
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS
BEBAN KERJA PADA INSPEKTORAT PROVINSI JAWA BARAT**

Dewi Septianti Hadi

Institut Pemerintahan Dalam Negeri
E-mail: dewiseptiantihadi@gmail.com

Diterima:

29 Desember 2019

Direvisi:

5 Januari 2020

Disetujui:

8 Januari 2020

Abstrak

Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan diterapkannya sistem merit diharapkan pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karir pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin menganalisis implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat juga mengetahui faktor penghambat serta upaya untuk mengatasi hambatan tersebut dengan model implementasi kebijakan Grindle. Teori Grindle menitikberatkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh faktor isi kebijakan dan lingkungan implementasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat belum optimal dengan faktor penghambat adalah Pelaksanaan Program, Sumber Daya Yang Dilibatkan, Kekuasaan, Kepentingan dan Aktor yang Terlibat, serta Kepatuhan dan Daya Tangkap. Upaya yang dilakukan Inspektorat antara lain menginisiasi penyusunan SOP dan tim penyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja dan membuat program Inspektorat Belajar untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Saran dari penelitian ini untuk segera membentuk SOP dan Tim analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai dasar kekuatan hukum pelaksanaan kegiatan juga memaksimalkan aplikasi Simbimwas agar terintegrasi dengan aplikasi Sijaka Biro Organisasi dalam penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Kata Kunci: *Implementasi Kebijakan, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Sumber Daya Manusia*

Abstract

The birth of Law Number 5 year of 2014 about State Civil Apparatus and the implementation of a merit system is expected to appoint employees, transfer, promote, payroll, reward, and develop employee careers based on employee qualifications, competencies and performance based on job analysis and workload analysis. The purpose of this study is to analyze the policy implementation of job analysis and workload analysis at the Inspectorate of West Java Province as well as to determine the inhibiting factors and efforts to overcome these obstacles with the Grindle policy implementation model. Grindle theory

emphasizes that the success of policy implementation is influence by content of policy and context of implementation. This research uses descriptive qualitative method with data collection through observation, interviews and documentation. The results of this study indicate that the Policy Implementation of Job Analysis and Workload Analysis at the Inspectorate of West Java Province has not been optimal with the inhibiting factors being Program Implementation, Resources Involved, Power, Interests, and Actors Involved, as well as Compliance and Capability. The efforts made by the Inspectorate included initiating the preparation of standard operating procedures and the compilation team for job analysis and workload analysis and creating a program called "Inspektorat Belajar" to support employee competency development. Suggestions from this study are making the standard operating procedures and a team of job analysis and workload analysis as the basis for the legal strength of the implementation of activities as well as to maximize the Simbimwas application so that it is integrated with the Sijaka application of the Organization Bureau in preparing job analysis and workload analysis.

Keywords: Policy implementation, Job Analysis, Workload Analysis, Human Resources

Pendahuluan

Memasuki era reformasi, pembaruan segala bidang dilakukan bahkan Undang-Undang Dasar 1945 juga diamandemen hingga empat kali. Selain itu, sistem desentralisasi juga diterapkan dengan tujuan agar potensi yang dimiliki daerah dapat dimaksimalkan termasuk dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Haning, 2018). Namun disisi lain penerapan desentralisasi menyebabkan tiga hal yakni praktek korupsi, kolusi dan nepotisme meluas di tingkat daerah (Rusli, 2019). Terjadi ketimpangan layanan publik antar daerah dan belum ada aturan sanksi terhadap daerah yang menyediakan layanan buruk kepada masyarakat (Girindrawardana, 2002). Kegagalan birokrasi dalam merespon krisis baik itu krisis ekonomi maupun politik akan memengaruhi tercapainya *good governance*. Kegagalan itu sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan, insentif, akuntabilitas dan budaya birokrasi (Dwiyanto, 2002). Ternyata diantara komponen bangsa, birokrasi adalah komponen yang paling lambat berubah.

Untuk itu, pendekatan reformasi birokrasi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pelayanan birokrat di Indonesia adalah pendekatan yang bersifat holistik (*holistic approach*) (Hermawan, 2014), yaitu reformasi yang mencakup semua unsur birokrasi yaitu unsur pengetahuan, keterampilan, *mindset* sumber daya manusia aparatur, struktur birokrasi, budaya birokrasi, serta sarana dan prasarana birokrasi. Hal ini sejalan dengan *roadmap* reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 juga membawa perubahan mendasar dalam manajemen ASN (Prasojo & Rudita, 2014). Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN merupakan amanat utama dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Sistem merit menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 adalah: "Kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal

usul, jenis kelamin, status pernikahan, umum atau kondisi kecacatan.

Dengan menerapkan sistem merit maka pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karir pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai (Tamarengki, Liando, & Kumayas, 2019). Sistem tersebut tidak hanya menimbulkan rasa keadilan di kalangan pegawai, juga dapat mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja (Negara, 2018).

Analisis Jabatan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan merupakan proses dan tata cara untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kelembagaan, ketatalaksanaan, kepegawaian dan pengawasan (Rahayu, 2013).

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan. Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian jabatan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan (SURYANI, A Bakri, & Zen, 2015). Sedangkan menurut Handoko analisis jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi pekerjaan atau jabatan (Handoko, 2001).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya (Akib, 2012). Mengkaji implementasi kebijakan, Grindle dalam Kadji menyebutkan keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhirnya yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih (Kadji, 2015). Banyak hal yang harus dilakukan dalam rangka reformasi birokrasi manajemen sumber daya aparatur, seperti memperbaiki kinerja pegawai negeri dalam melaksanakan pelayanan publik, bagaimana mengubah perilaku pejabat untuk menghindari tindak pidana korupsi dan menata jumlah pegawai negeri agar disesuaikan dengan pekerjaan yang ada.

Inspektorat Provinsi Jawa Barat merupakan perangkat daerah di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat yang mempunyai tugas melaksanakan unsur pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, meliputi pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat, perekonomian dan pembangunan, administrasi dan khusus yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 48 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Inspektorat Daerah Provinsi. Implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat dengan tujuan mengetahui secara riil mengenai kebutuhan, kualifikasi, dan kompetensi masing-masing pegawai sudah sesuai dengan jabatannya, tidak memiliki beban kerja berlebih dan tidak kekurangan personil dalam melaksanakan fungsi pengawasan maupun fungsi kesekretariatan. Selain itu agar perencanaan pengembangan kompetensi pegawai dapat terpetakan dengan baik sesuai dengan klasifikasi persyaratan jabatan yang didudukinya.

Analisis jabatan dan analisis beban kerja telah dilaksanakan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Barat sejak tahun 2015 dengan nama jabatan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 20 Tahun 2013 tentang Nama-Nama Jabatan Fungsional Umum Yang Melaksanakan Tugas Tertentu di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Pada tahun 2016 nomenklatur jabatan fungsional umum berganti menjadi pelaksana dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jabatan Pelaksana ASN menurut Permenpan tersebut dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme dan pola kerja (MANSURDIN, Budiarto, & Ermanovida, 2020). Seiring dengan berubahnya tugas pokok dan fungsi Inspektorat yang ditandai dengan disahkannya Pergub Nomor 48 Tahun 2016 tentang Tupoksi Inspektorat maka perubahan juga terjadi pada penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Inspektorat Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah pegawai 132 Orang yang terdiri dari 8 orang pejabat struktural, 76 orang pejabat fungsional yang terdiri dari 38 orang fungsional auditor, 38 orang fungsional Pejabat Pengawas Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD) dan 48 orang pelaksana di sekretariat diharapkan merupakan formasi ideal hasil perhitungan analisis beban kerja dan menempati jabatan sesuai kompetensinya demi terpenuhinya tuntutan efektivitas dan efisiensi organisasi (BPTP, n.d.).

Namun pada implementasinya, masih terdapat permasalahan dalam proses penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, yaitu beban kerja yang tidak ideal dikarenakan menyesuaikan dengan jumlah personil yang sudah menduduki jabatan saat ini, serta masih terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Pada Sekretariat seringkali terjadi keluhan mengenai kurangnya pegawai di unit tersebut padahal menurut analisis beban kerjanya jumlah pegawai yang menempati posisi tersebut jumlahnya sudah sesuai. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan selalu merasa kekurangan pegawai merupakan kenyataan yang tidak bisa dihindari.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran nyata tentang implementasi analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat dalam rangka mewujudkan organisasi pemerintahan yang efektif dan efisien.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode penelitian kualitatif. Pada penelitian kualitatif yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri sehingga dapat menggali masalah yang ada dalam masyarakat. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Penelitian ini, penulis menggunakan teknik non probability sampling dengan jenis *purposive sampling*. Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria sesuai dengan yang telah penulis tentukan, oleh karena itu penulis memilih teknik *purposive sampling* dengan menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Metode yang digunakan adalah deskriptif-analitik yaitu metode dalam mengolah data-data yang telah dikumpulkan dengan menganalisisnya sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan dengan analisa data kualitatif berupa reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan dan verifikasi.

Hasil dan Pembahasan

A. Gambaran Umum Provinsi Jawa Barat

Provinsi Jawa Barat merupakan daerah yang memiliki kondisi alam dengan struktur geologi yang kompleks dengan wilayah pegunungan berada di bagian tengah dan selatan serta dataran rendah di wilayah utara, serta memiliki kawasan hutan dengan fungsi sebagai hutan konservasi, hutan lindung dan hutan produksi yang proporsinya mencapai 22,10% dari luas Jawa Barat. Provinsi Jawa Barat memiliki luas wilayah sebesar 35.377,76 km² yang terdiri dari 27 kabupaten/kota, meliputi 18 kabupaten dan 9 kota.

Secara astronomis Provinsi Jawa Barat terletak antara 5°50' - 7°50' Lintang Selatan dan 104°48' - 108°48' Bujur Timur. Berdasarkan posisi geografisnya Provinsi Jawa Barat memiliki batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa dan Provinsi DKI Jakarta;
- b. Sebelah timur berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah;
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan Samudra Indonesia;
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Provinsi Banten.

Visi Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023 yaitu “Terwujudnya Jawa Barat juara lahir batin dengan inovasi dan kolaborasi” yang dijabarkan ke dalam 5 (lima) misi pembangunan dan 9 (sembilan) program unggulan, yaitu: Misi pertama, membentuk manusia Pancasila yang bertaqwa melalui peningkatan peran masjid dan tempat ibadah sebagai pusat peradaban, dengan sasaran misi yaitu pesantren juara, masjid juara, dan ulama juara.

Misi kedua, melahirkan manusia yang berbudaya, berkualitas, bahagia dan produktif melalui peningkatan pelayanan publik yang inovatif, dengan sasaran misi yaitu kesehatan juara, perempuan juara, olahraga juara, budaya juara, sekolah juara, guru juara, ibu juara, milenial juara, perguruan tinggi juara, dan SMK juara.

Misi ketiga, mempercepat pertumbuhan dan pemerataan pembangunan berbasis lingkungan dan tata ruang yang berkelanjutan melalui peningkatan konektivitas wilayah dan penataan daerah, dengan sasaran misi yaitu transportasi juara, logistik juara, gerbang desa juara, kota juara, pantura juara, pansela juara dan energi juara.

Misi keempat, meningkatkan produktivitas dan daya saing ekonomi umat yang sejahtera dan adil melalui pemanfaatan teknologi digital dan kolaborasi dengan pusat-pusat inovasi serta pelaku pembangunan, dengan sasaran misi yaitu nelayan juara, pariwisata juara, lingkungan juara, kelola sampah juara, tanggap bencana juara, ekonomi kreatif juara, buruh juara, industri juara, pasar juara, petani juara, umat juara, UMKM juara, dan wirausaha juara.

Misi kelima, mewujudkan tata kelola pemerintahan yang inovatif dan kepemimpinan yang kolaboratif antara pemerintahan pusat, provinsi, dan kabupaten/kota, dengan sasaran misi yaitu birokrasi juara, APBD juara, ASN juara dan BUMD juara.

B. Gambaran Umum Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Inspektorat Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat. Inspektorat merupakan perangkat daerah yang mempunyai tugas melaksanakan unsur pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah secara internal di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan dukungan struktur terdiri atas Inspektur, Sekretariat dengan 3 (tiga) Sub Bagian yaitu Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan, Sub Bagian Keuangan dan Aset dan Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, serta 4 (empat) Inspektur Pembantu yaitu Inspektur Pembantu I Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat, Inspektur Pembantu II Bidang Administrasi, Inspektur

Pembantu III Bidang Khusus dan Inspektur Pembantu IV Bidang Perekonomian dan Pembangunan.

C. Pembahasan

1. Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja

Kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan amanat dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan ditindaklanjuti dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang menyebutkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Hal yang ingin dicapai dari kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah untuk memperoleh mutu pegawai yang lebih baik melalui identifikasi kebutuhan organisasi dengan jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan volume kerja untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif dan efisien.

Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu Perangkat Daerah (PD) yang harus melaksanakan amanat konstitusi melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja demi tercapainya kinerja organisasi yang efektif dan efisien. Pada pelaksanaannya, Inspektorat Provinsi Jawa Barat berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Inspektur memiliki 2 (dua) Indikator Kinerja Utama (IKU) yaitu meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bersih, baik dan akuntabel serta meningkatnya kapabilitas Inspektorat guna mendukung tujuan pertama. Dari IKU tersebut terdapat 5 (lima) sasaran yang menjadi sasaran utama masing-masing Jabatan Administrator dan diuraikan menjadi Indikator Kinerja Individu (IKI) masing-masing pegawai sampai ke jabatan pelaksana.

Kepentingan yang mendasari implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah mewujudkan kinerja Inspektorat yang lebih efektif dan efisien terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di bidang pembinaan dan pengawasan internal. Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja membawa pengaruh yang sangat besar bagi perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik. Setelah dilaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja, pemetaan pegawai menjadi lebih terlihat dan terarah, hal ini sangat berdampak pada penyelesaian pekerjaan. Selain itu juga penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja terkait kepentingan pemberian remunerasi atau TPP (Tunjangan Penambah Penghasilan) yang dasar perhitungannya menggunakan nilai jabatan hasil dari perhitungan analisis jabatan.

2. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dan data-data yang diperoleh di lokasi penelitian bahwa faktor penghambat dalam implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat menurut Teori Grindle terdapat pada Pelaksanaan Program; Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor Yang Terlibat; dan Kepatuhan dan Daya Tangkap.

a) Pelaksanaan Program

Sebuah program kebijakan sebaiknya memiliki dasar yang jelas agar pada pelaksanaannya tidak terjadi kekeliruan atau tumpang tindih dengan kebijakan lain. Begitu pula pada pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat seharusnya sudah memiliki dasar-dasar pelaksanaan yang jelas seperti dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja dan Keputusan Inspektur mengenai Tim Penyusun Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Barat.

b) Sumber Daya Yang Dilibatkan

Sumber daya merupakan aspek yang penting dalam pelaksanaan sebuah kebijakan. Sumber daya diibaratkan sebagai motor penggerak pelaksanaan sebuah kebijakan oleh sebab itu harus diperhatikan kualitas dan kuantitas sumber daya yang dilibatkannya. Dari hasil wawancara, data-data yang diperoleh dan observasi di lokasi penelitian bahwa masih terdapat kendala pada kuantitas sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Hal ini dikarenakan tidak adanya tim khusus yang dibentuk dalam rangka menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga yang menyusun adalah pelaksana analisis sumber daya manusia aparatur pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum yang hanya berjumlah 2 (orang). Hal ini berimbas kepada hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang masih jauh dari harapan dan kondisi ideal dan pada proses implementasinya pada seluruh pegawai.

c) Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor Yang Terlibat

Kekuasaan dan kepentingan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah kebijakan. Sebuah kebijakan akan berhasil apabila para aktor yang terlibat menggunakan kekuasaan dan kepentingannya dengan strategi yang tepat sesuai dengan sasaran kebijakan. Pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat, para atasan langsung sangat berperan penting dalam memanfaatkan kekuasaan dan kepentingan yang dimilikinya. Namun masih terdapat kendala yaitu atasan langsung yang tidak melaksanakan rekomendasi analisis jabatan dan analisis beban kerja bagi pelaksana di bawahnya.

d) Kepatuhan dan Daya Tangkap

Kepatuhan dan daya tangkap target grup sangat berpengaruh pada keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Berhasilnya sebuah implementasi kebijakan dapat dilihat apabila target grup melaksanakan kebijakan dengan penuh kesadaran dan sesuai dengan hal-hal yang ditentukan. Begitu pula pada implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

3. Upaya Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja

Upaya untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja antara lain:

- a) Merumuskan SOP penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja dan menyusun SK Inspektur tentang tim analisis jabatan dan analisis beban kerja yang terdiri dari para jabatan analis perwakilan dari masing-masing sub bagian pada sekretariat.
- b) Pembentukan Tim Penyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Barat dalam SK Inspektur yang terdiri dari para jabatan analis dari setiap Subbag di Sekretariat sebagai representatif dan mewakili jabatan pelaksana lain di subbagnya. Diharapkan melalui pembentukan

tim ini dapat mengubah kualitas laporan analisis jabatan dan analisis beban kerja menjadi lebih baik.

- c) Melaksanakan program bernama “Inspektorat Belajar” yaitu program pengembangan kompetensi yang bersifat internal dan pelaksanaannya secara *e-learning* sehingga tidak mengganggu tugas pokok dan fungsi para pegawai. Selain program Inspektorat Belajar, mulai tahun depan Inspektorat Provinsi Jawa Barat berencana akan melakukan peyegaran lingkungan kerja dengan cara rotasi pegawai antar Sub Bagian di lingkungan Sekretariat.
- d) Inspektorat Provinsi Jawa Barat mengupayakan memberikan program tugas belajar APBD dan memberikan izin seluas-luasnya bagi setiap pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat masih belum sepenuhnya berjalan dengan optimal karena masih ada indikator-indikator yang dinilai masih rendah berdasarkan 2 (dua) dimensi yaitu isi kebijakan dan lingkungan implementasi. Faktor penghambat implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja adalah indikator-indikator yang dinilai masih rendah dalam dimensi kebijakan menurut teori Grindle antara lain: Pelaksanaan program masih belum optimal karena pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak memiliki dasar hukum seperti Peraturan Daerah atau Peraturan Gubernur. Selain itu juga Inspektorat Provinsi Jawa Barat belum memiliki SOP mengenai penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Inspektorat Provinsi Jawa Barat juga belum memiliki tim khusus penyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja karena selama ini yang menyusun hanya pejabat pelaksana analisis sumber daya manusia aparatur pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum yang hanya berjumlah 2 (dua) orang. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja antara lain: Merumuskan SOP penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja dan menyusun SK Inspektur tentang tim analisis jabatan dan analisis beban kerja yang terdiri dari para jabatan analisis perwakilan dari masing-masing sub bagian pada sekretariat. Pembentukan Tim Penyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Melaksanakan program bernama “Inspektorat Belajar” yaitu program pengembangan kompetensi yang bersifat internal dan pelaksanaannya secara *e-learning* sehingga tidak mengganggu tugas pokok dan fungsi para pegawai. Selain program Inspektorat Belajar, mulai tahun depan Inspektorat Provinsi Jawa Barat berencana akan melakukan peyegaran lingkungan kerja dengan cara rotasi pegawai antar Sub Bagian di lingkungan Sekretariat.

Bibliography

- Akib, Haedar. (2012). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa Dan Bagaimana. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 1–11.
- Bptp. (N.D.). *Bptp Jawa Barat*.
- Dwiyanto, Agus. (2002). *Reformasi Birokrasi Indonesia, Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan*. Yogyakarta.
- Girindrawardana, Danang. (2002). *Public Services Reform In Indonesia*. Ombudsman Indonesia, Jakarta.
- Handoko, T.Hani. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: Bpfe.

- Haning, Mohammad Thahir. (2018). Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jakpp (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37.
- Hermawan, Irwan. (2014). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pusdiklat Anggaran Dan Perbendaharaan Kementerian Keuangan Setelah Reformasi Birokrasi Diterapkan*. Institut Pertanian Bogor.
- Kadji, Yulianto. (2015). Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik, Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas. *Gorontalo: Ung Press Gorontalo*.
- Mansurdin, Hidayat, Budiarto, Gatot, & Ermanovida, Ermanovida. (2020). *Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Ogan Ilir*. Sriwijaya University.
- Negara, Komisi Aparatur Sipil. (2018). *Pemetaan Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (Asn)*. Jakarta.
- Prasojo, Eko, & Rudita, Laode. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Pns*, 8(1), 13–29.
- Rahayu, Puji. (2013). *Pengaruh Pengawasan, Analisis Jabatan (Job Analysis), Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pdam Kota Surakarta Tahun 2012*.
- Rusli, Budiman. (N.D.). Konsep Dan Latar Belakang Reformasi Administrasi. *Melalui Www. Pustaka. Ut. Ac. Id/Lib/Wp-Content/Uploads/Pdfmk/Dapu6103-M1. Pdf*.
- Suryani, Indah, A Bakri, Supardi, & Zen, M.Kosasih. (2015). *Analisis Pelaksanaan Promosi Dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Pt Bank Sumsel Kantor Pusat Palembang*. University Of Sriwijaya.
- Tamarengki, Alan Arnaldo, Liando, Daud, & Kumayas, Neni. (2019). Merit Sistem Dalam Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Talaud (Studi Di Badan Kepegawaian Daerah). *Jurnal Eksekutif*, 3(3).



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).