

Perencanaan Sumberdaya Aparatur melalui Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja Berbasis Teknologi Informasi dalam rangka Pemetaan Jabatan

Iwan Heri Kristanto¹, MR. Khairul Muluk², Endah Setyowati³

^{1,2,3}Program Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Abstrak

Penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja merupakan keharusan bagi Pemerintah Daerah yang akan melakukan formasi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pemerintah Kabupaten Malang saat ini memiliki PNS ± sebanyak 16.059 orang dan mayoritas ada pada tenaga pendidikan sejumlah 10.316 orang. Dengan luas wilayah Kabupaten Malang sebesar 3.534,86 km² dan jumlah penduduk bulan Desember Tahun 2014 sebanyak 3.092.714 Jiwa, maka rasio 1 Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Malang melayani 188 penduduk. Dengan melihat rasio ini, maka jumlah Pegawai dilingkungan Pemkab Malang masih belum ideal (kurang). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh gambaran tentang praktek perencanaan sumberdaya aparatur melalui analisa jabatan dan analisa beban kerja berbasis teknologi informasi dalam rangka pemetaan jabatan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dan faktor-faktor yang berkaitan dengan hal tersebut. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, menggunakan analisis data model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Malang telah menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja serta Peta Jabatan dengan menggunakan Teknologi Informasi (IT) berbasis website. Seluruh SKPD yang berjumlah 85 seluruhnya telah menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja serta Peta Jabatan.

Kata-kata kunci : Perencanaan, Sumberdaya Aparatur, Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja, Teknologi Informasi, Peta Jabatan

Abstract

Preparation of Job Analysis and Workload Analysis is a must for the local governments that will do the formations of Civil Servants (PNS) Malang Regency Government currently has as many as 16 059 ± civil servants and the majority of people there are in the power of education some 10 316 people. With an area of Malang regency of 3534.86 km² and a population of December 2014 as many as 3,092.714 soul, then the ratio of 1 Civil Servants in Malang district serves 188 residents. By looking at this ratio, the number of clerks within the regency of Malang is still not ideal (less). The purpose of this study is to investigate and gain an overview of personnel resources planning practices through job analysis and workload analysis based on information technology in the context of mapping positions within the Government of Malang regency and factors associated with it. This type of research is descriptive qualitative approach, using data analysis interactive model of Miles and Huberman. The results showed that Malang Regency Government has compiled Job Analysis and Workload Analysis and Position map using Information Technology (IT) based websites. The entire work unit are 85 entirely has compiled Job Analysis and Workload Analysis and Map Position.

Keywords : Planning, Resource servant, Job Analysis and Workload Analysis, Information Technology, Map Position

PENDAHULUAN

Dalam masa reformasi ini, ada satu kesalahan kebijakan pemerintah dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, meskipun memiliki niat yang baik untuk meningkatkan kesejahteraan kepada tenaga honorer yang bekerja pada instansi pemerintah. Langkah pemerintah pusat untuk mengangkat tenaga honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil mulai tahun 2005 sampai dengan 2009 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 yang kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007, meninggalkan kesulitan dalam pengelolaan kepegawaian di daerah. Seperti yang terjadi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang, beberapa kebijakan menyebabkan jumlah Pegawai Negeri Sipil untuk jabatan tertentu mengalami kelebihan dan belanja pegawai dalam APBD meningkat cukup besar.

Banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang tidak kompeten sangat dimungkinkan berawal dari penyusunan formasi yang tidak tepat, tidak sesuai dengan keadaan dan kondisi riil daerah. Sebaliknya, dari penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil yang tepat akan diperoleh Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan dan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan optimal.

Sebagaimana dikemukakan oleh Tjokroamidjojo (1995b, h. 129) bahwa "Dengan formasi kepegawaian yang sehat, diharapkan jumlah dan susunan pegawai untuk masing-masing badan pemerintahan dapat sesuai dengan fungsi, tugas dan beban kerja badan pemerintahan tersebut".

Alamat Korespondensi Penulis

Iwan Heri Kristanto

E-mail : krisna_iwk@yahoo.com

Alamat: Jl. Diponegoro No. 99 Batu

Salah satu langkah yang telah dilaksanakan adalah secara nasional pemerintah melakukan penghentian sementara pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) melalui Peraturan Bersama 3 (tiga) Menteri dan memerintahkan seluruh instansi pemerintah melakukan perhitungan jumlah kebutuhan pegawai melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 yang di dalamnya mencakup juga kewajiban untuk melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Selama ini instansi pemerintah, khususnya pemerintah daerah belum pernah melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam melakukan perencanaan kepegawaian. Sebagai sesuatu yang baru, maka kemungkinan terjadinya kesulitan-kesulitan dan ketidaksesuaian dalam melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja cukup besar. Padahal analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan kegiatan utama dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, analisis persediaan pegawai untuk mendapatkan informasi yang komprehensif tentang komposisi potensi pegawai yang dimiliki juga merupakan permasalahan tersendiri.

Pemerintah Kabupaten Malang sejak tahun 2013 telah menyusun kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja diseluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan serta berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Pemetaan kebutuhan pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dengan menggunakan analisis jabatan dan analisis beban kerja secara manual ditengarai memerlukan waktu yang cukup lama serta memerlukan biaya yang lumayan besar. Karena dalam kurun waktu satu tahun saja (tahun 2011), pelaksanaan analisis jabatan dan beban kerja secara manual hanya mampu dilaksanakan pada 5 SKPD dari 52 SKPD yang ada. Jadi sudah dapat dibayangkan apabila akan melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja diseluruh SKPD yang ada akan memerlukan waktu yang cukup lama.

Sehingga dampaknya pemetaan jabatan yang dibutuhkan untuk mengisi kebutuhan pegawai belum dapat dimunculkan secara akurat. Padahal Analisis jabatan dan Analisis Beban Kerja merupakan syarat utama yang telah ditetapkan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia serta Badan Kepegawaian Negara dalam proses perekrutan CPNS dilingkungan Pemerintah Daerah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Melalui metode penelitian deskriptif, metode ini berusaha mendeskripsikan atau melukiskan secara terperinci atau mendalam mengenai Perencanaan Sumberdaya Aparatur melalui Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja Berbasis Teknologi Informasi dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang..

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan model-model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menjawab tujuan penelitian yang pertama dan menggunakan Teori Richness dan Reach yang dikemukakan oleh Evans dan Wusrter untuk mengetahui kualitas daya jangkau informasi sebagai dampak dari penggunaan Teknologi Informasi.

Untuk memperoleh data dan keterangan dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Situs dari penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah dan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Mekanisme penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.

Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja yang dilaksanakan di Kabupaten Malang pada awalnya adalah dalam rangka memenuhi syarat kelengkapan laporan hasil perhitungan kebutuhan pegawai daerah tahun 2011 yang diperintahkan oleh Pemerintah Pusat. Kondisi waktu itu hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja harus sudah diserahkan paling lambat akhir bulan Juni tahun 2012. Namun sejalan dengan rencana strategis yang dicanangkan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, maka untuk memenuhi sistem informasi kepegawaian yang baik, maka sejak tahun 2013 untuk penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang sudah menggunakan Teknologi Informasi yaitu berbasis website.

Dilingkup Pemerintah Kabupaten Malang, pelatihan untuk persiapan penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja berbasis IT diselenggarakan oleh Bagian Organisasi dengan bekerjasama Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya sebagai pemberi materi Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja. Sedangkan untuk Teknologi Informasinya (website) bekerjasama dengan pihak ketiga (swasta) untuk penyediaan program aplikasi dan pengelola server.

Sebelum dilakukan Analisa Jabatan di seluruh SKPD, terlebih dahulu dilakukan sosialisasi, karena pelaksanaan Analisa Jabatan bukan hanya menjadi tugas dan tanggungjawab petugas yang akan melakukan analisa, tetapi semua pemangku jabatan yang akan dianalisa. Dalam pelaksanaan analisa jabatan di SKPD, tidak dilakukan dengan sosialisasi terlebih dahulu, tetapi dari petugas yang akan melakukan Analisa Jabatan menyampaikan formulir dan menjelaskan langsung kepada pejabat struktural misalnya kepala bidang dan kepala bidang itulah yang kemudian memberikan penjelasan kepada bawahannya.

Analisa Jabatan seharusnya mampu menggali jabatan dari suatu kewajiban yang ada tetapi belum termasuk dalam tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan, sehingga untuk kewajiban itu jelas jabatannya dan pertanggungjawabannya [7]. Di sisi lain analisa jabatan sebagai salah satu bagian penting dalam perencanaan pegawai harus berpedoman pada rencana strategis organisasi karena pada dasarnya perencanaan pegawai juga bagian dari perencanaan strategis organisasi dan sekaligus menyediakan sumber daya (implementator) bagi implementasi rencana strategis organisasi (Mondy, 2008).

Proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dilakukan menggunakan metode pembagian formulir ataupun wawancara secara langsung dengan para pemangku jabatan dan dengan memperhatikan aspek perencanaan sumber daya aparatur serta pedoman penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja yang digunakan sebagai bahan rujukan dan pertimbangan.

Dalam penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Kabupaten Malang tahun 2016, maka Badan Kepegawaian Daerah yang dalam hal ini Bidang Pengembangan Pegawai melakukan analisa kebutuhan pegawai dengan memanfaatkan data hasil analisa beban kerja yang diperoleh dari Bagian Organisasi tahun 2015 dan melakukan analisa terhadap data tersebut membandingkan dengan indeks sesuai pedoman perhitungan jumlah kebutuhan pegawai untuk daerah yang dikeluarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Analisa Beban Kerja dilaksanakan oleh tenaga analis jabatan di masing-masing SKPD dengan metode formulir kuesioner dan wawancara langsung. Metode kuesioner yaitu dengan membagikan formulir yang harus diisi oleh para pemangku jabatan masing-masing. Formulir tersebut diperoleh dari mencetak formulir pada program aplikasi. Metode yang kedua adalah dengan wawancara yaitu dengan mewawancarai secara langsung para pemangku jabatan. Analisa Beban Kerja dalam pelaksanaannya menjadi satu rangkaian, mengikuti analisis jabatan yang dilakukan terlebih dahulu, karena

nama jabatan, ikhtisar jabatan dan uraian tugas diperoleh dari hasil analisa jabatan.

Oleh karena itu, hasil analisa beban kerja ini masih harus dilakukan evaluasi lagi untuk dapat digunakan sebagai standar baku dalam perhitungan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang. Beberapa hal yang menjadi penyebab analisa beban kerja tidak dapat dilakukan dengan baik dan hasilnya tidak akurat/valid antara lain: pemahaman dan pengetahuan petugas yang melakukan analisa terkait teori dan teknis analisa serta wawasan lain yang diperlukan dan menjadi pertimbangan dalam perencanaan kepegawaian masih sangat kurang karena tidak semua yang melakukan analisa adalah pegawai yang menangani kepegawaian, juga materi pelatihan yang terbatas dan waktu pelatihan yang kurang, hanya 4 hari.

Dalam penyusunan Peta Jabatan sebagai suatu bentuk perencanaan seharusnya memang dilakukan melalui tahapan-tahapan yang jelas dan diarahkan untuk memperoleh sumber daya aparatur yang sesuai dengan kebutuhan riil organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Kartasasmita (1997, h. 188) bahwa:

“Kebijaksanaan penyempurnaan formasi dan pengadaan diarahkan untuk memperoleh calon PNS yang sesuai dengan kebutuhan nyata pada instansi pemerintah pusat dan daerah, baik dalam mutu maupun jumlah. Untuk menentukan formasi dan pengadaan dilakukan penyempurnaan dalam perencanaan tenaga kerja PNS berdasarkan analisa jabatan, kebutuhan, perkiraan beban kerja, dan inventarisasi jabatan serta klasifikasi jabatan”.

Dari tahapan penyusunan Peta Jabatan yang dilaksanakan di Kabupaten Malang, sudah didasarkan pada hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja sehingga dapat mencerminkan keadaan dan kebutuhan riil PNS pada masing-masing SKPD. Namun demikian masih perlu dilakukan evaluasi terkait dengan akurasi atau validitas hasilnya.

Oleh karena itu maka perlu dibentuk tim analisa jabatan dan analisa beban kerja yang tidak hanya terdiri dari internal Bagian Organisasi, tetapi merupakan tim terpadu lintas SKPD yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan yang terdiri dari SKPD yang bersangkutan langsung baik sebagai pengguna hasil analisa maupun sebagai pihak yang akan terdampak dari adanya hasil analisa tersebut, seperti Badan Kepegawaian Daerah, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Bagian Pemerintahan, Bagian Hukum, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, RSUD, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan dan lain-lain. Dalam hal ini Bagian Organisasi tetap sebagai *leading sector* kegiatan termasuk penganggarannya. Sebagai bagian dari suatu perencanaan pembangunan maka hal ini tidak dapat dilakukan secara individual, tetapi harus dilaksanakan secara tim (*team work*), baik

arti kerjasama tim antar-anggota perencana maupun kerjasama dalam arti institusional (Riyadi dan Bratakusumah, 2004). Sosialisasi dilaksanakan sebelum pelaksanaan analisa dengan melibatkan tim dan konsultan profesional di bidang perencanaan sumber daya aparatur. Tim ini harus terlibat dari awal, mulai dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan, verifikasi dan evaluasi, sampai pada pematangan hasil analisa sebagai produk hukum yang ditetapkan dengan Peraturan Bupati, sehingga hasil analisa dapat dapat dipertanggungjawabkan, akurat/valid, obyektif, menjadi standar baku.

Di sisi lain hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja berlaku selama belum dilakukan perubahan, atau dilakukan peninjauan kembali ketika ada perubahan-perubahan untuk mengantisipasi perkembangan yang terjadi. Seperti dikemukakan Chinn dan Hertz (2010, h. 1) bahwa informasi analisa jabatan perlu dilakukan peninjauan secara berkala, misalnya lima tahunan, untuk memberikan deskripsi yang akurat tentang suatu pekerjaan dan bahkan perlu dilakukan analisa ulang lebih cepat apabila terjadi perubahan dalam pekerjaan akibat perubahan organisasi, teknologi atau perangkat peraturan perundangan: *"The general rule of thumb is that a job analysis should be reviewed every three to five years to maintain an accurate description of practice. Job analyses can be performed sooner if there are substantial changes in practice or technology."* Peninjauan ini pun berimplikasi pada perubahan hasil analisa jabatan sebagai produk hukum.

Secara teoritis, hasil analisa jabatan (dan beban kerja) yang tidak akurat dapat menyebabkan kegiatan selanjutnya yang menggunakan data itu sebagai dasar juga kurang baik. Campo dan Sundaram (2000, h. 427) menyebutkan: *"Job analysis involves determining the duties and responsibilities of the job, its relationship to the organizational hierarchy, its supervisory content, and the qualifications and skills it requires. Without accurate job analysis, good recruitment is difficult"*. (analisa jabatan meliputi penentuan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, hubungannya dengan hirarki organisasi, konten pengawasan, dan kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan. Tanpa analisa pekerjaan yang akurat, rekrutmen yang baik sulit).

Dengan melakukan analisa terhadap data hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja maka akan diperoleh temuan-temuan yang sangat bermanfaat bagi perbaikan analisa jabatan dan analisa beban kerja itu sendiri. Hal ini sangat penting karena bagaimanapun analisa jabatan dan analisa beban kerja merupakan tahapan yang harus dilalui dalam penyusunan Peta Jabatan.

2. Penggunaan Teknologi Informasi dalam menunjang penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.

Dalam instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional pengembangan *e-government* dijelaskan pengertian *e-government* adalah Penyelenggaraan Kepemerintahan yang berbasis elektronik. Atau juga bisa diartikan sebagai suatu penataan sistem manajemen dan proses kerja dilingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi; dan *e-government* juga dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen pemerintah dikembangkan menjadi sistem manajemen organisasi jaringan yang dapat memperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali.

Implementasi *e-government* di instansi pemerintahan dapat membawa manfaat (Manalu, 2010) antara lain :

- a) Pelayanan/service yang lebih baik kepada masyarakat. Informasi dapat disediakan 24 jam sehari, 7 hari dalam seminggu tanpa harus menunggu pegawai kantor.
- b) Peningkatan hubungan antar pemerintah, pelaku bisnis, dan masyarakat umum. Adanya keterbukaan (transparansi) diharapkan hubungan antara berbagai pihak menjadi lebih baik. Keterbukaan ini menghilangkan perasaan saling curiga dan kesalahan dari semua pihak.
- c) Pemberdayaan masyarakat melalui informasi yang mudah diperoleh. Dengan adanya informasi yang mencukupi, masyarakat akan belajar untuk dapat menentukan pilihannya. Misalnya data tentang sekolah, rumah sakit dll.
- d) Pelaksanaan pemerintahan yang lebih efisien. Sebagai contoh koordinasi pemerintahan dapat dilakukan melalui email atau bahkan video konferensi. Bagi Indonesia yang memiliki area yang luas, hal ini akan sangat membantu. Koordinasi, tanya jawab, diskusi antar pimpinan daerah dapat dilakukan tanpa semuanya harus berada pada lokasi yang sama, tidak lagi harus berkumpul disatu tempat untuk pertemuan yang hanya berlangsung satu atau dua jam.

Digitalisasi pemerintahan (*digital government/DIGIGOV*) adalah penggunaan teknologi digital dalam penyelenggaraan fungsi atau urusan pemerintahan. Makna ini senada dengan apa yang terkandung dalam istilah *Electronic Government (e-Govt)* sebagaimana diungkapkan oleh Carrol (2000) yang berarti penggunaan teknologi digital oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Holmes (2001) memberikan pendapat

yang lebih jelas lagi bagi sektor publik bahwa *e-government* merupakan penggunaan teknologi informasi, khususnya internet, untuk memberikan layanan publik yang lebih baik, dekat dengan pelanggan, efektif biaya dan dengan cara yang berbeda tapi lebih baik.

Di Indonesia, penggunaan teknologi digital dalam manajemen informasi bukanlah hal baru. Banyak instansi publik Pemerintah Pusat juga telah mulai menggunakannya meski belum optimal bahkan sektor swasta di berbagai kota telah lebih dulu mengenal dan menerapkannya. Dengan melihat perkembangan ini, maka sebenarnya digitalisasi pemerintahan daerah bukan sesuatu hal yang tidak mungkin. Selain karena desakan globalisasi, *digigov* ini juga memberikan banyak manfaat baik bagi pemerintah sendiri, masyarakat, maupun sektor bisnis dalam hal beragam aktivitas pelayanan pemerintah maupun jalannya pemerintahan itu sendiri.

Tapscott (1996) mengungkapkan bahwa *digigov* merupakan *internet networked government* yang mengganti *industrial age government*. Pergantian ini membawa dampak perubahan dari kendali pemerintahan ke pelayanan klien dan pemberdayaan masyarakat, dari fungsi administrasi yang terisolasi menjadi pelayanan sumberdaya yang terintegrasi dan dari penanganan arsip dan kertas kerja ke pelayanan elektronik.

Selanjutnya dalam rangka mendukung strategi dan kebijakan nasional pemerintah pusat tentang penerapan *e-government*, maka Pemerintah Kabupaten Malang sejak tahun 2013 telah menggunakan aplikasi berbasis website untuk mendukung salah satu tugas pokok dan fungsi SKPD yang ada didalamnya. Seperti yang penulis teliti, bahwa penyusunan analisa jabatan dan analisa beban kerja dalam rangka pemetaan jabatan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Malang telah menggunakan Teknologi Informasi yaitu berupa aplikasi berbasis jaringan website dengan alamat www.malangkab.sinjab.info.

Tujuan utama dari pelaksanaan penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja berbasis Teknologi Informasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang adalah untuk mewujudkan kualitas pelayanan, kecepatan proses pengerjaan, efisiensi biaya dan tenaga, standar yang baku yang jelas serta keakuratan data. Hal ini sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh Booz Allen dan Hamilton (2002) menyarankan 8 (delapan) strategi pelaksanaan *e-government* antara lain:

a) Perencanaan strategis secara keseluruhan. Kombinasikan antara perencanaan dari sisi strategis dan detail operasionalnya dilapangan. Perencanaan akan membantu proses implementasi baik dari sisi pengembangan teknologi maupun kesiapan sumberdaya.

- b) Harus ada struktur dan tanggung jawab untuk menjamin pelaksanaan dan implementasi sesuai rencana. Struktur dan tanggungjawab ini disesuaikan dengan kemampuan dan tanggung jawab kerja setiap departemen selama ini.
- c) Bangun rencana aksi jangka panjang. Rencana aksi jangka panjang termasuk perencanaan strategis, aksi operasional di lapangan hingga parameter kesuksesan. Implementasi dari sisi teknologi hampir pasti memerlukan tahapan-tahapan pelaksanaan, dan faktor lain yang perlu dipikirkan adalah pembiayaan jangka panjang.
- d) Perbandingan pelaksanaan *e-government* secara internasional. Dengan melakukan proses perbandingan, akan lebih memudahkan bagi proses adaptasi dan penyusunan perencanaan yang disesuaikan dengan kondisi secara lokal.
- e) Standarisasi dalam berbagai hal. Standarisasi ini menyangkut prosedur dan juga pembangunan sistem aplikasi. Karena *e-government* akan melibatkan berbagai sektor dan departemen dalam pemerintahan, standarisasi menjadi faktor mutlak agar memudahkan interaksi berbagai aplikasi dan memungkinkan adanya pertukaran data.
- f) Orientasi pada pengguna. Tidak bisa dipungkiri bahwa *e-government* membutuhkan partisipasi penuh dari masyarakat sebagai pengguna. Karena itu, pengembangan sistem informasi yang akan dilaksanakan haruslah berorientasi pada kemudahan dan kenyamanan masyarakat dalam menggunakannya.
- g) Integrasi dan keterlibatan penuh dari staf dan seluruh pegawai. Mereka perlu mendapatkan pelatihan yang memadai, dan adanya insentif yang diukur berdasarkan kesuksesan pelaksanaan *e-government* di lapangan keterlibatan pegawai menjadi mutlak karena sebaik apapun sistem aplikasi yang dijalankan tidak bisa mempunyai manfaat penuh tanpa keterlibatan mereka.
- h) Kerjasama dengan berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta. *e-government* adalah proyek yang sangat besar yang membutuhkan partisipasi berbagai kalangan. Pemerintah akan sulit menjalankan program *e-government* tanpa partisipasi penuh dari masyarakat. Karena itu kerjasama dari berbagai pihak terutama yang terkait secara teknis perlu dilakukan.

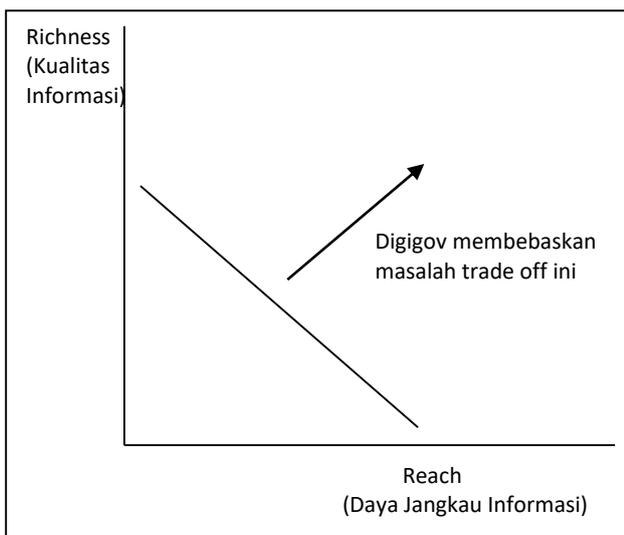
Selanjutnya terdapat beberapa manfaat dan keuntungan dari penggunaan Teknologi Informasi dalam hal ini aplikasi Sistem Informasi Jabatan (Sinjab) yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Malang antara lain:

- a) Aplikasi Sinjab menjadikan proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja menjadi lebih sederhana dan tidak berbelit-belit;

- b) Hasil Analisa Jabatan, Analisa Beban Kerja serta Peta Jabatan yang dijadikan dasar dalam penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai menjadi lebih akurat dan akuntabel;
- c) Tidak perlu mengirimirkan berkas dalam jumlah banyak kepada Pemerintah Kabupaten (paperless);
- d) Terdapat keseragaman format dan bentuk entry-an data (hasil yang seragam);
- e) Daerah yang lokasinya cukup jauh dari ibukota kabupaten, tetap masih bisa dijangkau dengan akses layanan internet. Hal ini karena dikarenakan dukungan jaringan yang sudah merata diseluruh kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Malang;
- f) Proses penyusunan menjadi lebih efisien dalam hal waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan apabila dibandingkan dengan menyusun secara manual.

Selanjutnya dalam tulisan Evans & Wurster yang dikutip oleh [9] memberikan penjelasan yang menarik mengenai mengapa beragam manfaat di atas dapat dicapai melalui digitalisasi pemerintahan. Mereka mengungkapkan bahwa dalam cara tradisional : *there is a universal trade-off between richness and reach*. Sementara dalam *digigov* yang menyebabkan *unbundle information from its physical carrier maka richness/reach trade-off can blow up*.

Richness dalam hal ini berarti kualitas informasi seperti yang ditentukan oleh pengguna yakni akurasi, keluasan, kelancaran, interaktivitas, relevansi, keamanan dan lain sebagainya. Makna yang tepat dari richness beragam dari konteks yang satu ke konteks yang lainnya, namun pada umumnya dapat dipahami artinya dengan jelas dalam konteks tertentu. Sementara itu makna reach (jangkauan) berarti jumlah orang yang berpartisipasi dalam berbagi informasi.



Sumber : Evans & Wurster, dikutip oleh Muluk (2008)

Dalam cara pemerintahan yang tradisional dimungkinkan adanya *trade-off* antara *richness* dengan *reach*. Jika pemerintah menginginkan jangkauan informasinya luas maka kualitas informasinya akan menjadi rendah. Jika pemerintah menghendaki kualitas informasinya tinggi maka pastilah jangkauan informasinya sempit. Begitu seterusnya akan terjadi. Dengan cara ini, mustahil bagi pemerintah untuk memperoleh keduanya sekaligus, kualitas yang tinggi dan jangkauan yang luas. Bahkan dimungkinkan terjadi kualitas informasinya rendah sekaligus jangkauan informasinya sempit. Selain itu, akan lebih susah lagi jika yang terjadi justru informasi asimetris yang dapat menyebabkan salah dalam mengambil kebijakan atau terjadi pertentangan antar pihak, baik antar pemerintah, antar masyarakat, atau antara pemerintah dengan masyarakat. Untuk mengatasi kendala ini adalah dengan mengubah cara pemerintahannya melalui digitalisasi. Akibatnya adalah pemerintah dapat mendukung terjadinya peningkatan eksplosivitas jangkauan informasi sekaligus dapat mendiseminasi standar kualitas informasi sesuai dengan yang dikehendaki. Dengan demikian tidak terjadi *trade-off* antara *richness* dengan *reach*.

Pemerintah dapat meningkatkan kualitas informasi sekaligus dengan meningkatkan jangkauan informasi. Kualitas informasi dapat meningkat dengan jumlah orang yang terlibat dalam pemanfaatan informasi semakin banyak. Dengan kemampuan mengelola informasi yang jauh lebih baik, pemerintah mempunyai pilihan yang banyak dalam memberikan berbagai ragam layanan dan cara pemerintahan, serta hubungannya dengan pemerintah lainnya, masyarakat dan sektor swasta. *Digigov* ini tidak hanya dapat dimanfaatkan dalam pelayanan publik saja, tetapi juga bisa mencakup cara pemerintahan yang lebih baik (Hague & Loader, 1999). Ia dapat juga dimanfaatkan untuk mendukung kebebasan politik melalui *on-line polling*, *on-line voting*, bahkan *on-line complain*.

Dari pendapat tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa dengan adanya teknologi informasi, dalam hal ini adalah aplikasi Sinjab yang berbasis website, maka penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja Berbasis TI dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang telah sesuai dengan teori *richness* dengan *reach* yang dikemukakan oleh Evans & Wurster, sebagaimana dikutip oleh Muluk (2008) bahwa jika Pemerintah Kabupaten Malang menginginkan jangkauan informasinya luas maka kualitas informasinya juga semakin tinggi. Jika Pemerintah Kabupaten Malang menghendaki kualitas informasinya tinggi maka pastilah jangkauan informasinya luas. Begitu seterusnya akan terjadi.

Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin luas cakupan area wilayah Kecamatan yang ter-cover dalam jaringan *website*, maka semakin banyak informasi data analisa jabatan dan analisa beban kerja yang dapat terekam dalam server aplikasi tersebut. Dan semakin banyak data analisa jabatan dan analisa beban kerja yang dibutuhkan untuk melengkapi data, maka semakin luas wilayah kecamatan yang dibutuhkan. Sebagai contoh, apabila proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dilakukan secara manual, maka dalam satu tahun hanya bisa diselesaikan tidak lebih dari 5 SKPD. Namun dengan menggunakan aplikasi *sinjab*, penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja bisa menyelesaikan seluruh SKPD yang berjumlah 52 dan Kecamatan yang berjumlah 33 dalam waktu 6 bulan saja. Semua data pegawai ter-cover dalam satu sistem aplikasi *website* dengan alamat www.malangkab.sinjab.info.

Dengan kata lain Pemerintah Kabupaten Malang dapat meningkatkan kualitas informasi sekaligus dengan meningkatkan jangkauan informasi. Kualitas informasi dapat meningkat dengan jumlah orang yang terlibat dalam pemanfaatan informasi semakin banyak. Dalam hal ini tenaga analis yang ada pada masing-masing SKPD dan Kecamatan se-Kabupaten Malang dapat menggunakan aplikasi *sinjab* serta dapat *entry/memasukkan* semua data PNS meskipun wilayahnya cukup jauh dari ibukota Kabupaten Malang yang berada di Kota Kapanjen.

3. Faktor-faktor yang menghambat proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa beban Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang

Dari penelitian yang dilakukan dan berdasarkan uraian pada sub terdahulu yaitu perencanaan sumber daya aparatur yang ditinjau dari aspek penyusunan analisa jabatan dan analisa beban kerja berbasis teknologi informasi dalam rangka pemetaan jabatan maupun dari aspek proses administrasinya maka ada beberapa faktor yang menghambat antara lain adalah komitmen manajemen, regulasi pemerintah, sumber daya analis jabatan dan anggaran.

a) Komitmen Manajemen

Mengidentifikasi besaran komitmen, apakah tinggi atau rendah, dari suatu organisasi maupun individu bukanlah hal yang mudah. Setiap organisasi atau individu apabila ditanyakan tentang komitmennya tentu akan menjawab dengan mantap bahwa dia (organisasi atau individu) memiliki komitmen yang tinggi. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggali bagaimana komitmen manajemen yang dalam hal ini adalah pejabat eselon II sampai dengan eselon IV berkaitan dengan penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.

Tahapan-tahapan penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja di Kabupaten Malang, melibatkan banyak pihak dan pada pelaksanaannya tidak jarang ditemui berbagai permasalahan dan kendala. Dari penelitian yang telah dilakukan memang ada pejabat pada beberapa SKPD yang kurang peduli dengan proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja. Mereka cenderung menyerahkan proses pengerjaannya pada tenaga analis yang sudah dilatih. Sehingga tidak melakukan kontrol lagi secara intensif. Namun hal ini tidak terjadi pada semua SKPD, mayoritas SKPD lain masih berusaha untuk menjaga agar hasil analisa tetap akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dari sisi kesediaan para pejabat untuk meluangkan waktu tenaga di tengah kesibukan melaksanakan tugas-tugas yang lain untuk selalu memberikan perhatian, mengikuti dan membantu secara intensif terhadap pelaksanaan analisa yang dilakukan oleh petugas bawahannya sampai dengan selesai, hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa pejabat memiliki komitmen yang rendah yang diindikasikan bahwa tahunya mereka pekerjaan itu selesai dan segera dikirim, namun sebagian yang lain memiliki komitmen yang tinggi dengan selalu mengawal dan mendampingi secara intensif pelaksanaan analisa jabatan dan analisa beban kerja hingga selesai.

Selanjutnya Integra Solusi Dinamika (2013), memberikan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi komitmen, antara lain komitmen manajemen harus dapat dibuktikan dengan disediakannya segala sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tiap tahap rencana yang telah disepakati dan harus mampu dibuktikan dengan penghapusan hambatan-hambatan yang mencegah lancarnya pelaksanaan tiap tahap rencana tersebut. Kemudian Cakrawijaya (2013) memberikan indikator manajemen memperlihatkan komitmennya, antara lain mengalokasikan waktu dan sumberdaya untuk pelatihan; secara tetap berkomunikasi dengan tim dan mengawasi kegiatan-kegiatannya; membuat dan menjaga kejelasan tujuan dari organisasi; mengalokasikan anggaran yang sesuai; dan selalu terlibat dalam kegiatan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa komitmen manajemen pada SKPD dalam tahap analisa jabatan dan analisa beban kerja masih belum seluruhnya memiliki komitmen yang tinggi untuk melaksanakan analisa dengan sungguh-sungguh sehingga data hasil analisa masih belum akurat/valid, meskipun beberapa pejabat eselon II

sampai dengan IV menunjukkan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan analisa jabatan dan analisa beban kerja dengan benar dan sungguh-sungguh.

b) Regulasi Pemerintah

Kebijakan pemerintah pusat terkait dengan kewajiban dalam menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja sudah jelas dan mengikat. Apalagi peraturannya dikeluarkan oleh 3 institusi yang berbeda. Namun kebijakan tersebut tidak didukung dengan regulasi yang baik. Dan ada kecenderungan regulasi tersebut berjalan sendiri-sendiri.

Beberapa regulasi yang tidak sama tersebut dapat dicontohkan seperti Kementerian Dalam Negeri mengeluarkan Permendagri Nomor 70 tahun 2011 tentang Nama-nama Jabatan Fungsional Umum dilingkungan Pemerintah Daerah, dan Badan Kepegawaian Negara mengeluarkan Perka BKN Nomor 3 tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum serta Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Daftar Nama Jabatan Fungsional Umum tahun 2014.

Dengan adanya perbedaan regulasi tentang pemberian nama jabatan fungsional umum ini, maka banyak Pemerintah Daerah termasuk Pemerintah Kabupaten Malang yang merasa kebingungan dengan aturan mana yang harusnya dipakai.

Hal ini menyebabkan beberapa perbedaan persepsi terhadap regulasi terkait pemberian nama-nama jabatan fungsional umum. Seharusnya pemerintah pusat terlebih dahulu melakukan rapat koordinasi sebelum mengeluarkan 3 (tiga) regulasi tentang perihal yang sama namun isinya berbeda. Sehingga diharapkan regulasi yang dikeluarkan satu saja namun sudah bisa meng-cover seluruh data yang diinginkan oleh pemerintah pusat. Terlebih lagi nantinya hasil penyusunan data Anjab dan Abk tersebut juga dimanfaatkan/dikirim kepada ketiga institusi yang mengeluarkan kebijakan dimaksud.

c) Sumber Daya Analis Jabatan

Kondisi jumlah tenaga analis jabatan dengan kategori ahli yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang cukup minim. Dengan jumlah 12 (dua belas) orang yang mana harus menganalisa PNS sejumlah 16.059 orang merupakan hal yang tidak sebanding. Selebihnya tenaga analis yang ada pada masing-masing SKPD dalam hal ini dirangkap oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian rata-rata hanya mendapatkan pelatihan selama 4 (empat) hari dalam setahun. Tentu saja jumlah jam dalam pelaksanaan bintek masih sangat kurang.

Disamping itu pelatihan yang dilaksanakan hanya 4 (empat) hari dengan materi yang lebih bersifat teknis untuk mengisi formulir analisa jabatan dan analisa beban kerja serta cara penggunaan program aplikasinya. Dengan pelatihan yang singkat dan materi yang terbatas menyebabkan analis dari SKPD yang melaksanakan analisa tidak memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang bagaimana melakukan analisa jabatan dan analisa beban kerja dengan baik dan benar.

Kondisi inilah yang menyebabkan para petugas yang ditunjuk untuk melaksanakan analisa jabatan dan analisa beban kerja mengalami kesulitan. Siagian (2012, h. 75) mengemukakan “..... para tenaga spesialis di bidang pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satuan-satuan kerja lain dalam organisasi”.

Pernyataan senada dari [10] bahwa pada departemen/bagian SDM sendiri masih sangat langka tenaga kerja yang profesional untuk melaksanakan manajemen SDM secara efektif dan efisien, sulit menemukan petugas manajemen SDM yang mampu menyelaraskan antara rencana strategis organisasi dan perencanaan SDM. Sebagai upaya antisipasinya adalah dengan memberikan pelatihan di bidang manajemen SDM. Padahal menurut Riyadi dan Bratakusuma (2004), “... perencana selaku SDM perencanaan merupakan faktor utama yang menggerakkan pelaksanaan perencanaan. ... SDM perencanaan menjadi sangat penting dan bahkan menjadi kunci bagi berhasil tidaknya proses perencanaan pembangunan”.

Dari beberapa uraian tersebut dapat diketahui bahwa sumber daya analis jabatan yang ada pada SKPD dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dalam melaksanakan analisa jabatan dan analisa beban kerja yang masih kurang secara kuantitas tetapi secara kualitas di dalam prakteknya masih bisa ditutupi dengan tim analis jabatan tingkat kabupaten.

d) Anggaran

Untuk melaksanakan analisa jabatan dan analisa beban kerja, termasuk di dalamnya persiapan analisa dengan menyelenggarakan pelatihan teknis sebelum analisa dilakukan, Bagian Organisasi telah menganggarkan dalam APBD Tahun Anggaran 2015 sebesar 95 juta rupiah. Namun penelitian ini tidak untuk menilai apakah dengan anggaran yang masih kurang itu berpengaruh pada tidak adanya sosialisasi dan hasil pelatihan teknis yang menunjukkan masih

kurangnya pengetahuan dan pemahaman petugas yang melaksanakan analisa maupun pemangku jabatan yang dianalisa, dan selanjutnya berpengaruh kepada hasil dari analisa jabatan dan analisa beban kerja yang kurang akurat/valid. Tetapi dari pernyataan tersebut, tampaknya anggaran memiliki keterkaitan dengan hasil dari analisa yang dilakukan.

Namun yang perlu menjadi pemahaman setiap pihak yang berkecimpung dalam perencanaan sumber daya aparatur adalah bahwa selain anggaran merupakan sarana agar perencanaan dapat disusun dengan baik, perencanaan sumber daya aparatur juga memiliki implikasi langsung maupun tidak langsung pada struktur anggaran. Anggaran untuk belanja pegawai yang terlalu besar akan menyebabkan anggaran untuk pembangunan menjadi kecil, artinya sulit untuk melaksanakan pembangunan karena keterbatasan anggaran. Meskipun sumber daya aparatur itu juga sebagai penggerak dari usaha-usaha pembangunan itu.

Oleh karena itu, penyusunan formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah (melalui Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja) sebagai bagian dari upaya pembangunan sumber daya aparatur harus mengarah pada penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif, efisien dan ekonomis yang mampu memberikan nilai tambah bagi pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun di sisi lain peningkatan kapasitas sumber daya perencana kepegawaian dan pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian untuk menghasilkan perencanaan sumber daya aparatur dan implementasinya yang tepat, selaras dan mendukung pelaksanaan rencana pembangunan daerah secara efektif, efisien dan ekonomis perlu dukungan anggaran yang memadai. Tjokroamidjojo (1995a, h. 166) mengemukakan:

“Hubungan antara perencanaan dan anggaran belanja negara menjadi timbal balik. Di satu pihak pencerminan dalam anggaran belanja negara menjamin kepastian pembiayaan, di lain pihak perencanaan akan memberikan perhatian terhadap keterbatasan pembiayaan. Hubungan antara perencanaan dan anggaran belanja negara ini juga dapat terkait dalam rangka perencanaan operasional tahunan. Bahkan dalam tahap-tahap permulaan pengembangan pelaksanaan rencana operasional tahunan, maupun sebagai inti utamanya perencanaan anggaran belanja negara dipakai sebagai dokumen rencana tahunannya.”

KESIMPULAN

1. Pemerintah Kabupaten Malang melalui Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang sudah menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja menggunakan Teknologi Informasi dalam bentuk aplikasi berbasis website. Aplikasi tersebut menggunakan jaringan internet dengan alamat www.malangkab.sinjab.info. Seluruh SKPD yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang mengisi data Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja melalui aplikasi berbasis website dengan dibantu analis jabatan pada masing masing SKPD. Setelah analisa selesai dilaksanakan, hasilnya diserahkan kepada tim terpadu untuk dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan secara *team-work*, bukan oleh individu anggota tim, sehingga hasil evaluasi benar-benar akurat;
2. Pemerintah Kabupaten Malang telah menyusun Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja dengan menggunakan aplikasi berbasis website yang mana banyak sekali manfaat dan keuntungan yang diperoleh diantaranya adalah :
 - a) Aplikasi Sinjab menjadikan proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja menjadi lebih sederhana dan mudah;
 - b) Hasil Analisa Jabatan, Analisa Beban Kerja serta Peta Jabatan yang dijadikan dasar dalam penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai menjadi lebih akurat dan akuntabel;
 - c) Tidak perlu mengirimkan berkas dalam jumlah banyak kepada Pemerintah Kabupaten (*paperless*);
 - d) Terdapat keseragaman format dan bentuk entry-an data (hasil yang seragam);
 - e) Daerah yang lokasinya cukup jauh dari ibukota kabupaten, tetap masih bisa dijangkau dengan akses layanan internet. Hal ini karena dikarenakan dukungan jaringan yang sudah merata diseluruh kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Malang;
 - f) Proses penyusunan menjadi lebih efisien dalam hal waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan apabila dibandingkan dengan menyusun secara manual.
3. Beberapa faktor yang menghambat proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja diantaranya :
 - a) Komitmen Manajemen
Dari penelitian yang telah dilakukan memang ada pejabat pada beberapa SKPD yang kurang peduli dengan proses penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja. Sehingga tidak lagi melakukan kontrol secara intensif dan cenderung percaya dengan hasil yang sudah dikerjakan. Namun hal ini tidak terjadi pada semua SKPD, mayoritas SKPD lain masih

- berusaha untuk menjaga agar hasil analisa tetap akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
- b) Regulasi Pemerintah
Regulasi yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat dalam hal ini lembaga tinggi negara setingkat menteri mengeluarkan regulasi yang berbeda dalam proses penyusunan data Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi, Badan Kepegawaian Negara dan Kementerian Dalam Negeri sama-sama mengeluarkan peraturan terkait penyusunan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja serta penyusunan Jabatan Fungsional Umum. Dengan adanya regulasi yang berbeda, maka terkadang membingungkan Pemerintah Daerah, tidak terkecuali Pemerintah Kabupaten Malang.
- c) Sumberdaya Analisis Jabatan
Sumberdaya Analisis Jabatan yang ada pada SKPD dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang dalam melaksanakan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja masih kurang secara kuantitas. Pada saat ini pada masing-masing SKPD terdapat 2 orang tenaga Analisis Jabatan, dirasakan sangat kurang. Apalagi untuk SKPD besar seperti Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Rumah Sakit Umum Daerah yang mempunyai jumlah personil cukup besar, maka tenaga analisis jabatan yang hanya 2 orang perlu mendapatkan penambahan.
- d) Anggaran
Selain anggaran merupakan sarana agar perencanaan dapat disusun dengan baik, perencanaan sumber daya aparatur juga memiliki implikasi langsung maupun tidak langsung pada struktur anggaran. Dengan keterbatasan anggaran yang dialokasikan pada setiap tahunnya, maka berimplikasi pada pelaksanaan diklat bagi tenaga analisis jabatan. Semakin besar anggaran yang diberikan, maka semakin banyak pula tenaga analisis jabatan yang dapat diikuti dalam pelatihan teknis sehingga nantinya dapat mencetak tenaga analisis jabatan pada masing-masing SKPD yang ada dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang secara handal.

2. Bapak Dr. MR. Khairul Muluk, M.Si, sebagai pembimbing I dalam penelitian ini.
3. Ibu Dr. Endah Setyowati, MSi., sebagai pembimbing dalam penelitian ini.
4. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Malang.
5. Bapak Kepala Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.
6. Bapak Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang
7. Pusbindiklatren Bappenas yang telah memberi kepercayaan bagi peneliti dalam penelitian ini.
8. Pihak – pihak yang telah banyak membantu proses penelitian ini, dan tidak bisa kami sebutkan satu persatu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, 2011. *Renstra* (Rencana Strategis) Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang Tahun 2011 – 2015, Malang.
- [2]. Djunaedi, Achmad, 2000. *Konsep Perencanaan Strategis*. Bahan Kuliah Teori Perencanaan. Kegiatan Magister Perencanaan Kota dan Daerah. UGM. Yogyakarta.
- [3]. Bryson, John M., 1988. *A strategic Planning Procces for Public and Non-profit Organization. Long Range Planning, Vol. 21*. Pergamon Journals Ltd: Great Britain.
- [4]. Kartasmita, Ginanjar, 1997. *Administrasi Pembangunan : Perkembangan Pemikiran dan Prakteknya di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- [5]. Republik Indonesia, 2014. Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Jakarta.
- [6]. Republik Indonesia, 2011. Permenpan RB Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Anlisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja.
- [7]. Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Terjemah oleh Paramita Rahayu. Edisi Sepuluh. Indeks. Jakarta.
- [8]. Muluk, MR. Khairul, 2008. *Knowledge Management*, Malang. Bayu Media Publishing
- [9]. Nawawi, Hadari. 2008. *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Profit dan Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penulisan penelitian ini, peneliti menghaturkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu secara substansi maupun finansial.

1. Bapak Prof.Dr. Bambang Supriyono, MS Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.