



## Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Beban Kerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah

Nuraini Arshy Erland<sup>1</sup> Daswati<sup>2</sup> Asrifai<sup>3</sup>

Magiter Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Tadulako, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [sheepmbee86@gmail.com](mailto:sheepmbee86@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstract

This research aims to examine the implementation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 1 of 2020 at the Organization Bureau of the Regional Secretariat of Central Sulawesi Province. The theory used in this study is Edward III's (2003:11) theory, which consists of four criteria: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The research method applied is descriptive qualitative. Data were collected through observation, documentation, and interviews. Informants were selected using purposive sampling, involving five individuals considered to have in-depth knowledge regarding the research issues. The data analysis techniques included data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing/verification. The results showed that the implementation of Job Analysis (Anjab) and Workload Analysis (ABK) has not been optimal. This is evident from the excess number of P3K positions in 2023 caused by several factors, including application errors and a lack of coordination among related stakeholders, resulting in proposed formations exceeding the actual needs. Since P3K employees cannot be transferred to other units, this surplus has led to ineffective human resource distribution. Furthermore, before 2022, tasks related to Anjab and ABK, which should have been the responsibility of the Administrative Unit, were instead carried out by the technical team, thus hindering effective and efficient implementation of Anjab and ABK.

**Keywords:** Communication, Resources, Disposition, Bureaucratic Structure



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

## INTRODUCTION

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dan penting yang dimiliki perusahaan atau organisasi pemerintah, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Keberhasilan organisasi juga sangat mungkin dicapai apabila kebijakan, prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia dalam organisasi saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak dalam organisasi (Sedarmayanti, 2016:11). Pada organisasi publik, pegawai merupakan salah satu hal penting dalam penyelenggaraan negara. Pada dasarnya Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai peran utama sebagai pelaksana peraturan undang-undang, menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik, pengelola pemerintah, *manager* atau *corporate leader*, dan administrator (Edy Topo, 2010:3). Pegawai menjadi salah satu aktor negara untuk menggerakkan roda pemerintahan dan menjadi salah satu pilar dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good government*). Pegawai dalam organisasi pemerintahan bertugas untuk mengabdi pada kepentingan publik dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermatahat. Pelaksanaan administrasi kepegawaian pada organisasi pemerintahan harus diperhatikan, karena melihat peran penting yang diemban oleh pegawai, yaitu sebagai satu aktor penyelenggara pemerintahan.

Manajemen sumber daya manusia sektor publik telah menjadi bagian penting dari setiap upaya Reformasi Birokrasi dalam menyajikan pelayanan bagi pemenuhan kebutuhan serta akomodasi berbagai kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Dapat dikatakan keberhasilan Reformasi Birokrasi itu sendiri dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya aparaturnya. Oleh karena itu sudah saatnya birokrasi



di Indonesia tidak lagi kompromistik dalam melakukan rekrutmen, pemilihan dan penempatan pekerjaan atau jabatan bagi staf dan pejabat, penilaian kinerja, rotasi dan mutasi hingga membangun karakter dan kompetensi individu. Semua fungsi manajemen sumber daya manusia sektor publik harus dijalankan dengan tegas, rasional dan objektif. Guna mewujudkan sumber daya aparatur sipil negara yang memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Negara No.1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, disebutkan bahwa Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan jabatan kemudian Hasil penyusunan kebutuhan disampaikan oleh PPK Instansi Pemerintah kepada Menteri PAN RB dan Kepala BKN. Hal ini bertujuan agar penempatan pegawai berdasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan. Dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki dapat menghasilkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Bentuk organisasi apapun tentunya akan membutuhkan orang-orang dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatannya yang ada dalam suatu organisasi. Bila kita menelusuri lebih lanjut, maka didalam organisasi pemerintah, kebutuhan akan sumber daya manusia sangat vital, karena masalah perkembangan sebuah organisasi adalah menyangkut produktivitas kinerja pegawai. Maka dari itu dalam hal ini kita perlu menentukan macam dan tingkat kualitas pegawai yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan perincian mengenai jumlah pegawai yang se-efektif mungkin agar efisiensi usaha akan tercapai dengan hasil memuaskan. Salah satu alat yang sangat relevan yaitu dengan menggunakan "Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja" dimana berdasarkan analisis ini akan diperoleh data yang menunjukkan macam, jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan juga akan digunakan sebagai standar bagi semua program kepegawaian yang meliputi penerimaan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, pemindahan dan kenaikan pangkat, penyusunan peraturan gaji, penyusunan struktur organisasi dan memperbaiki kondisi-kondisi kerja. Ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional.

Analisis jabatan memberikan fakta-fakta dan menunjukkan apa yang dilakukan dan jenis pegawai yang diperlukan. Fakta-fakta ini diuktisarkan dalam uraian jabatan (*job description*). Syarat-syarat pegawai yang penting dicatat dalam persyaratan jabatan (*job specification*). Dalam analisis beban kerja perhatian dicurahkan kepada pengukuran beban kerja (*workload* atau *work content* atau *performance standard* atau *output standard*). Standar jabatan menunjukkan berapa banyak pekerjaan yang diharapkan dari tiap pegawai. Standar jabatan demikian biasanya didasarkan atas studi waktu dari jabatan-jabatan. Standar jabatan atau standar prestasi dapat juga mengandung analisis metode dan gerak sebagai dasar untuk menentukan cara mengerjakan suatu jabatan yang yang paling baik atau yang paling efisien. Penerapan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang bertujuan untuk penyusunan formasi pegawai diterapkan dengan memperhatikan kesesuaian jumlah pegawai dengan tugas unit kerja, kesesuaian kualitas pegawai dengan jenis pekerjaan agar memberikan kontribusi yang positif untuk meningkatkan efektivitas pegawai (Khotimah:2012). Praktek analisis jabatan dan analisis beban kerja terkait erat dengan dengan kinerja organisasi, analisis jabatan dan analisis beban kerja merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif dalam dirinya sendiri dan manfaat perhatian profesional HR, manajer lini dan manajer puncak (Taylor & Francis: 2004).



Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah, yang menangani pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja diseluruh Perangkat Daerah adalah Sekretariat Daerah yaitu Biro Organisasi yang berwenang untuk menghimpun data dari pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilakukan oleh setiap Perangkat Daerah (PD). Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah bersumber pada peraturan yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.1 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Instansi Pemerintah. Berdasarkan Hasil penelitian pada Biro Organisasi Sekretariat Derah Provinsi Sulawesi Tengah menunjukan bahwa Implementasi penerapan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja belum berjalan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat dari adanya kelebihan formasi Pegawai Pemerintah Perjanjian Kerja (P3K) pada tahun 2023 yang disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu adanya kesalahan aplikasi serta kurangnya koordinasi antara stakeholder terkait, sehingga mengakibatkan jumlah formasi yang diusulkan melebihi kebutuhan riil. Karena P3K tidak dapat dipindahkan ke unit lain, kelebihan formasi tersebut berdampak pada distribusi Sumber Daya Manusia yang menjadi tidak efektif. Selain itu, sebelum tahun 2022, pelaksanaan tugas terkait Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang seharusnya menjadi kewenangan unit kerja Tata Usaha justru dikerjakan oleh tim teknis, sehingga implementasi Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat tergambar pada rekapitulasi jumlah pegawai dan jumlah kebutuhan yang ada pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1. Rekapitulasi Jumlah pegawai dan kebutuhan pegawai pada Biro Organisasi**

Rekapitulasi	Jumlah		
	Bezetting	Kebutuhan	+/-
JPT Pratama	1	1	0
Jabatan Administrator	3	3	0
Jabatan Pengawas	7	9	-2
Jabatan Fungsional	31	27	4
Jabatan Pelaksana	22	20	2
<b>Jumlah Kebutuhan</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>4</b>

Permasalahan yang muncul akibat tidak optimalnya pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja berdampak langsung pada ketidakseimbangan distribusi pegawai di lingkungan organisasi. Kondisi ini tercermin dari penumpukan pegawai pada satu unit kerja tanpa adanya uraian tugas yang jelas, sementara di sisi lain terdapat unit kerja yang mengalami kekurangan tenaga. Ketidakseimbangan ini menghambat tercapainya efisiensi dan efektivitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kelebihan maupun kekurangan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan aktual menandakan lemahnya perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis pada data empiris. Mengacu pada pemikiran Henry Fayol dalam jurnal Carl A. Rodrigues (2010:1), prinsip *Division of Work* atau pembagian kerja merupakan salah satu fondasi penting dalam manajemen organisasi. Pembagian kerja yang dilakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian individu diyakini mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Prinsip yang dikenal luas sebagai *the right man in the right place* menekankan pentingnya penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu, ketidakterlaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja secara menyeluruh dan berkelanjutan akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dari segi produktivitas, kualitas pelayanan, maupun pencapaian tujuan strategis organisasi.

Pelaksanaan implementasi analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai Permenpan RB No.1 Pada Biro Organisasi masih perlu dilakukan secara mendalam mengingat Biro



Organisasi merupakan *Leading Sector* terkait dengan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Maka dari itu, pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja akan lebih sempurna bila diimbangi dengan sentuhan teknologi informasi serta didukung dengan implementasi kebijakan terkait dengan Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi (Edward III 2005:126). Sehingga implementasi analisis jabatan dan analisis beban kerja diharapkan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan guna menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai dan mampu melaksanakan tugas-tugas secara produktif untuk tercapainya tujuan instansi. Sumber daya manusia pada Biro Organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Selain itu, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah harus dapat mengoptimalkan implementasi Permenpan RB No. 1 Tahun 2020 agar dapat menghasilkan tenaga profesional dalam bidang ketatalaksanaan dan kepegawaian serta pendayagunaan aparatur negara lainnya melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja serta pendidikan dan latihan rutin bagi setiap pegawainya sebagai upaya peningkatan profesionalisme kinerja fungsi organisasi sehingga setiap ASN yang ada pada Biro Organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien tanpa ada perbedaan beban kerja yang di dasari pada tugas dan fungsi masing-masing unit kerja yang ada.

## RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggali dan memahami fenomena yang terjadi secara mendalam sesuai dengan kondisi nyata di lokasi penelitian. Menurut Arikunto (2002:309), penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai status atau gejala sebagaimana adanya pada saat penelitian dilakukan, tanpa manipulasi terhadap variabel-variabel yang diteliti. Lebih dari sekadar pengumpulan data, penelitian ini juga mencakup proses analisis dan interpretasi terhadap makna data yang diperoleh. Setiap informasi yang dikumpulkan dianggap memiliki potensi sebagai kunci untuk memahami permasalahan yang diteliti secara komprehensif, sehingga dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai objek kajian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengungkap dinamika sosial secara kontekstual dan bermakna.

## RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah merupakan salah satu perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Pembentukan biro ini juga diperkuat dengan Peraturan Gubernur Nomor 42 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Inspektorat Daerah. Landasan hukum tersebut memberikan legitimasi terhadap keberadaan dan fungsi kelembagaan Biro Organisasi sebagai bagian integral dari struktur pemerintahan daerah. Selanjutnya, merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2019, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah memiliki tugas pokok dalam merumuskan kebijakan, melaksanakan koordinasi lintas sektor, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan tertentu. Tugas ini dilaksanakan dalam rangka memastikan keselarasan antara perencanaan organisasi dan kebutuhan riil birokrasi daerah, sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan yang profesional dan akuntabel. Adapun ruang lingkup



tugas yang dijalankan mencakup sejumlah fungsi strategis, di antaranya pengelolaan kelembagaan, analisis jabatan, penyusunan formasi jabatan, pembinaan kinerja aparatur, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Fungsi-fungsi tersebut menegaskan peran Biro Organisasi sebagai motor penggerak dalam reformasi birokrasi di tingkat daerah, sekaligus sebagai fasilitator dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Dengan demikian, keberadaan Biro Organisasi tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga berperan penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## Discussion

### Komunikasi

Menurut George C 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. Variabel pada indikator ini terdiri dari Kejelasan informasi kebijakan, Konsistensi perintah dan petunjuk, Intensitas dan ketepatan penyampaian informasi, dan pemahaman pelaksana terhadap tujuan kebijakan. Oleh karena itu, suatu kebijakan yang memiliki kekuatan hukum sebelum diimplementasikan sangat penting untuk dikomunikasikan dengan baik, baik dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan maupun dari pelaksana kebijakan kepada publik atau masyarakat sebagai kelompok sasaran. Komunikasi memegang peran krusial dalam penyampaian kebijakan, sehingga kebijakan yang akan dilaksanakan harus dipahami secara mendalam oleh para pelaksana. Dengan demikian, kebijakan tersebut dapat disampaikan secara jelas, akurat, dan konsisten sehingga tidak menimbulkan kontradiksi. Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan bahwa para pelaksana memahami apa yang harus dilakukan. Tujuan dan sasaran kebijakan juga harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) untuk meminimalisir distorsi dalam implementasi. Jika tujuan dan sasaran kebijakan tidak jelas atau tidak diketahui oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan besar akan muncul resistensi dari mereka. Untuk menjamin keberhasilan dan efektifnya suatu kebijakan itu diperlukan komunikasi yang baik.

Pelaksanaan tugas dan fungsi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah harus didukung oleh proses komunikasi yang efektif, terutama dalam konteks implementasi kebijakan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Komunikasi yang baik antar unit kerja, pimpinan, dan pelaksana kebijakan menjadi aspek krusial untuk memastikan bahwa setiap pihak memahami peran, tanggung jawab, serta prosedur yang harus dilaksanakan. Informasi yang disampaikan secara jelas dan tepat waktu akan mengurangi potensi terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan kebijakan dan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Selain itu, komunikasi yang efektif dapat menciptakan sinergi antar pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penataan sumber daya manusia. Melalui forum koordinasi, rapat teknis, serta penyampaian laporan yang terstruktur, pelaksanaan Anjab dan ABK dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala. Dengan demikian, komunikasi yang terarah dan terencana menjadi fondasi penting dalam mewujudkan implementasi kebijakan yang optimal, efisien, dan selaras dengan tujuan birokrasi modern yang adaptif dan berbasis kinerja.



## Sumber Daya

Sumber daya merupakan komponen fundamental yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan dalam suatu organisasi atau lembaga. Secara konseptual, sumber daya mencakup berbagai bentuk input yang diperlukan dalam menjalankan program atau kebijakan, ketersediaan anggaran, sarana dan prasarana pendukung, jumlah dan kualitas sumber daya manusia, teknologi, serta informasi atau kewenangan. Ketersediaan dan kecukupan sumber daya ini menjadi prasyarat utama agar proses implementasi dapat berlangsung sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tanpa dukungan sumber daya yang memadai, kebijakan yang dirumuskan dengan baik sekalipun berisiko tidak mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam konteks pelaksanaan kebijakan publik, distribusi dan pengelolaan sumber daya secara tepat dan efisien sangat menentukan keberhasilan implementasi di tingkat operasional. Misalnya, kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan tersertifikasi akan memperkuat kapasitas kelembagaan, sementara alokasi anggaran yang proporsional akan memastikan keberlanjutan program. Demikian pula, pemanfaatan teknologi informasi dan sistem pendukung lainnya dapat mempercepat proses pelayanan dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penguatan sumber daya secara holistik perlu menjadi fokus utama dalam setiap tahapan implementasi kebijakan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, agar tujuan kebijakan dapat dicapai secara optimal dan berkelanjutan.

Menurut George C. Edward III (2003:11), 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 Aparatur Sipil Negara Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah sebagai pelaksana teknis urusan dan kebijakan.

Dalam praktiknya masih dijumpai beberapa kasus ketidaksesuaian antara latar belakang keilmuan pegawai dengan unit kerja tempat mereka ditempatkan, seperti penempatan pegawai dengan latar belakang pelayanan publik di bagian yang berfokus pada pengelolaan kinerja. Ketidaksesuaian ini umumnya disebabkan oleh adanya kekosongan jabatan yang mendesak untuk segera diisi. Selain itu, Biro Organisasi juga sempat menghadapi tantangan terkait kelebihan formasi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan actual hal ini dapat dilihat pada peta jabatan biro organisasi dimana jabatan fungsional Analis SDM Aparatur Ahli Pertama mengalami kelebihan sebanyak 11 orang, disusul oleh Pranata Komputer sebanyak 4 orang, serta Arsiparis sebanyak 2 orang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kapasitas pegawai pada jabatan-jabatan tersebut melampaui kebutuhan riil beban kerja yang tersedia pada unit kerja terkait. Namun, upaya adaptif tetap dilakukan dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang tersedia, guna memastikan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi tetap berjalan secara efektif dan berkelanjutan.



## Disposisi

Faktor disposisi atau kecenderungan merupakan salah satu elemen kunci yang memengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Disposisi merujuk pada sikap, persepsi, dan komitmen para pelaksana atau implementor terhadap kebijakan yang akan dijalankan. Dalam konteks implementasi, disposisi memainkan peran penting karena sikap positif dari para pelaksana akan mendorong terciptanya dukungan yang kuat serta pelaksanaan kebijakan yang selaras dengan tujuan dan arahan yang telah ditetapkan. Antusiasme dan keterlibatan aktif para pelaksana menjadi indikator bahwa kebijakan tersebut diterima dan dianggap relevan serta bermanfaat dalam konteks kerja mereka. Sebaliknya, apabila para pelaksana menunjukkan sikap yang kurang mendukung atau bahkan menolak terhadap suatu kebijakan, hal tersebut akan tercermin dalam perilaku mereka selama proses implementasi berlangsung. Penolakan atau resistensi yang muncul dapat berdampak negatif terhadap efektivitas pelaksanaan kebijakan, baik dalam bentuk kelambanan, ketidaksesuaian prosedur, maupun kegagalan pencapaian target. Oleh karena itu, penting bagi pembuat kebijakan untuk memperhatikan aspek disposisi pelaksana sejak tahap perumusan hingga implementasi, melalui pendekatan partisipatif, sosialisasi yang memadai, serta pembinaan yang berkesinambungan guna membangun sikap positif dan rasa memiliki terhadap kebijakan yang akan diimplementasikan.

Menurut George C. Edward III (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 dengan pandangan-pandangan pelaksana kebijakan atau kepentingan-kepentingan pribadi atau organisasi dari pelaksana/implementor, varibel pada indikator ini dapat dilihat dari komitmen pelaksana, tingkat penerimaan terhadap kebijakan, motivasi kerja, dan integritas dan tanggung jawab. 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.

Dalam konteks penelitian ini, disposisi dipahami sebagai bentuk tanggung jawab dan komitmen para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan penerapan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Disposisi mencerminkan sejauh mana pelaksana memiliki kesadaran, kesungguhan, serta integritas dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan, termasuk kepatuhan terhadap prosedur dan pedoman yang berlaku. Aspek ini menjadi penting untuk menjamin bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan keterlibatan aktif dari para pelaksana. Lebih lanjut, sikap pelaksana terhadap kebijakan Anjab dan ABK menjadi indikator kunci dalam menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaannya. Sikap positif, proaktif, serta adanya rasa tanggung jawab tinggi akan mendorong pelaksanaan yang lebih optimal, sebaliknya sikap pasif dan kurangnya pemahaman dapat menghambat capaian tujuan kebijakan. Oleh karena itu, disposisi yang kuat perlu dibangun melalui peningkatan pemahaman, pelatihan berkelanjutan, serta penguatan budaya kerja berbasis kinerja agar pelaksanaan Anjab dan ABK dapat memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas organisasi.



Namun demikian, terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut dari para pelaksana kebijakan, khususnya terkait dengan optimalisasi distribusi pegawai. Salah satu kendala utama adalah ketentuan mengenai Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang tidak dapat dipindahkan secara fleksibel, karena proses penempatannya harus sesuai dengan Pertimbangan Teknis yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri dalam pemenuhan kebutuhan pegawai pada unit-unit kerja yang mengalami kekurangan personil. Dengan demikian, meskipun implementasi kebijakan secara umum telah memenuhi aspek normatif, fleksibilitas dalam manajemen pegawai tetap menjadi isu krusial yang perlu dicari solusinya agar distribusi sumber daya manusia dapat berjalan lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan organisasi. sebab akan berdampak langsung terhadap optimalisasi kinerja organisasi dan efektivitas tata kelola birokrasi. Beban kerja yang relatif rendah dibandingkan dengan jumlah pegawai berpotensi menurunkan tingkat produktivitas individual, memperlemah *sense of urgency*, serta menciptakan ruang kerja yang kurang menantang secara profesional.

### Struktur Birokrasi

Struktur organisasi adalah pengaturan hubungan bagian-bagian dari komponen dan posisi dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menspesifikasi 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. Struktur birokrasi memiliki kekuatan utama pada kemampuannya dalam melaksanakan aktivitas yang standarisasi secara efisien. Standarisasi prosedur dan tingginya tingkat formalisasi memungkinkan organisasi birokratis untuk menjalankan fungsi-fungsi administratif secara konsisten, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengambilan keputusan yang bersifat tersentralisasi juga memperkuat kontrol terhadap pelaksanaan kebijakan dan memastikan keseragaman dalam penerapannya di seluruh unit kerja. Hal ini menjadikan birokrasi sebagai sistem yang andal dalam mengelola tugas-tugas rutin dan operasional yang membutuhkan kepastian hukum dan prosedural.

Namun demikian, struktur birokrasi juga memiliki kelemahan yang inheren, salah satunya adalah munculnya spesialisasi yang terlalu tinggi pada subunit atau bagian-bagian tertentu. Spesialisasi ini, meskipun berguna dalam menciptakan efisiensi dan keahlian teknis, berpotensi menimbulkan konflik antar unit akibat perbedaan orientasi tugas, prioritas kerja, atau kepentingan sektoral. Ketika masing-masing subunit lebih fokus pada pencapaian target internalnya, koordinasi dan sinergi antar bagian dapat terganggu, sehingga menghambat efektivitas keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme integratif yang kuat untuk mengelola dinamika antar subunit agar tidak menurunkan kinerja birokrasi secara keseluruhan. George C. 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. Variable dalam indikator ini terdiri dari Kejelasan pembagian tugas dan fungsi, SOP dan mekanisme kerja, rantai komando dan koordinasi, dan tingkat fragmentasi organisasi.



Ketika suatu kebijakan telah disepakati dan disetujui untuk diimplementasikan dalam bentuk program atau kegiatan, maka diperlukan aturan pelaksanaan dan kerangka kerja yang dapat menjadi pedoman bagi para pelaksana kebijakan. Salah satu aspek struktural dasar dalam organisasi atau instansi adalah adanya prosedur kerja yang terstandar, yaitu *Standard Operating Procedure* (SOP). SOP dibuat agar para pelaksana memiliki kesamaan pemahaman dan tindakan, sehingga terdapat tata cara kerja yang seragam dalam melaksanakan aturan yang berlaku. Dengan adanya SOP, para pelaksana dapat memanfaatkan waktu secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, SOP juga menyamakan langkah-langkah kerja para pejabat di organisasi yang kompleks dan tersebar, sehingga menimbulkan fleksibilitas yang tinggi. Hal ini mempermudah pemindahan pegawai dari satu tempat ke tempat lain karena adanya keseragaman dalam penerapan peraturan dan prosedur kerja. Dalam penelitian ini, aspek struktur birokrasi menjadi salah satu fokus utama yang dianalisis dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan, khususnya pelaksanaan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Struktur birokrasi dipandang sebagai kerangka organisasi yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, termasuk dalam konteks perencanaan dan pengadaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Struktur yang tertata dengan baik dapat mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan melalui pembagian tugas yang jelas, alur koordinasi yang efisien, serta pelaksanaan prosedur yang sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Secara spesifik, penelitian ini memfokuskan perhatian pada implementasi Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah sebagai unit strategis yang memiliki otoritas dalam merumuskan serta mengoordinasikan kebutuhan sumber daya aparatur berdasarkan beban kerja riil. Pelaksanaan kebijakan tersebut memegang peranan penting dalam menjamin keselarasan antara kebutuhan organisasi dengan jumlah dan kompetensi ASN yang tersedia. Ketepatan dalam proses analisis jabatan dan beban kerja menjadi landasan utama dalam penyusunan formasi pegawai yang objektif, rasional, dan sesuai dengan dinamika tugas-tugas pemerintahan yang ada. Kebijakan Anjab dan ABK yang dilaksanakan secara optimal memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas proses pengadaan ASN, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Dalam hal ini, struktur birokrasi yang adaptif, efisien, serta mampu merespons perubahan dengan cepat merupakan prasyarat penting agar sistem perencanaan dan pengelolaan SDM aparatur berjalan secara terintegrasi. Oleh karena itu, pemberian struktur organisasi yang mendukung proses pengambilan keputusan berbasis data dan analisis menjadi bagian esensial dari reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

## CONCLUSION

Implementasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 1 Tahun 2020 pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yang dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan menurut Edward III (2003:11), yang mencakup empat variabel utama yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, dapat disimpulkan bahwa penerapan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) belum berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari terjadinya kelebihan formasi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) pada tahun 2023, yang disebabkan oleh kesalahan teknis dalam aplikasi serta lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses perencanaan kebutuhan pegawai. Akibatnya, jumlah formasi yang diusulkan melebihi kebutuhan aktual, sementara kebijakan yang berlaku membatasi mobilitas P3K antar unit kerja, sehingga berdampak pada distribusi sumber daya manusia yang tidak proporsional dan kurang efektif.



Selain itu, ditemukan pula permasalahan dalam aspek struktur birokrasi, khususnya terkait pelimpahan tugas penyusunan Anjab dan ABK. Sebelum tahun 2022, pelaksanaan tugas tersebut yang seharusnya menjadi kewenangan unit kerja Tata Usaha, justru dilaksanakan oleh tim teknis yang tidak sepenuhnya memiliki otoritas dan kapasitas administratif dalam pengelolaan kepegawaian. Kondisi ini menyebabkan proses penyusunan Anjab dan ABK tidak dapat dilaksanakan secara sistematis dan efisien sesuai ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, implementasi kebijakan ini perlu diperkuat melalui penataan ulang mekanisme kerja, pelibatan unit kerja yang berwenang, serta peningkatan koordinasi lintas unit guna mendukung akurasi perencanaan dan efektivitas distribusi pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

## BIBLIOGRAPHY

- Afifuddin. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Edward III, G. C. (2003). *Implementing public policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Edward III, G. C. (2005). *Implementing public policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Paris: Dunod.
- Khotimah. (2012). Analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam peningkatan efektivitas pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 45–58.
- Nawawi, H. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Tengah Nomor 42 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Inspektorat Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah.
- Rodrigues, C. A. (2010). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Journal of Management History*, 16(3), 301–314.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Tangkilisan, H. N. S. (2003). *Implementasi kebijakan publik*. Yogyakarta: Lukman Offset.
- Toppo, E. (2010). *Manajemen sumber daya manusia sektor publik*. Jakarta: Bumi Aksara.