

IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 1 TAHUN 2020 DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA PASURUAN

Ade Lyta Rizky Amelya, Bambang Supriyono, Mardiyono

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: adelytarizky@gmail.com

Abstract: *Implementation of Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Regulation Number 1 of 2020 concerning Guidelines for Job Analysis in the Pasuruan City Regional Civil Service Agency. The government applies infrastructure resource management in regional staffing. However, in reality, the condition of regional personnel, especially in the Pasuruan City Government, is still of low quality and it is still found that officials are placed in certain inappropriate positions. Therefore, Minister of State Apparatus and Bureaucratic Reform Regulation Number 1 of 2020 concerning Job Analysis Guidelines was issued. However, at the implementation level, a number of problems arise, including policy standards and policy assessment that are not yet focused, understanding of policy content and contents is still low, communication and coordination between implementing organizations is low, the availability of human resources in implementing policies needs to be improved and the commitment of implementers or implementor in carrying out policy content so that the results of the job analysis carried out are not optimal. This research uses a qualitative research method with a descriptive approach with the research objective being to determine the extent to which the implementation of job analysis policies can influence employee placement.*

Keywords: *Policy Implementation; Policy Analysis of the Regional Staffing Agency of Pasuruan City Year 2023*

Abstrak: **Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan.** Manajemen sumber daya aparatur yang diaplikasikan pemerintah adalah dalam penataan kepegawaian daerah. Namun kenyataannya, kondisi kepegawaian daerah khususnya pada Pemerintah Kota Pasuruan masih dalam kualitas yang rendah dan masih ditemukan aparatur yang ditempatkan pada jabatan tertentu yang kurang tepat. Oleh karenanya, dikeluarkan Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan. Namun dalam tataran implementasinya, sejumlah persoalan muncul diantaranya standar kebijakan dan penilaian kebijakan yang belum terarah, pemahaman isi dan muatan kebijakan yang masih rendah, komunikasi dan koordinasi antar organisasi pelaksana yang rendah, ketersediaan sumber daya manusia dalam menjalankan kebijakan yang perlu ditingkatkan serta komitmen pelaksana atau implementor dalam menjalankan muatan kebijakan sehingga hasil analisis jabatan yang dilaksanakan terkesan tidak maksimal. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan tujuan penelitian untuk mengetahui sejauh mana implementasi kebijakan analisis jabatan dapat mempengaruhi penempatan pegawai secara tepat.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan; Analisis Kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan Tahun 2023

Pendahuluan

Tantangan yang dihadapi oleh birokrasi dalam era otonomi daerah sekarang ini dirasa cukup berat. Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah yang kemudian diubah kedalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 menjelaskan bahwa Kepala Daerah memiliki peranan dalam melaksanakan manajemen kepegawaian daerah meliputi

penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan potensi dan pengendalian jumlah Pegawai Negeri Sipil. Sebagai negara yang memperjuangkan semangat reformasi birokrasi, hal yang perlu dilakukan ialah aktualisasi konsep penempatan pegawai pada tempatnya dalam mewujudkan

pemerintahan yang efektif. Seperti yang tercantum dalam pasal 56 ayat (1) sampai dengan (3) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Aparatur Sipil Negara berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Hal ini menunjukkan keseriusan pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara guna mencetak aparatur birokrasi yang kompeten, handal, dan kompetitif melalui penataan aparat birokrasi sehingga penempatan pegawai benar-benar tepat sasaran dan tepat guna.

Pemerintah Kota Pasuruan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan telah melaksanakan kebijakan analisis jabatan sebagaimana amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020, namun dalam pelaksanaannya, masih ditemukan hambatan dan tantangan. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 belum memaparkan terkait tolak ukur keberhasilan pelaksanaan analisis jabatan yang dilkaukan oleh pemerintah daerah, sebagai sarana penilaian sejauh mana tingkat keberhasilan hasil analisis jabatan yang telah dilaporkan kepada Kementerian Dalam Negeri sehingga instansi pemerintah daerah tidak bisa melakukan evaluasi yang obyektif terhadap hasil kerja dan capaian kinerja pegawai berdasarkan jabatan yang tersusun melalui analisis jabatan yang bermuara pada penempatan pegawai yang tidak terstruktur hal ini dapat diketahui berdasarkan dokumen laporan Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan Tahun 2021-2022.

pemahaman kelompok sasaran yang menjadi target sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari kebijakan tersebut juga sangat rendah, Bisa dilihat dengan belum terbentuknya tim pelaksana analisis jabatan sesuai dengan yang tertuang pada pasal (4) sampai dengan pasal (5) Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020. Dalam dokumen laporan Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan Tahun 2022 yang tercantum dalam *Cascading* Kinerja Pegawai menunjukkan Presentase ASN yang ditempatkan sesuai dengan formasi, dan kompetensi hasil pelaksanaan analisis jabatan sebesar 62% dari target 98% yang ditetapkan sebelumnya dengan hasil Penilaian Indikator Kinerja Individu (IKI)

sebesar 60 % dari target 98% yang telah ditetapkan.

Mengingat permasalahan yang dihadapi seperti yang telah dipaparkan di atas, tema penelitian tentang implementasi kebijakan analisis jabatan menjadi permasalahan yang menarik untuk dikaji lebih dalam melalui teori implementasi kebijakan yang disandingkan dengan realitas yang terjadi di lapangan, maka penulis merumuskan masalah *Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian daerah Kota Pasuruan?*

Tujuan penelitian adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis bagaimana Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan di BKD Kota Pasuruan

Manfaat penelitian sebagai sumbangan masukan dan pemikiran bagi BKD Kota Pasuruan dalam kinerjanya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi pendidikan agar meningkatkan performa pegawai dalam melaksanakan pelayanan publik.

Tinjauan Pustaka

1. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan salah satu komponen dari keseluruhan proses kebijakan publik yang terjadi. Menurut Mustopadidjaya (2002, h.2-3) menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan fenomena yang kompleks dan dinamis yang dapat dikaji dari berbagai disiplin ilmu. Selanjutnya dikatakan bahwa proses kebijakan dapat dipandang merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi paling tidak tiga kelompok kegiatan utama, yaitu: (1) formulasi kebijakan, (2) pelaksanaan kebijakan, dan (3) evaluasi kinerja kebijakan, yang perlu dilakukan dalam rangka pemantauan, pengawasan, dan pertanggungjawaban yang dikenal sebagai "*Policy Cycle*".

Menurut Mazmanian (1983, h.20-21) implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar yang biasanya dilakukan dalam bentuk undang-undang atau perintah-perintah maupun keputusan-keputusan eksekutif maupun badan peradilan. Biasanya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang dihadapi, tujuan yang ingin dicapai, dan struktur dari proses implementasi. Proses ini normalnya melewati berbagai tahapan yaitu mengeluarkan peraturan dasarnya selanjutnya diikuti keputusan kebijakan dari agen pelaksana, dampak aktual, dan terakhir revisi terhadap aturan dasarnya.

Apabila proses implementasi telah berjalan, maka diharapkan akan muncul suatu keluaran yaitu hasil segera (*effect*) dan dampak akhir (*impact*). Hasil segera adalah pengaruh atau

akibat jangka pendek yang dihasilkan oleh suatu implementasi kebijakan, sedangkan dampak kebijakan adalah sejumlah akibat yang dihasilkan oleh implementasi kebijakan melalui proses jangka panjang. Hasil segera dan dampak yang ditimbulkan sangat berguna untuk menilai implementasi dari suatu kebijakan.

2. Sumber Daya Aparatur

Soewarno (1982, h. 154) mengatakan 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.

Menurut Setyawan (2014, h.169) mengatakan bahwa Aparatur Pemerintah adalah pekrja yang digaji pemerintah melaksanakan tugas-tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku.

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 apartur menurut Badudu (1996, h.1372) 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.

Sedangkan menurut Payaman J. Simanjatak (1985, h.87) 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 dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa".

3. Analisis Jabatan

Menurut Robbins (2003, h.35) menyatakan bahwa 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.

Menurut Mondy (2008, h.85) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi. Analisis pekerjaan merupakan teknik sumberdaya manusia yang mendasar dan menyeluruh serta meruakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia lainnya.

Menurut Moekijat (2012, h.25) menyatakan bahwa 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 di atas 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:

1. Semua tugas, kegiatan dan tanggung jawab.
2. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh sipemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif.
3. Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain.
4. Standard kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.
5. Satu konsep yang penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*).

Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan

Berdasarkan Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah, bahwa Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 28 Tahun 2022, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :

- a. Penyusun kebijakan teknis bidang manajemen kepegawaian daerah;
- b. Penyusun perencanaan bidang manajemen kepegawaian daerah;
- c. Pelaksanaan tugas dukungan teknis bidang kepegawaian daerah;
- b. Pembinaan, koordinasi, fasilitasi, dan pelaksanaan urusan bidang kepegawaian daerah
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan urusan penunjang bidang kepegawaian daerah;
- d. Pelaksanaan kegiatan penatausahaan Badan Kepegawaian Daerah

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sanapiah Faisal (1999, h.20) bahwa penelitian deskriptif atau penelitian taksonomik atau penelitian eksplorasi dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendiskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah atau objek yang diteliti tanpa mempermasalahkan hubungan variabel yang ada. Karena itu pada penelitian deskriptif tidak dilakukan pengujian hipotesis untuk membangun dan mengembangkan perbendaharaan teori.

Fokus dalam penelitian ini adalah implementasi Kebijakan Analisis Jabatan yang didasarkan pada: (1) Tujuan dan Standar Kebijakan (2) (sumber Daya Kebijakan, (3) Komunikasi dan Koordinasi Antar Organisasi Pelaksana.

Lokasi penelitian di Kota Pasuruan dan situs penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan. Teknik pemilihan responden yang digunakan adalah teknik bola salju. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Instrumen penelitian ada peneliti sendiri, pedoman wawancara dan catatan lapangan. Analisis data menggunakan Model Interaktif menurut Miles dan Hubberman yang diterjemahkan dalam Salim (2006, h.20). Analisis model interaktif ini melalui 3 tahap yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pembahasan

Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan di BKD Kota Pasuruan

1. Tujuan dan Standar Kebijakan

Penyelenggaraan kebijakan analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan memiliki tujuan serta sasaran kebijakan yang

cukup jelas. Namun terkait standar pelaksanaan kebijakan belum terbentuk dengan optimal, sehingga muncul permasalahan-permasalahan yang ada dilapangan, dimana standar pelaksanaan ini seharusnya terkandung dan dijelaskan lebih konkret melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 sehingga instansi pelaksana kebijakan khususnya instansi pemerintah daerah memiliki kesepahaman yang konsisten terkait standar pelaksanaan kebijakan yang harus dipenuhi, misalnya terkait standar penilaian hasil kebijakan yang telah dilaksanakan dapat digunakan sebagai acuan umum oleh pemerintah daerah dan instansi pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan analisis jabatan yang lebih efektif. Karena tidak terdapat standar penilaian yang jelas, mengakibatkan tahapan-tahapan pelaksanaan kebijakan cenderung diabaikan oleh instansi pelaksana kebijakan sehingga penempatan pegawai masih belum sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam isi kebijakan, karena evaluasi hasil analisis kebijakan juga tidak pernah dilaksanakan oleh pemerintah pusat. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data yang tersaji dalam Tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Peta Jabatan

No	Nama Jabatan	Butuh	Terisi
1	Arsiparis Pelaksana	0	1
2	Pranata Komputer Pelaksana	2	3
3	Pengelola Keuangan	1	1
4.	Pengelola Pemanfaatan Barang Milik Daerah	1	1
5.	Pengadministrasi Kepegawaian	1	1
6.	Analisis Sumber Daya Manusia	1	1
7.	Pengelola Data	5	4

Sumber : BKD Kota Pasuruan Tahun 2023

Tabel diatas dapat menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang menempati jabatan tertentu tidaklah proporsional, peta jabatan yang terbentuk justru terisi oleh jabatan yang seharusnya tidak dibutuhkan oleh instansi begitu juga sebaliknya, dimana jabatan yang dibutuhkan kemudian tidak terisi secara maksimal.

Sosialisasi pelaksanaan kebijakan analisis jabatan juga belum optimal karena intensitasnya hanya sebatas antara pemerintah provinsi dan pemerintah kota pasuruan dan beberapa perwakilan satuan kerja perangkat daerah tidak menyentuh seluruh pegawai yang ada pada sub-sub atau unit-unit instansi yang pada hakekatnya mereka lah yang harus mengisi form data jabatan dan menjadi unit penting pelaksanaan kebijakan.

2. Sumber Daya Kebijakan

Kebijakan analisis jabatan yang ada di tataran daerah dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan telah memiliki sumber daya anggaran yang dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melalui Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan dengan jumlah anggaran sebesar Rp. 2.627.100 yang dimasukkan dalam kegiatan Pendataan dan Pengolahan Administrasi Kepegawaian dengan kode rekening 5.03.01.2.05.03. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa anggaran tersebut mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan rangkaian kegiatan analisis jabatan yang telah dilaksanakan tiap tahunnya dengan capaian realisasi 100% terhadap anggaran yang telah dianggarkan sebelumnya, begitu juga dengan sarana dan prasarana pendukung seperti kelengkapan alat kerja, penyediaan barang cetakan dan penggandaan sudah memenuhi kebutuhan pelaksanaan kebijakan analisis jabatan secara keseluruhan.

Namun dalam ketersediaan sumber daya manusia masih jauh dari kata optimal, karena operator pelaksana berjumlah 1 (satu) orang untuk melaksanakan analisis jabatan keseluruhan jumlah pegawai sebanyak 3 (tiga puluh satu) orang, tentu ini adalah sebuah realitas yang timpang sehingga hasil analisis jabatan yang dilakukan pun tidak memperoleh hasil maksimal terkait kurangnya sumber daya manusia dalam melaksanakan kebijakan.

3. Komunikasi dan Koordinasi Antar Organisasi

Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan Kebijakan Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan tidak terlepas dari kendala. Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara yang diperoleh peneliti menemukan bahwa, koordinasi terkait tahapan awal sampai terbentuknya dokumen analisis jabatan pada bagian organisasi cenderung sulit dilakukan, karena tidak adanya tim penyusun analisis jabatan yang berada pada bagian organisasi sehingga jalur koordinasi dengan team akademisi atau tenaga ahli yang direkrut oleh bagian organisasi menjadi tidak intensif terkait keberadaan mereka yang tidak selalu ada di lingkungan pemerintah kota pasuruan,

Sehingga pelaksanaan konsultasi terkait dokumen-dokumen pendukung dan tahapan pelaksanaan kegiatan ketika terjadi hambatan hanya bisa dilakukan melalui alat telekomunikasi yang tersedia, sehingga memakan waktu yang sedikit lebih lama untuk mendapatkan konfirmasi terkait perbaikan atau tambahan dokumen yang

harus dilengkapi sebelum dilakukannya verifikasi dokumen lebih lanjut.

Belum terbentuknya peraturan pelaksana di daerah juga menimbulkan dampak pada kelancaran koordinasi antar lembaga, dengan belum terbentuknya team analisis jabatan maka pembagian tugas dan kewenangan antar organisasi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan ini menjadi tidak terarah, sehingga kesan yang tercipta dalam melaksanakan kebijakan ini berjalan sendiri-sendiri sesuai otoritas dinas yang ada di masing-masing instansi, setelah melakukan penyusunan maka akan dikumpulkan ke bagian organisasi untuk di verifikasi dan dikirimkan kepada Kementerian Dalam Negeri. Hal ini tentu memicu interpretasi informasi yang berbeda-beda tiap instansi dan bahkan tiap sub unit-unit terkecil di instansi tersebut karena tidak adanya pola dan jalur koordinasi yang tepat, dapat dilihat melalui pelaksanaan isi kebijakan dimana pemahaman pelaksana kebijakan menjadi tidak sama dengan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 mulai dari tahapan kegiatan yang tidak dilakukan dengan maksimal atau bahkan tidak dilaksanakan seperti wawancara dan observasi sampai dengan hasil dokumen yang masih belum sesuai dengan isi ketentuan yang berlaku menunjukkan bahwa penyampaian informasi dari atas ke bawah tidak sinkron dan konsisten yang menjadikan pelaksanaan kebijakan berbeda dengan yang diharapkan.

4. Kecenderungan Para Pelaksana

Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan sebagai salah satu instansi pelaksana telah melaksanakan proses analisis jabatan sesuai dengan arahan pemerintah pusat sebagai bentuk dukungan pelaksanaan kebijakan di tataran pemerintah daerah, namun melalui hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, pemahaman terhadap tujuan dan sasaran kebijakan masih belum tercapai secara maksimal, begitu juga di tataran Bagian Organisasi sebagai instansi pembina pelaksana kebijakan ini belum menunjukkan komitmen responsif terhadap pembentukan peraturan pelaksana dan pembentukan team pelaksana sebagai langkah strategis dalam pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan terdapat kecenderungan sikap pelaksana pada tataran bawah yang jauh lebih rendah, hal ini tentu berkaitan erat dengan pemahaman pelaksana terhadap isi dan sasaran kebijakan. Dimana mereka sebagai pegawai tidak memiliki kesadaran dalam melakukan pengisian

analisis jabatan secara mandiri per individu, karena stigma yang terbentuk adalah hal tersebut hanya dijadikan sebagai formalitas persyaratan administrasi dan tidak akan berdampak signifikan terhadap pengembangan karier dan pendapatan mereka, sehingga peningkatan pemahaman terhadap isi kebijakan harus dapat dilakukan secara optimal agar kesadaran pegawai dapat meningkat dengan berbagai alternatif kebijakan strategis yang dapat ditempuh oleh instansi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan di lapangan melalui observasi, dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan analisis jabatan yang dinilai berdasarkan hal sebagai berikut: (a) tujuan dan standar Kebijakan, dimana tujuan dan sasaran kebijakan telah jelas dipaparkan namun standar kebijakan masih bersifat umum sehingga belum spesifik mengatur teknis pelaksanaan yang dapat diukur dengan jelas, menyebabkan kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan ketentuan dalam kebijakan yang tidak optimal, serta sosialisasi standar dan tujuan kebijakan yang juga tidak maksimal dilaksanakan. (b) komunikasi dan koordinasi antar Organisasi Pelaksana, kompleksitas karakteristik badan-badan dan sikap pelaksana menjadi factor utama yang memengaruhi implementasi kebijakan analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan dimana pola koordinasi dan komunikasi antar organisasi pelaksana (mekanisme dan intensitas koordinasi) yang masih rendah, serta kesesuaian arahan dan pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan yang belum terbentuk secara optimal. (c) kecenderungan para pelaksana, tingkat pemahaman pelaksana kebijakan terhadap

isi kebijakan serta rendahnya komitmen dan sikap pelaksana kebijakan terhadap menyebabkan tidak optimalnya implementasi kebijakan analisis jabatan. (d) sumber daya kebijakan, tidak memadainya ketersediaan sumber daya manusia dalam menopang kebutuhan instansi untuk melaksanakan kebijakan analisis jabatan sehingga hasilnya tidak maksimal sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, saran dan masukan yang dapat diberikan peneliti agar implementasi kebijakan analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan lebih optimal antara lain sebagai berikut:

1. Pentingnya memperbaiki Komunikasi dan Koordinasi dan memperkuat dasar hukum dengan merumuskan Peraturan Pelaksana yang lebih teknis terkait kebijakan analisis jabatan pada Pemerintah Kota Pasuruan yang mengatur mengenai rincian tugas, mekanisme pelaksanaan kegiatan, hak dan kewajiban pelaksana kebijakan serta hal-hal lainnya yang dipandang perlu dengan memperhatikan tingkat kesesuaian dan kebutuhan instansi sesuai dengan keadaan dan fakta yang ada di lapangan;
2. Mengakomodir kebutuhan sumber daya manusia yang akan melaksanakan kebijakan analisis jabatan dengan mengusungkan pelatihan bagi tim pelaksana analisis jabatan, sehingga kemampuan yang dimiliki akan berkembang;
3. Mengembangkan integrasi sistem teknologi informasi dan komunikasi bersama dengan instansi pembina pelaksana kebijakan analisis jabatan baik pada tingkat pemerintah kota maupun pemerintah provinsi dan juga kementerian yang tergabung dalam pelaksanaan kebijakan analisis jabatan.
4. Membentuk Tim Monitoring dan Evaluasi dalam melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.

Daftar Pustaka

- Agus, Slim. (2006). **Teori dan Paradigma Penelitian Sosial**. Yogyakarta. Tiara Wacana.
- AR, Mustopadidjaya. (2002). **Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja**. Jakarta, LAN.
- Badudu J.S dan Zain, Sutan Mohammd. (1996). **Kamus Umum Bahasa Cetakan VIII**. CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Faisal, Snapiah. (1990). **Penelitian Kualitatif (Dasar-Dasar Aplikatif)**. Malang. Ya3 Malang.
- Mazmanian, Daniel A, et.al. (1993). **Implementation and Policy**. USA: Scott, Foreman and Company.
- Moekijat. (2012). **Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja, Edisi Revisi**. Bandung: CV. Pioner Jaya.
- Mondy, R. Wayne. (2008). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta. Erlangga.
- Peaturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Robbins, Stephen.P. (2003). **Perilaku Organisasi**. Jakarta. Gramedia.

- Setiawan, F., & Kartika Dewi, A. (2014). **Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugerah**. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol 5, No.1 :470-499. ISSN 2302-8912.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**. Jakarta. FE UI.
- Soewarno, Handayani. (1982). **Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional**. Jakarta : Eka Prayangan.
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Pemerintah Daerah. Jakarta, Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.