optimal karena berasal dari pihak internal, namun secara pelaksanaan Bagian Organisasi yang didaulat sebagai tim pelaksana analisis jabatan di Lingkungan Pemerintahan Kota Malang telah melaksanakan tugasnya secara obyektif.

b. Faktor eksternal

Untuk faktor eksternal tidak ditemukan kendala, namun terdapat pendapat akan tim analisis jabatan yang berasal dari eksternal agar proses analisis jabatan lebih optimal, karena menguasai keilmuan tentang analisis jabatan sehingga penilaian terhadap analisis jabatan yang dilakukan dapat lebih obyektif. Namun hal ini juga akan

menimbulkan beberapa masalah, yaitu kurang memahaminya pihak eksternal akan keadaan dilapangan, selain itu akan lebih rumit dan APBD yang akan bertambah.

B. Saran

1. a. Sebaiknya pemerintah pusat lebih memperhatikan kemampuan Tim yang akan melakukan analisis jabatan agar hasil dari analisis jabatan itu dapat menghasilkan analisis yang lebih optimal, dengan mengadakan upgrade pelatihan bagi tim pelaksanan analisis jabatan, sehingga kemampuan yang dimiliki akan berkembang.
- b. Pada saat penyusunan analisis jabatan seharusnya Bagian Organisasi tidak hanya menggunakan 2 metode, namun dengan menambahkan satu metode lain yaitu pengamatan langsung. Hal ini dilakukan untuk lebih mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan kondisi dilapangan. Memang akan menambah jumlah waktu, namun dengan metode ini tingkat kesalahan dalam analisis jabatan akan menurun.
- c. Setelah suatu analisis jabatan ini tersusun, sebaiknya dibentuk tim lain diluar tim pelaksana analisis jabatan yang bertugas untuk mengawasi keadaan dilapangan. Hal in dilakukan agar tidak terdapat tumpang tindih terhadap pegawai atau kesalahan analisis jabatan lainnya..
- d. Seharusnya dalam suatu kebijakan yang diwajibkan pada setiap instansi, terdapat aturan yang mengatur tentang pelaporan khusus yang dibuat untuk mengetahui tingkat kesesuaian analisis jabatan dengan fakta yang ada dilapangan.

2. a. Seharusnya pihak Bagian Organisasi dalam melaksanakan analisis jabatan lebih meningkatkan transparansi dan obyektifitas, hal tersebut dapat dilakukan pada saat melakukan presentasi hasil. Sehingga tidak terdapat pihak yang dirugikan.

b. Penyusunan analisis jabatan dapat dilakukan dengan melakukan instrument anatara pihak internal dan pihak eksternal. Hal ini bertujuan agar pihak internal mendapatkan masukan dari pihak eksternal sebagai perbaikan penyusunan analisis jabatan, selain itu hal ini juga akan meningkatkan kepercayaan terhadap obyektifitas tim pelaksanaan analisis jabatandari pihak lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Albrech, Karel. 1980. *Public Policy, Terjemahan Antonius Tobing*. Bandung: Sinar Kumala.
- Badudu J.S dan Zain, Sutan Mohammd. (1996). *Kamus Umum Bahasa Cetakan VIII*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Bahan Materi Forum SKPD Badiklat dan Kepegawaian (<http://www.slideshare.net>, diakses pada 25 januari 2016).
- Bungin, Burhan. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana
- Dessler G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I, Jakarta: Prenhalindo.
- Echols dan Hassan Shadili, 1996, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: PT.
- George Edwards III. Implementing Public Policy, Congressional Quarterly, Inc; Washington; 1980.
- Ghomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Abadi.
- Handoko, T H. 1997 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Islamy, Irfan. M. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jimung, Martin. 2005. *Politik Lokal dan Pemerintahan Daerah Dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara.
- Lane, J-Erik. 1995. *The Public Sector: Concept, Models, And Approach*. London: Sage Publications.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Kinerja Pegawai Negeri Sipil dinilai terlalu lambat . www.beritasatu.com, diakses pada 6 Januari 2016
- Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja Di Lingkungan Lembaga Pemerintah.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mathis, R.L & Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hic, Trans) Jakarta: Salemba.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara , www.okezone.com: diakses pada 6 Januari 2016.

- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Soucebook, Edition 3*. SAGE
- Miles dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moekijat. 1974. *Analisa Jabatan*. Jakarta: CV Mandar Maju.
- Moleong, Lexy, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muluk, M.R. Khairul. 2005. *"Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah"*. Malang: Penerbit Bayumedia Publishing.
- Nugroho D, Riant. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang (Model-Model Perumusan, Implementasi, Dan Evaluasi)*. Jakarta: Pt Elex Media Komputinda.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- O. Jones, Charles. 1997. *Public Policy And Evaluation*. Printice-Hall, Inc, Engelwood Clifft, New Jersey.
- Parsons, Wayne. 2006. *Public Policy: Pengantar Teori Dan Praktek Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana.
- Payaman J. SImanjuntak. 1985. *Pengembangan Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPFEUI.Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2011 tentang *Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang *Analisis Jabatan Dilingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 Tentang *Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*
- Ripley, B. Rendal 1994. *Political Analysis In Political Sciences*. Prentice-Hall, Inc, Engelwood Clifft, New Jersey.
- Robbin, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrovesi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Salam, Dharma Setyawan. 2004. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Wikipedia, SKPD: diakses pada 23 Desember 2015.

Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Soenarko, H. Sd. 2005. *Policy Pengantar Pokok-Pokok Untuk Memahami dan Analisa Kebijakan Pemerintahan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press.

Soewarno, Handyaningrat. 1982. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta : Eka Prayangan.

Sofyan Djalil selaku Menteri Koordinator Bidang Perekonomian (www.liputan6.com: diakses pada 6 januari 2016).

Sudarto, A. 1999. *Kinerja*. Surabaya. Diklat Provinsi Dati I Jawa Timur.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Penerbit Alfabeta.

Surat Edaran Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004 tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Swasono, Sri Edi. 1983. *Mencari Bentuk, Posisi dan Realita Koperasi di Dalam Orde Ekonomi Indonesia*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).

Tenaga honorer yang rekrutmennya bermasalah (www.vivanews.co.id, diakses pada 6 Januari 2016).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

Undang-Undang Nomor. 12 Tahun 2008 Perubahan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintah Daerah*.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.

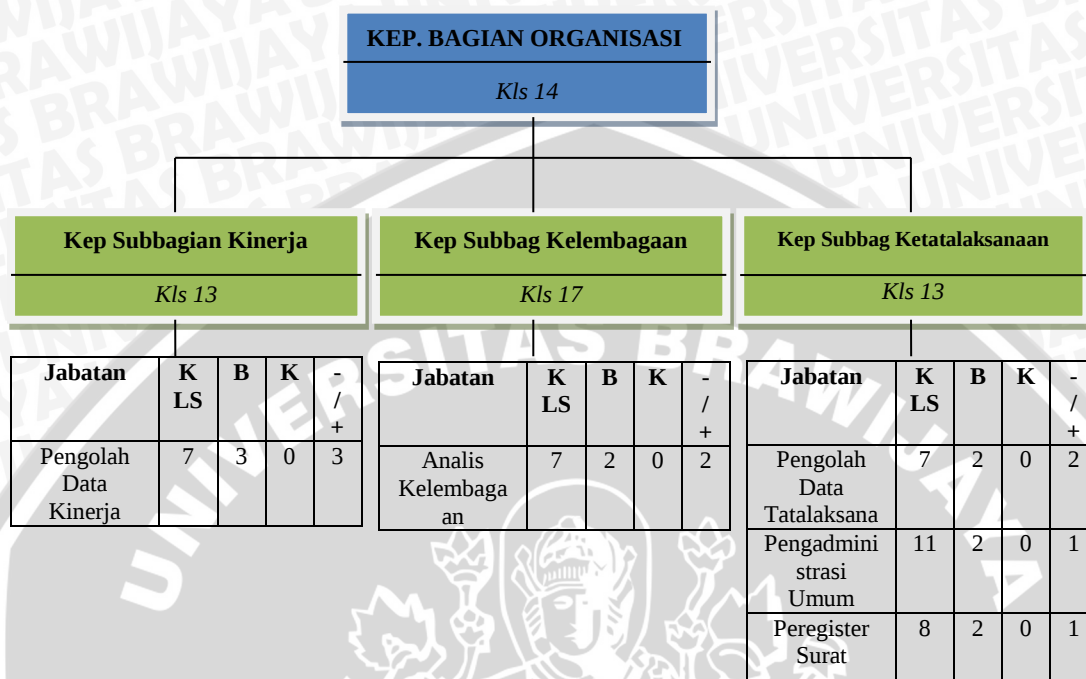
Wahab, Solichin A. 2001. *Analisis Kebijaksanaan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara

Wahab, Solichin A. 2008. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Malang: UMM Press. (2008: 59)

INTERVIEW GUIDE

1. Apakah yang dimaksud dengan analisis jabatan?
2. Apakah peran dan fungsi dari analisis jabatan itu sendiri?
3. Bagaimanakah langkah-langkah proses analisis jabatan?
4. Bagaimanakah tahapan kegiatan pembuatan analisis jabatan secara terperinci?
5. Apakah terdapat metode tertentu dalam pembuatan analisis jabatan?
6. Apakah yang dimaksud dengan metode analisis jabatan?
7. Apakah kegunaan dari hasil analisis jabatan itu sendiri?
8. Bagaimana proses pelaksanaan dari analisis jabatan pada Bagian Organisasi?
9. Bagaimana tahapan-tahapan pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan Bagian Organisasi?
10. Undang-undang dan peraturan apa sajakah yang menyangkut pelaksanaan analisis jabatan?
11. Faktor apa saja yang mempengaruhi Analisis Jabatan?
 - a. Faktor internal
Kendala apa saja yang dihadapi dalam melakukan analisis jabatan?
 - b. Faktor eksternal
Kendala apa saja yang dihadapi dalam melakukan analisis jabatan?

Peta Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang



Keterangan:

Jabatan

= Masukan nama jabatan fungsional tertentu maupun jabatan fungsional umum yang sesuai dengan tupoksi dan kewenangan kerja.

Kls (Kelas Jabatan)

= Masukan kelas jabatan sesuai hasil evaluasi jabatan.

B (Bezetting)

= Masukan jumlah pemangku jabatan yang dimiliki saat ini/ persediaan pegawai

K (Kebutuhan)

= Masukan jumlah kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja jabatan.

-/+

= Selisih dari K dan B.

Sumber: Peta Jabatan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2014