



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

Fahry Aprial Mahmud

Universitas Tadulako

Nuraisyah

Universitas Tadulako

Suasa

Universitas Tadulako

Alamat: Universitas Tadulako

Korespondensi Penulis: Fahryaprialmahmud@gmail.com

Abstract

Fahry Aprial Mahmud, STAMBUK : B 101 22 008, This thesis describes the results of research on the Implementation of the Policy of the Minister of Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform concerning Guidelines for Position Analysis and Workload Analysis at the Cultural Office of Central Sulawesi Province. guided by Nuraisyah and Suasa

This study aims to determine how the Implementation of the Policy of the Minister of Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform concerning Guidelines for Position Analysis and Workload Analysis at the Cultural Office of Central Sulawesi Province. In this study researchers used the theory of Edward III (2005: 126) which consists of criteria for Communication, Resources, Disposition, and Bureaucratic Structure. The research method used is a qualitative descriptive research type. Data collection was carried out using observation, documentation, and interview methods. The determination and number of informants in this study used purposive sampling techniques, namely the parties who Considered to know in depth various things regarding research problems totaling 5 (five) people. While data analysis techniques include data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing / verification.

Based on the results of this study, it can be concluded that there are several problems that need special attention, namely there are still discrepancies in the placement of civil servants based on the results of position analysis and workload analysis that have been prepared by regional officials, besides that the number of civil servants in the Cultural Office is very small so that the arrangement and planning carried out are not effective and efficient.

Keywords : Communication, Resources, Disposition, Bureaucratic Structure

Abstrak

Fahry Aprial Mahmud, STAMBUK : B 101 22 008, Tesis ini mendeskripsikan hasil penelitian tentang Implementasi Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. dibimbing oleh Nuraisyah dan Suasa

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Edward III (2005:126) yang terdiri dari kriteria Komunikasi, Sumber

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi. Metode penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara. penentuan dan jumlah informan pada penelitian ini menggunakan tehnik *purposive sampling* yaitu para pihak yang dipandang mengetahui secara mendalam berbagai hal menyangkut masalah penelitian yang berjumlah 5 (lima) orang. Sedangkan teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/Verifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada beberapa masalah yang perlu mendapat perhatian khusus yaitu masih terjadi ketidaksesuaian penempatan ASN berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun oleh perangkat daerah selain itu jumlah ASN yang ada pada Dinas Kebudayaan jumlahnya sangat sedikit sehingga sangat penataan dan perencanaan yang dilakukan menjadi tidak efektif dan efisien..

Kata Kunci : Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, Struktur Birokrasi

PENDAHULUAN

Kesejahteraan masyarakat merupakan hal yang dicita-citakan oleh tiap Negara. Kesejahteraan merupakan konsep yang dapat diukur dari berbagai indikator dan sudut pandang yang berbeda baik dilihat dari spek ekonomi, pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan merupakan tolak ukur untuk menilai apakah Negara tersebut merupakan Negara yang dikategorisasikan sebagai Negara maju atau berkembang.

Dalam mewujudkan kesejahteraan, Pemerintah merupakan instrumen yang berperan penting di dalam Negara yang berfungsi untuk mengatur ataupun mengelola berbagai sumber daya yang ada, dalam rangka mewujudkan tujuan Negara sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945. Didalamnya disebutkan bahwa pemerintah harus memenuhi hak-hak dasar warga Negara agar dapat mewujudkan keadilan, kesejahteraan dan makmuran masyarakatnya (Republik Indonesia, 1945).

Faktor penggerak organisasi yang paling penting adalah sumber daya manusia. Organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan dalam perkembangannya sesuai dengan perkembangan saat ini. Apabila perubahan tersebut dilakukan secepatnya maka eksistensi organisasi akan tetap terjaga. Fokus pengelolaan sumber daya manusia dalam proses adaptif ini adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yang mencakup peningkatan kualitas layanan dan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Seiring perkembangan zaman, dimana kita digiring masuk ke dalam era revolusi industri 4.0 dimana mengedepankan kecanggihan teknologi. pada era ini masyarakat dihadapkan dengan suatu kehidupan yang didampingi dengan kecanggihan teknologi, maka dari itu sebagai pelayan masyarakat, perlu melakukan penyusuaian serta perubahan yang mendasar yaitu dengan peningkatan kompetensi SDM Aparatur sehingga mampu memanfaatkan dan melaksanakan setiap inovasi teknologi seperti *internet of things, big data, robot, dan artificial intelegensi* sehingga masyarakat mampu mengatasi berbagai masalah sosial dan tantangan kehidupan.

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah bahwa jumlah Aparatur Sipil Negara Provinsi Sulawesi Tengah saat ini berjumlah 12.275 orang. Dengan jumlah ASN tersebut perlu dilakukan penataan diseluruh perangkat daerah apakah jumlah tersebut masih kurang atau melebihi. Hal inilah yang perlu dilakukan

penataan dan inventarisasi kembali sehingga kita mengetahui kebutuhan *real* ASN di Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah tentunya dengan memperhatikan alokasi belanja pegawai.

Hal tersebut tentunya dapat diperoleh melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) secara menyeluruh pada unit kerja terkecil pada setiap perangkat daerah. Dengan kata lain bahwa seluruh pejabat atau penilai kinerja harus mampu memetakan berapa kebutuhan *real* ASN pada unit kerjanya sehingga pembagian tugas pada unit kerja menjadi jelas dan tidak ada lagi pekerjaan yang bertumpuk pada ASN tertentu saja.

Analisis jabatan, dan analisis beban kerja merupakan salah satu faktor penting serta memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengembangan organisasi. Analisis jabatan dan analisis beban kerja akan memberikan gambaran untuk membantu pengambilan keputusan mengenai rekrutmen, seleksi, promosi, mutasi serta kinerja dan kompensasi kesejahteraan. Selain memberikan manfaat kepada organisasi, analisis jabatan juga memberikan manfaat kepada pegawai dalam suatu organisasi, dengan penempatan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi, maka ASN tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya dengan seoptimal mungkin yang akan berdampak pada kinerja individu dan kinerja perangkat daerah sehingga mempercepat proses pencapaian tujuan dan pelayanan terhadap masyarakat.

Analisis jabatan sangatlah penting dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan yang diperlukan dalam suatu organisasi. Deskripsi dan spesifikasi jabatan tersebut digunakan sebagai dasar dalam menempatkan ASN sesuai tempatnya. (*the right man on the right place, the right man on the right job*) terjadinya kesalahan dalam menganalisis jabatan akan mengakibatkan kesalahan pada penempatan ASN sehingga kinerja pegawai kurang maksimal yang berpotensi berdampak pada pencapaian kinerja organisasi perangkat daerah.

Analisis jabatan merupakan suatu dasar dalam penataan manajemen SDM aparatur. Analisis ini memberikan dasar yang realistis bagi ASN dalam jabatan tertentu untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Selain itu, analisis jabatan dan analisis beban kerja juga sangat penting dilakukan untuk menghitung berapa kebutuhan *real* ASN pada setiap jabatan dengan memperhatikan uraian tugas, ruang lingkup kegiatan, serta indikator kinerja individu dan *output/outcome* yang ingin dicapai oleh perangkat daerah. Apabila analisis beban kerja dilakukan dengan benar maka dalam suatu organisasi tidak akan terjadi penumpukan ASN sehingga memberikan kejelasan berapa kebutuhan ASN untuk dapat menyelesaikan pekerjaan / tugas tertentu.

Hingga saat ini, mayoritas masyarakat Indonesia merasa pemerintahan atau birokrasi yang ada saat ini gagal memenuhi keinginan masyarakat. Permasalahan manajemen atau manajemen birokrasi dapat disebabkan oleh sumber daya manusia yang mengelola pemerintahan itu sendiri, baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

daerah. Administrasi atau birokrasi yang baik, bersih, efisien dan fungsional dapat berjalan apabila sumber daya manusia aparatur administrasi bekerja secara profesional.

Pemerintah Tengah melakukan Reformasi Birokrasi di berbagai bidang pemerintahan yang ada pada saat ini. Reformasi Birokrasi ini dilakukan dengan tujuan untuk mewujudkan pengelolaan administrasi atau birokrasi yang profesional, bercirikan adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih, bebas korupsi, konspirasi dan nepotisme (KKN), mampu melayani Masyarakat, netral dan Sejahtera, berkomitmen dan menaati nilai-nilai inti dan aturan etika Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas administrasi publik. Reformasi Birokrasi yang dilakukan di Indonesia berpedoman pada Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB), Suatu rencana induk yang memberikan arah kebijakan reformasi birokrasi nasional periode 2010-2025. Peta Jabatan Reformasi Birokrasi (RMRB) ini diwajibkan melalui Keputusan Menteri Mesin Negara tentang Perluasan Kewenangan dan Reformasi Birokrasi. Hal ini tertuang dalam perpres Nomor 81 Tahun 2010.

Pada tahun 2021 Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari Grand Design Reformasi. Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2020 – 2024 terdapat 8 (delapan) area perubahan dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi fokus pembangunan, yaitu: 1) Manajemen Perubahan; 2) Deregulasi Kebijakan; 3) Penataan Organisasi; 4) Penataan Tata Laksana; 5) Penataan SDM Aparatur; 6) Penguatan Akuntabilitas; 7) Penguatan Pengawasan; 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Perubahan Reformasi Birokrasi paling utama adalah Penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur yang terdapat pada poin ke-5 (kelima). Pengorganisasian Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk mencapai komposisi, kualitas, kuantitas, dan distribusi personel sesuai dengan organisasi yang ada dan dibutuhkan. Langkah pertama adalah menstrukturkan jumlah PNS yang ada sehingga jumlah pegawai tergantung pada kebutuhan pegawai organisasi, sedangkan mutu, komposisi, dan sebaran PNS diatur dengan keputusan yang ada. Pelayanan Publik di maksudkan untuk melaksanakan tugas negara dan juga memberikan pelayanan yang baik kepada Masyarakat, pemerintah daerah yang memerlukan banyak pengelola sumber daya manusia yang juga berpengalaman, profesional, dan kompeten dalam pengelolaan administrasi.

Melihat kondisi yang terjadi di lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah khususnya pada penempatan jabatan pelaksana, masih terjadi ketidaksesuaian penempatan ASN berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun oleh perangkat daerah selain itu jumlah ASN yang ada pada Dinas Kebudayaan jumlahnya sangat sedikit sehingga sangat penataan dan perencanaan yang dilakukan menjadi tidak efektif dan efisien. Seperti yang menjadi lokus penulis yaitu Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah dimana Dinas Kebudayaan sendiri merupakan dinas baru hasil pemekaran dari Dinas Pendidikan Sehingga perlu dilakukan penataan dan penempatan ASN sesuai Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) berdasarkan PermenPAN RB N0. 1 Tahun 2020. Agar penempatan ASN pada dinas Kebudayaan sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi serta kompetensi yang di miliki

oleh ASN. Pada Dinas kebudayaan terdiri dari 1 (satu) pejabat Eselon II, 4 (empat) pejabat Eselon III, 3 (tiga) pejabat Eselon IV, dan 17 (tujuh belas) pejabat pelaksana.

Oleh Karena itu Berdasarkan PermenPAN RB No.1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja memberikan gambaran bagaimana proses penyusunan kebutuhan ASN dan penempatan ASN sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi Pendidikan yang sesuai sehingga dapat memberikan kontribusi secara efektif dan efisien terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

TINJAUAN PUSTAKA

Perkembangan Kebijakan Publik

Kata “Public Policy” dalam bahasa Indonesia mempunyai arti menjadi “Kebijaksanaan Publik” atau “Kebijakan Publik”. Dua kata yang sama – sama tidak mewakili secara tepat apa yang dimaksud dengan kata “public policy”, bahkan sering menimbulkan perdebatan dalam kelas yang mungkin tidak perlu apabila kata “policy” tidak diterjemahkan atau dipadankan menjadi kata “Kebijaksanaan” ataupun “Kebijakan”. (Rochyati Wahyuni Triana (Jurnal, 2012. 76-77) Ilmu Politik Mengenal Implementasi Kebijakan Publik Vol. 19).

Kebijakan Publik sasarannya yaitu pelayanan kepada publik, pelayanan publik sendiri adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sendiri dengan peraturan per-Undang-Undangan bagia setiap warga negara dan penduduk. Falakhul Firda, Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, Vol. 1 (Nomor 1 Januari 2013;36)

Dalam kehidupan sehari – hari kita sering mendengar atau bahkan menggunakan kata kebijaksanaan dalam konteks yang tidak semestinya, misalnya: “Mohon kebijaksanaan bapak agar Akibatnya Kata kebijaksanaan dalam praktek organisasi (pemerintah) mendapat makna baru yang negatif, yakni sebagai suatu tindakan / keputusan pengecualian yang sengaja diambil oleh pribadi yang berwenang untuk menyalahi aturan/ prosedur yang berlaku”. Mahasiswa menjadi lebih suka padanan kata “kebijakan” untuk policy daripada “kebijaksanaan” yang konotasinya sering melenceng menjadi negatif.

Kebijaksanaan ataupun kebijakan sebenarnya memiliki makna yang sama, yang berakar dari kata “bijak” yang memiliki makna positif “penuh pertimbangan sebelum memutuskan/ melakukan sesuatu” (mungkin itulah harapan yang terkandung ketika kata tersebut diputuskan sebagai padanan yang tepat untuk kata policy). Namun dalam bahasa Inggris kata “bijak” dan “kebijakan” atau “kebijaksanaan” semakna dengan kata “wise” dan “wisdom”, sehingga seharusnya bukanlah terjemahan atau padanan yang tepat untuk kata “policy”, walau ada juga kamus sinonim dan antonym yang memadankan demikian. Namun seandainya ada kajian “Public Wisdom” niscaya isinya akan sangat berbeda dengan apa yang dimaksud dengan kajian tentang Public Policy.

Kata mana yang tepat “kebijaksanaan” atau “kebijakan” untuk menggantikan kata “policy” atauy bahkan tetap menggunakan kata aslinya, untuk sementara dianggap sederajat, sampai disepakati padanan yang lebih sesuai oleh para ahli bahasa kita. Jika dalam penulisan buku ajar ini kata “kebijakan” yang kerap digunakan secara bergantian

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

dengan kata “policy” semata karena alasan kepraktisan yang kerap digunakan secara bergantian dengan kata “policy” semata karena alasan kepraktisan dan agar lebih mendekati makna aslinya. Menurut Wayne Parsons (2011;66) mengatakan kebijakan public adalah bidang yang penuh dengan beragam pendekatan, disiplin akademi, model heuristik dan kausal, metapora dan peta.

Pada dasarnya konteks kebijakan publik dalam berbagai *literature* dimaknai sebagai suatu perangkat aksi atau rencana yang mengandung tujuan politik. Kebijakan Publik adalah pemanfaatan sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik dan pemerintahan, kebijakan publik secara umum dapat dilihat sebagai tindakan pemerintah ketika menghadapi masalah dengan mengarahkan perhatian terhadap siapa mendapat apa, kapan dan bagaimana. Oleh karena itu kebijakan publik memiliki tujuan sebagai suatu bentuk intervensi yang kontinum oleh pemerintah demi kepentingan orang-orang yang tidak berdaya dalam masyarakat agar mereka dapat hidup dan berpartisipasi dalam pemerintahan.

Kebijakan publik dapat berupa keputusan yang dikeluarkan oleh berbagai hirarkhi pemerintahan sepanjang hal tersebut mempengaruhi kehidupan publik, karena tidak semua keputusan lembaga pemerintah dapat disebut sebagai kebijakan/policy. Hal ini dipertegas oleh Drs. AG Subarsono, M.Si, MA (2006;V) kebijakan publik mampu memuat nilai – nilai dan kepentingan publik, dengan membedakannya dari sudut tingkatan pembuatan keputusan. Keputusan tingkat pertama adalah keputusan birokrat yang bersifat rutin dan berulang – ulang yang mewujud dalam pedoman pelaksanaan/ SOP. Keputusan tingkat kedua adalah keputusan yang lebih kompleks dan jangkauan yang lebih jauh, wujudnya adalah taktik/ strategi. Keputusan tingkat ketiga adalah “keputusan yang memiliki jangkauan paling luas, perspektif waktu yang paling lama, dan umumnya memerlukan informasi dan kontemplasi yang paling banyak”. Keputusan tingkat ketiga inilah yang dimaksud dengan Publik Policy.

Kebijakan adalah sejumlah aktivitas pemerintah, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga mempengaruhi kehidupan masyarakat, hal ini dipertegas oleh Joko Widodo (2009;85) bahwa implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan dari proses kebijakan publik. Dengan definisi ini ada tiga tingkat pengaruh kebijakan publik terhadap kehidupan masyarakat, yaitu : 1) Pada tingkat pertama, adanya pilihan kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh politisi, Pegawai pemerintah, atau yang lain, bertujuan menggunakan kekuatan publik untuk mempengaruhi kehidupan warga masyarakat, adapun keputusan ini dibuat oleh anggota Legislatif, Presiden, Gubernur, Administrator Serta Pressure groups, dimana yang dimunculkan pada level ini adalah sebuah kebijakan terapan ;

2) Pada tingkat kedua, adanya output kebijakan. Pilihan kebijakan yang sedang diterapkan pada tingkat ini membuat pemerintah melakukan pengaturan, mengganggarkan, membentuk personil dan membuat regulasi dalam bentuk program yang akan mempengaruhi kehidupan masyarakat;

3) Pada tingkat ketiga, adanya dampak kebijakan yang merupakan efek pilihan kebijakan yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Lebih lanjut menurut Budi Winarno

(2005;101) Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik, suatu program yang harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Dalam penerapannya kebijakan publik tersebut memiliki berbagai instrument kebijakan, yaitu : 1) Hukum; 2) Pelayanan/Jasa; 3) Dana; 4) Pajak; dan 5) Persuasi yang digunakan apabila instrumen lain gagal mempengaruhi masyarakat.

Apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuan (Obyektifnya), dan kebijakan publik meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan hanya perwujudan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Sesuatu yang dilakukan pemerintah dengan tujuan tertentu juga merupakan kebijakan publik, hal ini disebabkan karena sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah, hal yang dilakukan pemerintah tersebut dapat digolongkan menjadi 4 sifat yaitu *Organizasional, Regulatif, Diskriminatif dan Eksekutif*.

Budi Winarno (2008;2) kebijakan publik menjadi semakin penting dan menarik jika dikaitkan dengan wacana otonomi daerah yang tengah dijalankan. Kebijakan publik adalah kebijakan yang dibangun oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah, implikasi dari pengertian kebijakan publik ini adalah : 1) Bahwa kebijakan publik mempunyai tujuan tertentu atau mempunyai tindakan-tindakan yang berorientasi pada tujuan; 2) bahwa kebijakan tersebut berisi tindakan-tindakan pejabat pemerintah; 3) bahwa kebijakan itu merupakan apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah, jadi bukan merupakan yang masih dimaksudkan pemerintah untuk dilakukan; 4) bahwa kebijakan publik itu bisa bersifat positif dalam arti merupakan tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu; dan 5) bahwa kebijakan pemerintah setidaknya-tidaknya dalam arti yang positif didasarkan pada peraturan perundangan yang bersifat memaksa (*otoritatif*).

Sejalan dengan hal tersebut Purwo Santoso, Hasrul Hanif, Rachmad Gustomy (2004;XIX) kebijakan publik melakukan analisis dengan asumsi – asumsi yang khas. Kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai secara paksa dan syah kepada seluruh anggota masyarakat, sehingga hanya pemerintah saja yang syah dapat melakukan sesuatu pada masyarakatnya dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu tersebut dirupakan dalam bentuk pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat. Kebijakan publik merupakan rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan (termasuk keputusan-keputusan untuk bertindak) yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah, yang kemudian diformulasikan di bidang-bidang isu kebijakan.

Islamy (1994:45) menyimpulkan beragama pengertian mengenai kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat, implikasi pengertian tersebut adalah :1) Bahwa kebijakan publik itu bentuk perdananya adalah penerapan tindakan-tindakan pemerintah; 2) bahwa kebijakan publik itu tidak cukup hanya dinyatakan tetapi juga dilaksanakan dalam bentuk nyata ;3) setiap kebijakan publik dilandasi dengan maksud dan tujuan

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

tertentu; 4) Kebijakan publik pada hakekatnya ditujukan untuk kepentingan seluruh masyarakat.

Dalam rangka memecahkan masalah, ada beberapa tahap penting dari kebijakan publik antara lain yaitu : Penetapan agenda kebijakan (*agenda setting*), Formulasi kebijakan (*policy formulation*), adopsi kebijakan (*policy adoption*), implementasi kebijakan (*policy implementation*), dan penilaian kebijakan (*policy assessment*), dimana tahap-tahap tersebut akan di bahas sebagai berikut :

(1) *Agenda Setting*

Pada tahap penetapan agenda kebijakan, ditentukan apa yang menjadi masalah publik yang perlu di pecahkan, hakekat permasalahan ditemukan melalui proses yang dikenal dengan nama *problem structuring*. Bahwa suatu isu kebijakan dapat masuk menjadi agenda kebijakan apabila isu tersebut :1) memiliki efek yang besar terhadap masyarakat; 2) Membuat analogi dengan cara mengkiaskannya dengan kebijakan yang telah ada; 3) Menghubungkannya dengan simbol-simbol (Nasional/politik); 4) terjadinya *market failure* dan :5) Ketersediaan teknologi bagi penyelesaian masalah tersebut.

Problem structuring didasarkan pada 4 fase pencarian masalah, fase tersebut adalah : pencarian masalah (*Problem search*), pendefinisian masalah (*Problem definition*), spesifikasi masalah (*problem stefication*), dan pengenalan masalah (*problem sensing*). Sedangkan untuk merumuskan masalah dapat digunakan berbagai metode yaitu : Analisis batasan masalah, analisis klasifikasi, analisis hirarkis, sinektik, *brainstoring*, analisis multi perspektif, analisis asumsional serta pemetaan argumentasi.

(2) *Policy Formulation*

Pada tahap fomulasi kebijakan, para analisis mengidentifikasi kemungkinan kebijakan yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, untuk itu diperlukan suatu prosedur yang dinamakan *forecasting*, dimana konsekuensi dari masing-masing pilihan kebijakan dapat diungkapkan.

Formulasi kebijakan berarti Pengembangan sebuah Mekanisme untuk menyelesaikan masalah publik, pada tahap ini pada analis memulai mengaplikasikan beberapa teknik analisis untuk berusaha mengjustifikasi bahwa sebuah pilihan kebijakan adalah lebih baik dari yang lain, adapun perangkat yang dapat digunakan bagi formulasi kebijakan adalah : 1) Analsis biaya manfaat; 2) analisis keputusan dimana sebuah keputusan harus diambil dalam ketidakpastian dan keterbatasan informasi.

(3) *Policy Adoption*

Adopsi kebijakan merupakan tahap dimana ditentukan pilihan-pilihan kebijakan melalui dukungan *stakeholders*.

(4) *Policy Implementation*

Implementasi kebijakan merupakan suatu tahap dimana kebijakan yang telah diadopsi dilaksanakan oleh unit-unit administrasi tertentu dengan menjalankan sumber dana dan sumber daya lainnya, pada tahap ini monitoring dilakukan, implementasi berkenan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk realisasi program, dalam hal ini administrator mengatur cara untuk mengorganisir, mengiterpresikan, dan menerapkan kebijakan-kebijakan yang telah diseleksi. Mengorganisir beratir mengatur sumber daya,

unit-unit dan metode-metode untuk melaksanakan program, melakukan interpretasi berkaitan dengan menterjemahkan bahasa-bahasa atau istilah-istilah program ke dalam rencana dan petunjuk yang dapat diterima. Menerapkan berarti menggunakan instrument-instrumen, melakukan pelayanan rutin, pembayaran-pembayaran atau merealisasikan tujuan-tujuan program.

(5) *Policy Assesment*

Penilaian kebijakan adalah tahap Terakhir dari tahap pembuatan kebijakan publik, dimana diadakan penilaian apakah semua proses implementasi sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya atau tidak, pada tahap ini evaluasi diterapkan.

Menurut Samudra, (1994:24) evaluasi kebijakan ditujukan untuk mengetahui 4 aspek yaitu : 1) Proses pembuatan kebijakan; 2) Proses implementasi; 3) Kesenjangan kebijakan dan : 4) efektifitas dampak kebijakan, evaluasi terhadap aspek pertama di atas dapat dilakukan sebelum maupun sesudah kebijakan dilaksanakan, keduanya disebut sebagai evaluasi sumatif dan formatif, sedangkan evaluasi terhadap aspek kedua disebut sebagai evaluasi implementasi, sedangkan evaluasi terhadap aspek ketiga dan Keempat dinamakan evaluasi dampak kebijakan.

Sejalan dengan tahap-tahap kebijakan di atas, untuk mengubah *Scientific Information* menjadi *Policy Relevance Information*, seorang analisis kebijakan harus melakukan prosedur yang lazim dipakai yaitu :

1. Perumusan masalah (Definisi) untuk menghasilkan informasi masalah kebijakan;
2. Peramalan (prediksi) untuk menghasilkan gambaran tentang masa depan kebijakan mengenai konsekuensi dari penerapan alternatif kebijakan, termasuk konsekuensi tidak melakukan sesuatu untuk menyelesaikan masalah.
3. Rekomendasi (Preskripsi) untuk menghasilkan informasi tentang tindakan kebijakan yang paling baik dimana efek positif yang ditimbulkan lebih besar dari pada efek negatifnya;
4. Pemantauan (diskripsi) untuk menghasilkan informasi hasil kebijakan (*Out/outcome*);
5. Evaluasi untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja kebijakan publik, baik kinerja *efficiency*, kinerja *effectiveness*, kinerja *Quality*, *Equity*, maupun kinerja *Sustainability*.

Fredrich (dalam Solichin, 1991:13) mengatakan bahwa Kebijakan merupakan suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu Sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Pendapat ini sejalan dengan Dr. Riant Nugroho (2008:99) dalam konteks persaingan Global, tugas sector publik adalah membangun lingkungan yang memungkinkan setiap actor, baik bisnis maupun nirlaba, untuk mampu mengembangkan diri menjadi pelaku – pelaku yang kompetitif, bukan hanya secara domestic melainkan secara Global.

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

Kebijakan adalah merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesepakatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kebijakan dapat dilihat dari tiga bagian (Bagian 1999:5), yaitu :

1. Hal Bijaksana, kepandaian menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuan);
2. Pimpinan dan cara bertindak (Mengenai pemerintahan, perkumpulan dan sebagainya);
3. Kecakapan bertindak bila menghadapi orang lain (kesulitan dan sebagainya).

Menurut Sudiman (2004:43) bahwa kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan yang menentukan secara teliti tentang bagaimana strategi akan dilaksanakan atau dengan kata lain kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu. Kebijakan mengatur suatu Mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan tindakan atau kegiatan tertentu. Kebijakan mengatur suatu Mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran serta menciptakan kebijakan menegarah pada kondisi dimana setiap pejabat dan pelaksana dalam organisasi mengetahui tentang apakah mereka memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka kebijakan mempunyai makna yang sangat penting bagi surat lembaga atau badan-badan pemerintah dalam melaksanakan berbagai aspek atau kegiatan yang mengarah pada pencapaian suatu tujuan. Adapun makna yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Makna Kebijakan

Dwijowijoto (2004:158-161) mengatakan bahwa “Kebijakan mempunyai makna apabila mengimplementasikan secara langsung dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivate atau turunan dari kebijakan publik tersebut, karena implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai Tujuannya.

Sesuai pendapat di atas, maka kebijakan publik dapat dilihat dalam bentuk Undang-undang atau peraturan Daerah yang merupakan jenis kebijakan publik yang memerlukan penjelasan atau sering didistilakan sebagai peraturan pelaksanaan. Selain kebijakan tersebut ada kejakan bersivat operasional antaran keputusan presiden, instruksi presiden, keputusan menteri, keputusan kepala daerah, keputusan kepala dinas, dan lain-lain. Sebatir dan Mazmania (dalam Dwijowijoto, 2002:161) berpendapat bahwa tujuan kebijakan pada prinsipnya adalah melakukan intervensi.

Oleh karena itu, implementasi kebijakan sebenarnya adalah tindakan (*action*) intervensi itu sendiri. Adapun cara mengintervensi suatu kebijakan mulai mengidentifikasi masalah yang harus diintervensi kemudian menugaskan tujuan yang hendak dicapai selanjutnya merancang struktur proses implementasi. Bahwa pelaksanaan dan implementasi kebijakan di dalam konteks manajemen berada di dalam kerangka

organizing, leading, controlling. Maka ketika kebijakan dibuat kegiatan selanjutnya adalah mengorganisasikan, dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pembuatan kebijakan, yaitu :

1. Adanya pengaruh tekanan-tekanan dari luar;
2. Adanya pengaruh sifat-sifat pribadi;
3. Adanya pengaruh dari kelompok luar;
4. Adanya pengaruh keadaan masa lalu.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka kebijakan merupakan hal yang penting dalam teori peran sebab kebijakan adalah alat untuk mencapai tujuan dan karena itu menerangkan apa yang seharusnya dilakukan sebagai lawan dari apa yang sedang dilaksanakan. Kebijakan jika dilaksanakan kemungkinan permalasan peran secara pasti, seperti halnya Dinas Pendidikan Kota Palu dalam menjalankan perannya sebagai pengelola bantuan dana operasional sekolah dalam menjalankan kebijakan harus berdasarkan Mekanisme yang ada, bersifat adil, proporsional serta akuntabel terhadap segala keputusan yang dilaksanakan.

2. Implementasi Kebijakan

Solichin (1997:64) berpendapat bahwa implementasi berasal dari kata "*Implement*" berarti *it provide the means for carrying out* (Menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to*.

(Menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu). Maka implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses pelaksanaan keputusan kebijakan dengan tujuan untuk menetapkan arah agar tujuan dapat terlaksana dengan baik.

Bahwa untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna (*Perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu, adalah sebagai berikut :

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh Badan/Instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.
2. Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai;
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia;
4. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan keandalan yang andal;
5. Hubungan keandalan 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 kepatutan yang sempurna.

Pada dasarnya pemilihan teknik dan model implementasi kebijakan dapat dilihat pada dua jenis pemilihan yaitu pertama adalah implementasi kebijakan yang berpola "dari atas ke bawah" (*top-bottom*) versus dari "Bawah ke atas" (*bottom-top*), dan

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

pemilihan implementasi yang berpola paksa (*command-and-control*) dan Mekanisme pasar (*economic incentive*).

Model lain yang diungkap oleh Edward III (dalam Subarsono, 2005:90), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat unsur, yakni: (a) Komunikasi, (b) Sumber Daya, (c) disposisi, dan (d) Struktur Birokrasi. Keempat variabel ini saling berhubungan satu sama lainnya.

1. Komunikasi yaitu Kebersihhasilan implementasi kebijakan masyarakat agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran;
2. Sumber Daya yaitu Titik sentral dari Jalan tidaknya kebijakan terletak pada sumber daya. Meskipun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni potensi dan kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di atas kertas dan menjadi dokumen semata.
3. Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka kebijakan akan berjalan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perpektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
4. Struktur Birokrasi turut memberikan andil terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standars Operating procedures atau SOP*). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks yang pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Berdasarkan pengertian di atas, maka kebijakan merupakan hal yang penting dalam teori peran sebab kebijakan adalah alat untuk mencapai tujuan dan karena itu menerangkan apa yang seharusnya dilakukan sebagai lawan dari apa yang sedang dilaksanakan. Kebijakan jika dilaksanakan memungkinkan peramalan peran secara pasti, seperti halnya Dinas Pendidikan Kota Palu dalam menjalankan perannya sebagai pengelola bantuan dana operasional sekolah, prosedur dan metode yang ada dengan mengedepankan keadilan, proporsional dan akuntabel terhadap segala keputusan yang diambil. Kebijakan yang dimaksud adalah cara mencapai tujuan dan sasaran harus disusun oleh organisasi dengan berdasarkan pandangan dari pimpinan puncak organisasi.

Tugas implementasi adalah bentuk suatu kaitan yang memungkinkan sasaran kebijakan publik dapat terealisasi sebagai hasil dari aktivitas pemerintah, implementasi mencakup penciptaan suatu *policy delivery system* dimana sarana yang spesifik dirancang dan dilaksanakan dengan harapan dapat disampai pada tujuan akhir yang dinyatakan dalam kebijakan. Model Grindle ini fitentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh implementability dari kebijakan tersebut.

Adapun isi kebijakan yang dimaksud adalah :

- 1) Kepentingan yang berpengaruh oleh kebijakan;
- 2) Jenis manfaat yang akan dihasilkan;
- 3) Derajat perubahan yang diinginkan;
- 4) Kedudukan pembuat kebijakan;
- 5) Siapa pelaksana program;
- 6) Sumber daya yang dikerahkan;

Sedangkan konteks implementasinya adalah :

- 1) Keluasan, kepentingan dan strategi aktif yang terlibat;
- 2) Karakteristik lembaga dan penguasa;
- 3) Kepatuhan dan daya tanggap.

Model Formulasi Kebijakan Dalam melaksanakan formulasi kebijakan perlu melakukan suatu pendekatan bahwa formulasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang hendak diselesaikan, karena setiap masalah publik memerlukan model formulasi kebijakan publik yang berlainan.

Setiap pemecahan masalah harus benar-benar mengarah kepada persoalan inti dengan mengikuti prosedur yang diterima secara bersama, baik dalam rangka keabsahan maupun dalam rangka keamanan dan keterpaduan langkah perumusan serta memberdayakan sumber daya yang ada secara optimal, baik dalam bentuk sumber daya waktu, dana, manusia dan kondisi lingkungan strategis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian Kualitatif, yakni suatu jenis penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status atau gejala yang ada di lokasi penelitian. Menurut kendala apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Arikunto, 2002:309). Penelitian yang dimaksud tidak hanya terbatas pada pengumpulan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. selain itu semua data yang dikumpulkan kemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tanggal 20 Juni 1964 Nomor 51/1964 dan Nomor A.14687/UU. Maka pada Tanggal 10 Mei 1965 dengan resmi dibuka Perwakilan Departemen Pendidikan dan

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

Kebudayaan Propinsi Sulawesi Tengah, dan penyerahan penyelenggaraan Administrasi Pendidikan dari Propinsi Sulawesi Utara ke Propinsi Sulawesi Tengah pada Tahun 1965 dilaksanakan di daerah Tumbelaka wilayah Desa Tipo, yang pada saat itu bersamaan diserahkannya Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan dari Propinsi Sulawesi Utara ke Propinsi Sulawesi Tengah. Tumbelaka Desa Tipo pada saat itu dikenal tempat persinggahan masyarakat yang bepergian baik dari Kota Palu ke Donggala, maupun dari Donggala ke kota Palu. Pada Tahun 1965, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia melantik **Bapak J.F. Kapal** sebagai Kepala Kantor Perwakilan Pertama di Propinsi Sulawesi Tengah.

Pembahasan Penelitian

1. Komunikasi

Menurut George C Edward III dalam Tangkilisan (2003:11), komunikasi akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus di transmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian yang tepat. Selain itu kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten.

Sehingga Sebuah kebijakan yang memiliki kekuatan hukum sebelum diimplementasikan sangat perlu dikomunikasikan baik dari pengambilan kebijakan terhadap pelaksana kebijakan maupun dari pelaksana kebijakan kepada publik/masyarakat sebagai kelompok sasaran. Komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam penyampaian suatu kebijakan, oleh karena itu kebijakan yang akan diimplementasikan harus dipahami dengan baik oleh pelaksananya. Dengan demikian kebijakan tersebut dapat dikomunikasikan dan disampaikan dengan jelas, akurat dan konsisten agar tidak menimbulkan kontradiksi. keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran. Untuk menjamin keberhasilan dan efektifnya suatu kebijakan itu diperlukan sumber daya yang cukup.

Begitu pula dengan penempatan ASN di lingkup Dinas Kebudayaan harus di komunikasikan dan di sampaikan secara baik agar implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja bisa berjalan efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa ada beberapa kendala terkait implementasi penerapan Anjab dan ABK pada Dinas Kebudayaan yaitu Penempatan ASN pada Dinas Kebudayaan yang masih perlu dilakukan penataan di sebabkan mayoritas ASN yang ada pada Dinas Kebudayaan saat ini merupakan ASN yang berasal dari Dinas Induk awal yaitu Dinas Pendidikan yang mayoritas memiliki kualifikasi Sarjana Pendidikan

sedangkan Dinas Kebudayaan Sendiri merupakan Dinas Teknis yang menangani urusan Kebudayaan sehingga masih memerlukan beberapa kualifikasi pendidikan tertentu untuk mengisi jabatan teknis yang ada pada Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah.

2. Sumber Daya

Sumber daya berkaitan dengan masukan-masukan keuangan, fisik, manusia, teknologi dan penerangan yang dimiliki suatu lembaga. Sumber daya merupakan faktor yang sangat penting dalam efektivitas implementasi kebijakan.

Menurut George C Edward III III dalam Tangkilisan (2003:12), yang menyatakan bahwa “sumber daya bisa menjadi faktor kritis didalam mengimplementasikan kebijakan publik. Sumber daya penting meliputi staf dengan jumlah yang cukup dan dengan keterampilan untuk melakukan tugasnya serta informasinya, otoritas dan fasilitas yang perlu untuk menterjemahkan proposal pada peraturan ke dalam pemberian pelayanan publik. Akibat tidak tersedianya sumber daya yang memadai, maka akan mendatangkan rintangan terhadap implementasi kebijakan”.

Sehingga implementasi suatu kebijakan cenderung menjadi tidak efektif, meskipun perintah-perintah implementasi diteruskan (ditransmisikan) secara cermat, jelas dan konsisten, apabila memiliki kekurangan sumber-sumber yang diperlukan oleh pelaksana untuk menjalankan kebijakan-kebijakan. Adapun sumber-sumber yang dimaksud adalah; staf yang memadai, keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas serta wewenang dan fasilitas yang diperlukan untuk menterjemahkan usul-usul guna melaksanakan kebijakan publik dengan baik.

Dalam penelitian ini sumber daya yang dimaksud ialah sumber daya manusia yaitu ASN Pada Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah sebagai pelaksana teknis urusan dan kebijakan terkait dengan Kebudayaan.

Dari pernyataan diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa jumlah Sumber Daya Manusia atau ASN yang ada pada Dinas Kebudayaan jumlahnya sangat terbatas dan perlu penambahan baik itu melalui pengadaan formasi CPNS ataupun P3K. Penambahan jumlah ASN yang ada pada Dinas Kebudayaan merupakan suatu hal yang sangat diperlukan dikarenakan urusan di bidang kebudayaan di Sulawesi Tengah sangat kompleks dan memerlukan perhatian yang sangat baik dari pemerintah untuk menangani situs cagar budaya yang jumlahnya sangat banyak di Provinsi Sulawesi Tengah.

3. Disposisi

Faktor disposisi (kecenderungan) merupakan faktor ketiga dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Boleh jadi para pelaksana/implementor sangat antusias terhadap suatu kebijakan, hal ini ditunjukkan dengan adanya dukungan dan pelaksanaan implementasi kebijakan sesuai yang diinginkan, demikian pula sebaliknya jika para pelaksana/implementor kurang mendukung suatu kebijakan, maka akan Nampak dari sikap mereka terhadap kebijakan yang hendak di implementasikan.

Menurut Edward III dalam Tangkilisan (2003:11), banyak kebijakan yang dilaksanakan secara efektif karena mendapat dukungan dari para pelaksana/implementor kebijakan, namun kebijakan-kebijakan lain, mungkin akan bertentangan secara langsung

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

dengan pandangan-pandangan pelaksana kebijakan atau kepentingan-kepentingan pribadi atau organisasi dari pelaksana/implementor.

Implementasi kebijakan publik ini diartikan sebagai kecenderungan keinginan atau kesepakatan para pelaksana/implementor untuk melaksanakan kebijakan. Implementasi kebijakan, jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana/implementor tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan itu, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut, sehingga akan memperlihatkan tingkat kinerjanya. Kebanyakan para pelaksana/implementor tidak dapat melaksanakan implementasi kebijakan dengan leluasa, alasannya adalah adanya ketergantungan mereka terhadap superioritas orang-orang yang merumuskan kebijakan, dan kompleksnya kebijakan itu sendiri.

Terdapat tiga elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dari kemauan para pelaksana/implementor dalam melaksanakan suatu kebijakan antara lain *pertama*, pengetahuan (*cognition*) pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan. *Kedua*, arah respon mereka apakah menerima, netral atau menolak (*acceptance, neutrally, and rejection*) dan *ketiga*, intensitas terhadap kebijakan.

Dalam penelitian ini, disposisi dilihat sebagai tanggung jawab terhadap tugas, dan bagaimana sikap para pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan penerapan Anjab dan ABK secara efektif dan efisien.

Dari wawancara diatas penulis menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi sehingga disposisi pengimplementasian terkait Anjab dan ABK bisa berjalan secara efektif dan efisien disebabkan oleh semua stekholder terkait mulai dari Kepala Dinas, Kasubbag Kepegawaian, hingga ASN yang ada pada dinas kebudayaan memiliki pengalaman di bidang urusan kebudayaan sehingga mampu menjalankan tugas yang di berikan secara baik.

4. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi adalah pengaturan hubungan bagian-bagian dari komponen dan posisi dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menspesifikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi dan kegiatan saling terkait. Dalam beberapa hal juga menunjukkan tingkat spesialisasi, hierarki, wewenang dan hubungan. Sedangkan menurut Nawawi (2014:240) bahwa melalui struktur yang baik dapat mewujudkan pembagian tugas, fungsi dan tata kerja, wewenang, serta tanggung jawab, agar tercipta harmonisasi dan motivasi kerja dalam sebuah organisasi.

Kekuatan utama struktur birokrasi terletak pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas yang telah distandarisasi dengan sangat efisien. Kegiatan yang telah distandarisasi dan formalisasi yang tinggi menyebabkan pengambilan keputusan sangat tersentralisasi. Salah satu kelemahan struktur birokrasi adalah spesialis yang dapat menciptakan konflik-konflik pada sub unit.

Edward III dalam Tangkilisan (2003 : 11) dalam urainnya menyangkut struktur birokrasi lebih menekankan pada hubungannya dengan implementasi kebijakan bahwa

dalam struktur birokrasi ada dua karakteristik utama, yakni prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar atau *Standard Operational procedure* (SOP) dan fragmentasi yang pertama berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana/implementer serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas.

Ketika kebijakan telah disepakati dan disetujui untuk kemudian diimplementasikan dalam bentuk program atau kegiatan, maka diperlukan aturan pelaksanaan, kerangka kerja yang dapat menjadi pedoman bagi implementor untuk melaksanakan kebijakan yang disetujui tersebut, dan salah satu dari aspek-aspek struktur paling dasar dari suatu organisasi/instansi adalah prosedur-prosedur kerja ukuran dasarnya SOP. Prosedur-prosedur standar dimaksudkan agar para pelaksana memiliki kesamaan pandangan karena adanya tata cara bertindak yang sama maupun kesamaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada.

Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar (orang dapat dipindahkan dengan mudah dari suatu tempat ke tempat lainnya dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan-peraturan).

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus struktur birokrasi yaitu terkait dengan pelaksanaan kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan Anjab dan ABK pada Dinas Kebudayaan. Dari pernyataan diatas penulis berkesimpulan bahwa struktur birokrasi terkait implementasi penerapan Anjab dan ABK sudah dilaksanakan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang telah berlaku.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian mengenai implementasi kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja pada dinas kebudayaan provinsi sulawesi tengah yang dikaji menggunakan teori Edward III (2005:126) dengan empat indikator kebijakan, yakni: Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi. menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja pada dinas kebudayaan provinsi sulawesi tengah sudah berjalan secara efektif dan efisien. Hal yang menjadi kendala dalam proses penerapan Anjab dan ABK yaitu Penempatan ASN pada Dinas Kebudayaan yang masih perlu dilakukan penataan lagi.

Saran

Mengacu pada hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan ada beberapa saran yang ingin disampaikan oleh penulis yaitu terkait dengan penerapan implementasi Permenpan RB No. 1 tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja bahwa masih terdapat beberapa masalah khususnya terkait dengan jumlah sumber daya manusia atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada pada Dinas Kebudayaan jumlahnya sangat sedikit serta kualifikasi pendidikan yang belum sesuai dikarenakan ASN yang ada Pada Dinas Kebudayaan merupakan ASN yang berasal dari

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ANALISIS JABATAN DAN ANALISIS BEBAN KERJA PADA DINAS KEBUDAYAAN PROVINSI SULAWESI TENGAH

Dinas Pendidikan. Sehingga penulis berharap kedepannya perlu dilakukan perencanaan dan penataan SDM berdasarkan Anjab dan ABK dengan baik agar pengusulan formasi CPNS dan P3K untuk mengisi jumlah ASN yang sangat kurang pada Dinas Kebudayaan dan Terpenuhi sehingga kedepannya kebijakan terkait dengan urusan kebudayaan ini bisa berjalan secara efektif dan efisien

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit Rhineka Cipta, Jakarta
- Budi Winarno. 2005. *Teori dan proses kebijakan publik*. Penerbit Media Pressindo. Yogyakarta
- Drs. AG Subarsono, M.Si, MA. 2006. *Analisis kebijakan publik, konsep teori dan aplikasi*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Dr. Joko Widodo, MS. 2009. *Analisis kebijakan publik konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Penerbit Bayumedia Publising. Malang
- Dr. Riant Nugroho. 2008. *Public Policy*. Penerbit PT Alex Media Kompotindo. Jakarta
- Falakhul Firda, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Vol. 1 (Nomor 1 Januari 2013;36)
- Islamy, 1994, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 1 tahun 2020 *Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja*
- Rochyati Wahyuni Triana, 2012. *Jurnal Ilmu Politik Mengenal Implementasi Kebijakan Publik* Vol. 19
- Subarsono. 2005. *Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Wayne Parsons. 2011. *Public Policy. Pengantar teori dan praktik analisis kebijakan*. Penerbit; Kencana Prenada Media Group. Jakarta