

Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Beban Kerja pada Sekretariat Jenderal

Enggaria Ratna Dewi Kartika, Budiharjo, Harry Nenobais

Universitas Moestopo Beragama (Beragama), Jakarta, Indonesia
E-Mail Korespondensi: enggariadewi@gmail.com

Abstract - This study aims to analyze the implementation of job analysis and workload analysis policies at the Secretariat General of the Ministry of Home Affairs and to identify key challenges and improvement strategies. The analytical framework is based on Edward Gerston's policy implementation theory, which includes policy translation capacity, resource availability, limited number of implementers, and accountability. A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through participant observation, in-depth interviews, document analysis, and literature review. Informants were selected using purposive sampling, involving 12 individuals with in-depth knowledge of the policy implementation process. Data analysis followed the stages of data collection, data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of job analysis and workload analysis policies has not been optimal. This condition is reflected in limited knowledge and competence among policy implementers, an insufficient number of implementers, and the absence of a formally established and continuously operating implementation team. Recommended improvement efforts include strengthening competency development and training programs, expanding the use of flexible e-learning systems, establishing a permanent implementation team through ministerial decrees on an annual basis, and developing comprehensive standard operating procedures covering all units within the Ministry of Home Affairs.

Keywords: Policy Implementation; Job Analysis; Workload Analysis

Abstrak - Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri serta mengidentifikasi dimensi permasalahan dan upaya perbaikannya. Kerangka analisis penelitian mengacu pada teori implementasi kebijakan Edward Gerston yang meliputi kemampuan penerjemahan kebijakan, ketersediaan sumber daya, keterbatasan jumlah pelaksana, dan akuntabilitas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, studi dokumen, dan studi pustaka. Informan ditentukan secara purposive sampling sebanyak 12 orang yang dianggap memiliki pengetahuan mendalam terkait kebijakan yang diteliti. Analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja belum berjalan optimal. Kondisi tersebut ditandai oleh keterbatasan pengetahuan dan kompetensi pelaksana, ketidaksesuaian jumlah pelaksana, serta belum adanya tim khusus yang dibentuk secara berkelanjutan setiap tahun. Upaya perbaikan yang direkomendasikan meliputi penguatan program pengembangan kompetensi dan pelatihan, pemanfaatan pembelajaran berbasis e-learning, pembentukan tim pelaksana melalui keputusan resmi menteri secara berkesinambungan, serta penyusunan SOP yang mencakup seluruh unit kerja di Kementerian Dalam Negeri.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan; Analisis Jabatan; Analisis Beban Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila kebijakan, prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia dalam organisasi saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak dalam organisasi (Sedarmayanti, 2016:11). Pada dasarnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peran utama sebagai pelaksana, pengaturan undang-undang, menjalankan fungsi manajemen pelayanan publik, pengelola pemerintah, manager atau *corporate leader*, dan administrator (Edy Topo, 2010:3). 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 dapat diawali dari keseriusan birokrasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu, birokrasi di Indonesia dalam melakukan rekrutmen, pemilihan, penempatan, penilaian kinerja, rotasi, mutasi hingga membangun karakter dan kompetensi individu harus dijalankan dengan tegas, rasional dan obyektif.

Dalam membantu terwujudnya manajemen sumber daya manusia aparatur publik yang efektif dan efisien ditetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana segala bentuk perekrutan dan penempatan pegawai harus berdasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan. Penerapan sistem merit dalam manajemen ASN merupakan amanat utama dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Sistem merit yakni kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Pada tanggal 31 Oktober 2023, telah diundangkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Disahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dalam rangka mendorong percepatan transformasi manajemen ASN. Terdapat 7 (tujuh) hal yang dituangkan dalam Undang-Undang ini yaitu terkait transformasi rekrutmen dan jabatan ASN yang dibuat lebih fleksibel dan kompetitif, kemudahan mobilitas talenta nasional, percepatan pengembangan kompetensi, penataan tenaga non ASN, reformasi pengelolaan kinerja dan kesejahteraan ASN, digitalisasi manajemen ASN dan penguatan budaya kerja dan citra institusi. Dalam Undang-Undang ASN tersebut juga mengatur terkait kebijakan perencanaan kebutuhan ASN secara nasional yang akan ditetapkan oleh Menteri PANRB berdasarkan prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional serta dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan negara. Dalam hal ini Instansi Pemerintah menyusun rencana kebutuhan ASN sesuai dengan kebijakan perencanaan kebutuhan ASN tersebut, dan terkait ketentuan pelaksanaannya akan diatur dalam Peraturan Pemerintah yang harus ditetapkan paling lama 6 (enam) bulan terhitung sejak Undang-Undang ditetapkan.

Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja menjadi syarat dalam menata organisasi dalam rangka reformasi birokrasi. Namun demikian, profesionalisme pegawai negeri sipil selaku penyelenggara masih belum sesuai harapan. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh PNS (Patty, 2020). Demikian pula pendistribusian pegawai masih belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit kerja tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain. Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah, waktu maupun kualitas. Melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilakukan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja (Anisa, 2019).

Salah satu unsur penting dalam manajemen menurut Henry Fayol dalam jurnal Carl A. Rodrigues (2010:1), *Division of Work* atau pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian, sehingga pelaksanaan kerja berjalan dengan efektif. Prinsip terkenal dalam *Division of Work* adalah *the right man in the right place*. Analisis Jabatan memberikan fakta-fakta dan menunjukkan apa yang dilakukan dan jenis pegawai yang diperlukan. Fakta-fakta ini diuktisarkan dalam uraian jabatan (*job description*) dan syarat-syarat pegawai yang dibutuhkan (*job specification*).

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, menyebutkan bahwa Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Sedangkan Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Menurut Handoko analisis jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi pekerjaan atau jabatan (Handoko, 2001).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya (Akib, 2012). Menurut Grindle keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhirnya yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih (Kadji, 2015).

Kementerian Dalam Negeri merupakan Kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri. Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri merupakan unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Dalam Negeri.

Analisis jabatan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja telah dilaksanakan oleh Kementerian Dalam

Negeri pada tahun 2021 yakni pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk jabatan pelaksana dengan nama jabatan sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Selanjutnya, pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Kementerian Dalam Negeri dilaksanakan tahun 2022 pasca penyederhanaan birokrasi setelah ditetapkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Perubahan organisasi dan perubahan regulasi bidang sumber daya manusia aparatur yang cukup dinamis menjadi tantangan tersendiri dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Pada implementasinya secara umum masih terdapat permasalahan dalam proses penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, yaitu (1) Belum ideal dan akuratnya beban kerja jabatan sehingga belum menggambarkan kebutuhan nyata organisasi dikarenakan ketika menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja menyesuaikan dengan jumlah pegawai yang sudah menduduki jabatan saat ini, (2) Masih terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya, (3) Belum meratanya pembagian tugas, masih terdapat penumpukan tugas pada pegawai tertentu, (4) Masih kurangnya pengetahuan dan pemahaman personil yang melakukan analisa terkait teknis analisis jabatan dan analisis beban kerja, salah satu penyebabnya dikarenakan terjadi mutasi dan rotasi pegawai, (5) Belum optimalnya identifikasi kebutuhan jabatan dan beban kerja jabatan secara komprehensif yang menggambarkan kebutuhan organisasi pasca penyederhanaan birokrasi, dan (6) Belum optimalnya sistem informasi analisis jabatan dan analisis beban kerja Kementerian Dalam Negeri yang seharusnya dapat mempermudah proses penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, sementara terdapat aplikasi sejenis yaitu E-Formasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan sistem informasi perencanaan kebutuhan ASN (SIASN) dari Badan Kepegawaian Negara.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri dan dimensinya serta upaya yang perlu dilakukan untuk memperbaikinya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma teori kritis (*critical theory*), memandang bahwa kenyataan itu sangat berhubungan dengan pengamat yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain serta nilai-nilai yang dianut oleh pengamat tersebut turut mempengaruhi fakta dari kenyataan tersebut. Paradigma teori kritis ini sama dengan paradigma postpositivisme yang menilai realitas secara kritis (Tahir, 2011).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2017: 9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah

eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus adalah penelitian yang meneliti fenomena kontemporer secara utuh dan menyeluruh pada kondisi yang sebenarnya, dengan menggunakan berbagai bentuk data kualitatif (Pujileksono, 2016: 48). Penggunaan desain ini adalah untuk mengkaji dan mendeskripsikan secara kualitatif implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Seluruh data diperoleh langsung dari informan di lapangan.

Pengumpulan data melalui obeservasi partisipan, wawancara, studi dokumen, dan studi pustaka. Informan pada penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling* yaitu para pihak yang dipandang mengetahui secara mendalam menyangkut masalah penelitian. Adapun teknik analisis data dilakukan dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan.

Analisis data merupakan proses penyusunan, penyederhanaan data untuk lebih sederhana dan mudah dibaca serta mudah diintegrasikan. Langkah-langkah analisis data menurut Miles dan Huberman (1992:15-19 dalam Sugiyono, 2017) antara lain: (1) Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya, (2) Reduksi data, yaitu sebagai proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitian, (3) Penyajian data, yaitu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan penelitian dilakukan. Penyajian data diperoleh berbagai jenis, jaringan kerja, keterkaitan kegiatan atau tabel. (4) Penarikan kesimpulan, yaitu dalam pengumpulan data, peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti langsung di lapangan dengan menyusun pola-pola pengarahan dan sebab akibat.

Uji kredibilitas data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diperoleh sudah valid dan objektif. Terdapat tiga triangulasi dalam keabsahan data, yakni triangulasi sumber, triangulasi pengumpulan data, dan triangulasi waktu (Sugiyono 2017:73). Pada penelitian ini, Penulis menggunakan triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2017) "Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber". Dalam penelitian ini, data dari subjek akan saling dicek melalui triangulasi sumber untuk memperoleh data yang kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2021 tentang Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Dalam Negeri mempunyai tugas

menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri merupakan unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Dalam Negeri. Sekretariat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri terdiri atas 7 (tujuh) Biro yaitu: (1) Biro Perencanaan, (2) Biro Kepegawaian, (3) Biro Organisasi dan Tatalaksana, (4) Biro Hukum, (5) Biro Keuangan dan Aset, (6) Biro Administrasi Pimpinan, dan (7) Biro Umum. Selain Biro, Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri juga terdapat 3 (tiga) Pusat yaitu: (1) Pusat Data dan Sistem Informasi, (2) Pusat Penerangan, dan (3) Pusat Fasilitasi Kerja Sama.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Kementerian Dalam Negeri telah melaksanakan kebijakan tersebut pada tahun 2021 yakni pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk jabatan pelaksana dengan nama jabatan sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Selanjutnya, pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Kementerian Dalam Negeri dilaksanakan tahun 2022 pasca penyederhanaan birokrasi setelah ditetapkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri. Leading sector pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Kementerian Dalam Negeri adalah Biro Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Jenderal dengan didukung oleh pengelola kepegawaian pada masing-masing unit kerja. Pada Tahun 2021 dalam rangka mendukung pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri ditetapkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 821.29.05-358 Tahun 2021 tentang Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021.

Menurut Ripley (1986) implementasi dianggap sebagai wujud utama dan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan. Jika implementasi tidak efektif dilakukan maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori implementasi kebijakan dari Edward Gerston, teori ini mensyaratkan empat faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, yakni *translation ability* (kemampuan penerjemahan), *resources* (sumber daya), *limited numbers of players* (terbatasnya jumlah pelaksana), dan *accountability* (akuntabilitas).

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri belum sepenuhnya berjalan dengan optimal karena beberapa indikator atau dimensi yang masih kurang. Dimensi tersebut antara lain *translation ability*

(kemampuan penerjemahan), *resources* (sumber daya), *limited numbers of players* (terbatasnya jumlah pelaksana), dan *accountability* (akuntabilitas) berdasarkan Teori Implementasi Kebijakan Edward Gerston.

Translation ability (kemampuan penerjemahan)

Kemampuan penerjemahan yaitu kemampuan para pelaksana dalam menerjemahkan apa yang telah diputuskan oleh pengambil keputusan untuk dilaksanakan. Pentingnya peran pelaksana dalam menerjemahkan peraturan dan kebijakan terkait pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dalam hal ini kemampuan penerjemahan para pelaksana kebijakan sangat berpengaruh pada keberhasilan sebuah implementasi kebijakan. Berhasilnya sebuah implementasi kebijakan dapat dilihat apabila para pelaksana kebijakan ini melaksanakan kebijakan dengan penuh kesadaran dan sesuai dengan hal-hal yang telah ditentukan. Pemahaman atau kemampuan penerjemahan para pelaksana kebijakan tidak lepas dari pengetahuan dari pelaksana kebijakan terhadap maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan. Karena, implementasi kebijakan bisa gagal ketika pada pelaksana kebijakan tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola kepegawaian pada masing-masing Biro/Pusat sebagai pelaksana kebijakan, hanya 2 (dua) orang pengelola kepegawaian dari 10 (sepuluh) orang pengelola kepegawaian dengan kemampuan yang cukup baik terkait penerjemahan peraturan dan kebijakan dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal. Hal ini dikarenakan sebagian besar pengelola kepegawaian tersebut baru menangani pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebab pegawai yang sebelumnya mutasi ke instansi lain. Dari pegawai yang baru menangani tersebut, terdapat juga pegawai yang melaksanakan tidak sesuai dengan jabatannya sehingga dalam penyelesaian tugas mengalami kesulitan dan membutuhkan waktu yang cukup lama dalam penggerjaan dan penyelesaiannya sehingga kualitas pekerjaan yang dihasilkan kurang maksimal. Minimnya pengetahuan juga memperlambat terselesaikannya pekerjaan. Dari 10 (sepuluh) orang pengelola kepegawaian hanya 1 (satu) orang yang pernah mengikuti pelatihan analisis jabatan. Hal ini berdampak pada hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang belum optimal, mengingat tujuan dilakukannya pendidikan dan pelatihan agar menambah pengetahuan, keterampilan, kecakapan, keahlian pegawai guna meningkatkan kinerja serta optimalnya output pekerjaan.

Dalam hal kemampuan penerjemahan para pelaksana kebijakan sangat erat kaitannya dengan kualitas dan kompetensi para pelaksana kebijakan yakni sumber daya manusia. Sejalan dengan hasil penelitian Dewi Septianti Hadi (2020) bahwa sumber daya sebagai penggerak pelaksanaan sebuah kebijakan harus diperhatikan kualitas dan kuantitas sumber daya yang dilibatkan. Kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai (Yosefrinaldi, 2013). Dessler dalam Suci (2013) ukuran kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari

pendidikan, pelatihan, pengalaman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengalaman sangat menentukan kemampuan penerjemahan para pelaksana kebijakan ini dalam rangka mendukung keberhasilan implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Resources (sumber daya)

Keberhasilan implementasi kebijakan bergantung pada kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Ketersediaan sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam efektivitas implementasi kebijakan. Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam penentuan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang disyaratkan dituntut dalam setiap tahap implementasi. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena sumber daya manusia yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah sumber daya manusia atau implementor saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan sumber daya manusia dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan. Hasil penelitian Yeyen Murtiyani dan Asmaria (2022) menyatakan bahwa kurangnya pegawai yang memiliki kompetensi dibidangnya menyebabkan kinerja yang dihasilkan tidak maksimal dikarenakan adanya tumpang tindih dan penumpukan tugas.

Bawa sumber daya manusia secara keseluruhan dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada masing-masing Biro/Pusat Sekretariat Jenderal sudah mencukupi secara kuantitas. Namun dari sisi kualitas yakni kompetensi dan pengetahuan masih sangat kurang. Masih banyaknya penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi.

Sumber daya keuangan menentukan terlaksananya suatu kebijakan. Berkaitan dengan keuangan atau anggaran dalam rangka pelaksanaan kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja, pada Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan Biro Organisasi dan Tata Laksana terdapat kegiatan Internalisasi Kebijakan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Evaluasi Jabatan pada Tahun Anggaran 2024 sebesar RP. 275.232.000 (dua ratus tujuh puluh lima juta dua ratus tiga puluh dua ribu rupiah). Namun kegiatan ini tidak secara khusus hanya untuk pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, mengingat pelaksanaan analisis jabatan terdapat sub-sub kegiatan yang harus dilaksanakan seperti penataan jabatan pelaksana, penataan jabatan fungsional, penyusunan peta jabatan, pelaksanaan evaluasi jabatan dan lain sebagainya. Sehingga terkait dengan sumber daya keuangan dalam pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja tidak mencukupi dikarenakan ruang lingkup analisis jabatan dan analisis beban kerja yang luas.

Sarana prasarana juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Sarana prasarana berupa peralatan dan perlengkapan dalam rangka pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja seperti komputer, ATK, printer sudah cukup tersedia. Adanya aplikasi dalam penyusunan analisis jabatan

dan analisis beban kerja juga mendukung efektifitas pelaksanaan kebijakan dari sisi waktu dan kemudahan pekerjaan. Aplikasi dalam penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja memudahkan dalam pengisian data dan pengelolaan data secara lebih efektif. Adanya aplikasi SIABA yang diinisiasi oleh Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan walaupun belum berjalan optimal, aplikasi eformasi Kementerian PANRB, serta aplikasi SIASN BKN yang dilakukan penginputan pada awal tahun 2024, cukup membantu dalam rangka pelaksanaan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, walaupun menjadi kurang efektif karena melakukan penginputan hal yang sama dalam beberapa aplikasi.

Sebagaimana hasil penelitian Ninik Purwaning S (2010), Desy Natalia Krisdayanti (2014), Abdullah Wahid (2014) dan Yuyun Sefri Setyaningrum (2016) menjelaskan bahwa titik sentral dari jalan tidaknya implementasi kebijakan terletak pada sumber daya. Berdasarkan pendapat Edward III (dalam Subarsono 2011: 90) bahwa sumber-sumber penting dalam mendukung pelaksanaan implementasi kebijakan pemerintah antara lain staf atau SDM, anggaran, fasilitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia, anggaran maupun sarana dan prasarana dapat mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan.

Limited numbers of players (terbatasnya jumlah pelaksana)

Terbatasnya jumlah pelaksana yaitu jumlah pelaksana kebijakan yang sesuai dan tidak terlalu banyak, sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran dan persaingan yang tidak sehat. Dari hasil wawancara dan data yang diperoleh serta observasi di lokasi penelitian bahwa pada jumlah pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja dalam satu Biro/Pusat rata-rata berjumlah 1 (satu) sampai 2 (dua) orang. Sebagian besar yang menangani hanya 1 (satu) orang. Jadi jumlah ideal yang sesuai untuk pelaksanaan analisis jabatan dan beban kerja dalam satu Biro/Pusat adalah 2 orang. Sehingga untuk satu orang personil belum mencukupi. Tidak adanya tim khusus yang dibentuk secara rutin setiap tahun dalam rangka penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja juga mempengaruhi kurang optimalnya pelaksanaan, penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilakukan oleh pelaksana Biro/Pusat berdasarkan arahan dan disposisi pimpinan sehingga terkadang berganti-ganti personil. Hal ini menyebabkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja masih jauh dari kondisi ideal dan pada proses implementasinya pada seluruh pegawai.

Sejalan dengan hasil penelitian Dewi Septianti Hadi (2020) bahwa kendala pada kurangnya kuantitas sumber daya manusia yang terlibat dalam hal ini pelaksana kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa terbatasnya jumlah pelaksana yaitu jumlah pelaksana kebijakan yang sesuai dan tidak terlalu banyak, tidak sedikit dan tidak banyak sehingga jumlah pelaksana kebijakan sesuai dengan kebutuhan dalam rangka implementasi kebijakan.

Accountability (akuntabilitas)

Akuntabilitas diartikan sebagai "yang dapat dipertanggungjawabkan". Akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2002). Kewenangan dalam pertanggungjawaban berhubungan dengan struktur organisasi. Dalam beberapa hal struktur organisasi juga menunjukkan tingkat spesialisasi, hirarki, wewenang dan hubungan. 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.

Akuntabilitas yaitu adanya proses pertanggungjawaban dari pelaksana kebijakan terhadap apa yang telah dihasilkan. Kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal dalam pelaksanaannya melibatkan para pelaksana kebijakan pada masing-masing Biro/Pusat serta penanggungjawab kebijakan secara keseluruhan Kementerian Dalam Negeri berada pada Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan Biro Organisasi dan Tatalaksana yang termasuk dalam unit kerja Sekretariat Jenderal.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dalam hal proses pertanggungjawaban pada masing-masing Biro/Pusat melihat hirarki kewenangan yakni proses pertanggungjawaban oleh para pengelola kepegawaian dilakukan pelaporan kepada pimpinan secara berjenjang yakni dari pengelola kepegawaian Biro/Pusat bertanggung jawab kepada Kepala Subbagian Tata Usaha kemudian dilaporkan kepada Kepala Bagian lalu kepada pimpinan unit kerja yaitu Kepala Biro/Pusat terkait hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah dikerjakan.

Dalam proses pertanggungjawaban dari pelaksana kebijakan idealnya didasarkan pada SOP yang telah ditetapkan. Tujuan SOP yaitu memperjelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi, memperjelas alur tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja, memperjelas alur tahapan tugas, mencegah atau menghindari resiko kegagalan, kesalahan, duplikasi dan konflik kerja yang tidak produktif, mempermudah proses monitoring. Manfaat SOP salah satunya yakni meningkatkan akuntabilitas, dengan SOP dapat mendokumentasikan tanggungjawab khusus dalam pelaksanaan tugas.

SOP terkait pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja telah ditetapkan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-355 Tahun 2019 tentang Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Namun SOP terkait pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja ini hanya proses internal pada Biro Organisasi dan Tatalaksana khususnya pada Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan tidak mencakup lintas unit kerja sehingga belum menggambarkan secara detail alur tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja terkait pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban pihak pemegang amanah dalam hal ini pelaksana kebijakan untuk memberikan

pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Dokumen hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun dan disampaikan kepada Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan Biro Organisasi dan Tatalaksana oleh masing-masing unit kerja tidak ditindaklanjuti dalam bentuk produk hukum. Hal ini menjadikan kurangnya tanggung jawab secara moril bagi pelaksana kebijakan dalam bentuk pertanggungjawaban hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Upaya yang perlu dilakukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri antara lain (1) Meningkatkan pengetahuan para pelaksana kebijakan dengan melaksanakan program pengembangan kompetensi atau pelatihan analisis jabatan dan analisis beban kerja, (2) Menyusun perencanaan dan penempatan SDM yang sesuai dengan kualifikasi kompetensi. Penambahan anggaran kegiatan pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Melakukan kerja sama dengan Kementerian PANRB dan BKN dalam hal integrasi dari aplikasi, (3) Penambahan personil dan pembentukan tim khusus pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja setiap tahun, (4) Merumuskan SOP pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja dengan cakupan yang lebih luas, SOP lintas unit kerja. Serta hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun ditindaklanjuti dengan ditetapkan dalam produk hukum.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri masih belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Hal ini terlihat dalam serangkaian variabel berdasarkan teori implementasi kebijakan dari Edward Gerston yang mensyaratkan 4 (empat) faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik. *Translation ability* (kemampuan penerjemahan) dimana pemahaman para pelaksana kebijakan erat kaitannya dengan pengetahuan masih kurang karena banyaknya mutasi pegawai yang menyebabkan bergantinya personil. *Resources* (sumber daya), sumber daya keuangan tidak mencukupi dikarenakan ruang lingkup analisis jabatan dan analisis beban kerja yang luas, sarana aplikasi belum berjalan optimal dan efektif karena adanya aplikasi sejenis dari Kementerian PANRB dan BKN sehingga melakukan penginputan hal yang sama dalam beberapa aplikasi. *Limited numbers of players* (terbatasnya jumlah pelaksana) yaitu jumlah pelaksana kebijakan yang belum sesuai. *Accountability* (akuntabilitas) proses pertanggungjawaban idealnya didasarkan pada SOP. SOP yang ada saat ini hanya proses internal pada Biro Organisasi dan Tatalaksana dan tidak ditetapkannya hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun dalam produk hukum menjadikan kurangnya tanggung jawab secara moril dari pelaksana kebijakan. Upaya yang perlu dilakukan untuk memperbaiki implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri antara lain meningkatkan pengetahuan para pelaksana kebijakan dengan melaksanakan program pengembangan kompetensi

atau pelatihan analisis jabatan dan analisis beban kerja, menyusun perencanaan dan penempatan SDM yang sesuai dengan kualifikasi kompetensi, penambahan anggaran kegiatan pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja, melakukan kerja sama dengan Kementerian PANRB dan BKN dalam hal integrasi dari aplikasi, penambahan personil dan pembentukan tim khusus pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja setiap tahun, merumuskan SOP pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja dengan cakupan yang lebih luas (SOP lintas unit kerja), serta hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun ditindaklanjuti dengan ditetapkan dalam produk hukum.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2016). *Dasar-dasar kebijakan publik* (Edisi revisi). Alfabeta.
- Akib, H. (2010). Implementasi kebijakan: Apa, mengapa, dan bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–11.
- Anwar Prabu Mangkunegara, A. A. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Bacal, R. (2005). *Performance management* (S. Dharma & Yanuar, Trans.). Gramedia Pustaka Utama.
- Darsim, S. K. H., & Samandy, A. A. (2023). Penempatan karyawan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. *Admit: Jurnal Administrasi Terapan*, 1(2), 261–280. <https://journal.stialanmakassar.ac.id>
- Dessler, G. (2010). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1, Edisi ke-10; P. Rahayu, Trans.). Indeks.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Diansyah, A., Zahruddin, A., & Anggara, I. P. (2023). Implementasi Permenpan RB Nomor 33 Tahun 2011 tentang pedoman analisis jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 55–63. <https://www.journal.unbara.ac.id/index.php/jipu/article/view/1980>
- Dunn, W. N. (1994). *Analisa kebijakan publik*. Hanindita Offset.
- Dunn, W. N. (2002). *Pengantar analisis kebijakan publik* (Edisi ke-2). Gadjah Mada University Press.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fitriani, Y. (2022). Implementasi sistem informasi analisis beban kerja pegawai. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2), 158–162. <https://jkp.ejournal.unri.ac.id/index.php/JKP/article/view/8094>
- Flippo, E. B. (1984). *Manajemen personalia* (M. Masud, Trans.; Edisi ke-6). Erlangga.
- Gerston, L. N. (2014). *Public policymaking in a democratic society: A guide to civic engagement*. Routledge.
- Hadi, D. S. (2020). Implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 1(1), 8–16. <https://glosains.staiku.ac.id/index.php/Glosains/article/view/16>

- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi ke-2). BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Kartasasmita, G. (1996). *Pembangunan untuk rakyat: Memadukan pertumbuhan dan pemerataan*. Pustaka CIDESINDO.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1992). *Management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Kristanto, I. H., Muluk, M. K., & Setyowati, E. (2014). Perencanaan sumber daya aparatur melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja berbasis teknologi informasi dalam rangka pemetaan jabatan. *Wacana: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 17(4). <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/>
- Mahmud, F. A. (2024). Implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Dinas Kebudayaan Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 63–80. <https://ejurnal.kampusakademik.co.id>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis data kualitatif*. Penerbit Universitas Indonesia.
- Moekijat. (1995). *Analisis jabatan*. CV Mandar Maju.
- Moekijat. (1998). *Pengembangan organisasi*. Rosada Karya.
- Moleong, L. J. (2000). *Metode penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Muhdi, M. (2019). Framework for implementation of education policy in the perspective of education management in Indonesia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(12), 2717–2728. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071220>
- Nisa, K. (2008). *Peranan analisis jabatan (job analysis) dalam penempatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). <http://etheses.uin-malang.ac.id/44950/>
- Nugroho, R. (2004). *Kebijakan publik: Formulasi, implementasi, dan evaluasi*. PT Elex Media Komputindo.
- Nugroho, R. (2010). *Public policy*. PT Elex Media Komputindo.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (1991). *Analisis kebijakan: Dari formulasi ke implementasi kebijakan*. Bumi Aksara.

- Rifai, I. A. I., Nenobais, H., & Darmanto, M. (2021). *Implementasi standar pelayanan minimal jalan tol: Sebuah pendekatan kebijakan publik*. Amerta Media.
- Ripley, R. B. (1985). *Policy analysis in political science*. Wadsworth Publishing.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2006). *Human resource management: International perspectives*. Thomson South-Western.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. PT Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ke-3). STIE YKPN.
- Siregar, N. (2022). Menentukan model implementasi kebijakan dalam menganalisis penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan administrator (PKA). *Jisos: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(7), 713–722. <https://bajangjournal.com/index.php/JISOS/article/view/3320>
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Subarsono. (2015). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori, dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Subianto, A. (2012). *Kebijakan publik: Tinjauan perencanaan, implementasi, dan evaluasi*. Brilliant.
- Sugiyono. (2008). *Memahami penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2009). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Graha Ilmu.
- Suhada, S., & Nasrulloh, R. S. (2022). Kajian praktis analisis jabatan dan analisis beban kerja UPT Perparkiran DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(1), 619–626. <https://repository.unu-jogja.ac.id/233/>
- Tangkilisan, H. N. S. (2008). *Kebijakan dan manajemen otonomi daerah*. Lukman Offset.
- Tiko, R. A. (2022). *Implementasi analisis jabatan dalam penempatan pegawai negeri sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur* (Doctoral dissertation, IPDN). <https://eprints.ipdn.ac.id>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wahab, S. A. (2001). *Analisis kebijaksanaan: Dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara*. Bumi Aksara.
- Wahab, S. A. (2017). *Analisis kebijaksanaan*. Bumi Aksara.
- Widodo, J. (2001). *Good governance: Telaah dari dimensi akuntabilitas dan kontrol birokrasi pada era desentralisasi dan otonomi daerah*. Insan Cendekia.
- Widodo, J. (2009). *Analisis kebijakan publik*. Bayumedia Publishing.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan publik: Teori dan proses*. Media Pressindo.
- Wursanto, I. G. (1991). *Manajemen kepegawaian I*. Kanisius.
- Yunanik, Y. (2013). Implementasi analisis jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi Akamigas menuju STEM Akamigas. *Jurnal Bisnis Strategi*, 22(2), 70–93. <https://repofeb.undip.ac.id/8545/>