BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN LAPORAN KKL

4.1 Komunikasi Dalam Penempatan Jabatan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan

Proses komunikasi menentukan keberhasilan tujuan dari pelaksanaan kebijakan. Pelaksanaan yang efektif baru akan terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan baru dapat berjalan apabila komunikasi berlangsung dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan pelaksanaan harus ditransmisikan (dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan harus tepat, akurat dan konsisten. Komunikasi diperlukan agar pembuat keputusan dan para pelaksana semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan. Terdapat indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut, yaitu kejelasan, konsistensi dan transformasi.

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan. Penyampaian informasi yang dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Kabupaten Kuningan, mengenai perencanaan penempatan pegawai yang ditujukan kepada kepala sub bagian kelembagaan dan analisis formasi jabatan Kabupaten Kuningan belum berjalan baik dan efisien.

Komunikasi kelembagaan belum efisien, karena dari segi jumlah pegawai maupun komposisinya masing-masing perangkat daerah belum seimbang dan tertata secara proporsional. Oleh karena itu, profesionalisme pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan perlu dikembangkan terlebih dahulu agar menghasilkan pegawai yang produktif, berdaya guna dan berhasil guna.

Penyampaian informasi dilakukan dengan memberikan penjelasan-penjelasan kepada setiap subbagian/unit kerja dan instansi terkait di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, melalui Peraturan Perundang-Undangan yang telah disepakati bersama. Langkah yang ditempuh dalam penyampaian informasi tentang Penempatan Jabatan, Kepala bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Kabupaten Kuningan menyiapkan pagu indikatif yakni rancangan awal program prioritas dan patokan batas maksimal penempatan pegawai yang diberikan kepada Kepala sub bagian kelembagaan dan analisis formasi jabatan di Kabupaten Kuningan yang didasarkan pada indikator penempatan jabatan.

Penempatan jabatan pegawai sebenarnya hanya upaya untuk mengurai informasi tentang aspek-aspek jabatan. Aspek-aspek jabatan tersebut ditelusuri melalui proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pemegang jabatan yaitu proses mengolah bahan kerja. Adapun maksud dari proses mengolah bahan kerja sendiri adalah untuk meneliti, mengevaluasi dan mengkaji pelaksanaan kerja, proses kerja maupun hasil

kerja suatu unit organisasi. Sedangkan tujuan adanya proses mengolah bahan kerja adalah:

1) Mengidentifikasi sejauhmana efisien dan efektifitas keberadaan unit kerja yang dibentuk, berdasarkan standar dan parameter beban kerja.
2) Memperjelas dan mempertegas format kelembagaan yang akan dibentuk secara lebih proporsional dan adanya kesesuaian antara kewenangan dan visi organisasi dengan besaran organisasinya.
3) Memperoleh gambaran mengenai kondisi riel pegawai yang memangku suatu jabatan baik secara kuantitatif dan kualitatif serta kompetensinya pada unit eselon terendah, sebagai bahan kajian dalam merumuskan jabatan dan formasi yang dibutuhkan berdasarkan perhitungan beban kerja, sehingga terdapat kesesuaian antara besaran organisasi dengan kebutuhan jabatan.

Selain Sekretariat Daerah, Bupati/walikota juga membentuk tim penempatn jabatan sesuai golongan. Tim tersebut dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten/Kota dan keanggotaannya terdiri dari dinas/unit kerja dan instansi terkait. Adapun tugas dari tim tersebut adalah melaksanakan penempatan jabatan.

Dalam melaksanakan penempatan jabatan, tim tersebut menguraikan beberapa langkah proses jabatan:

1) Persiapan:
   a. Perencanaan proses jabatan
   b. Penyusunan bentuk-bentuk (formulir) jabatan dan petunjuk pengisiannya;
   c. Perencanaan penyelenggaraan dan penyusunan petunjuk pelaksanaannya;
   d. Penyiapan tenaga jabatan.
2) Pengumpulan Data Jabatan:
   a. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran
   b. Perkenalan diri analis kepada pimpinan-pimpinan organisasi yang terlibat dalam penempatanjabatan
   c. Studi pengenalan organisasi mengenai:
      1. Fungsi dan tugas organisasi
      2. Struktur organisasi
      3. Daftar jabatan dan tenaga kerja
   d. Penarikan sample karyawan dan jabatan
   e. Pengumpulan data, dengan menggunakan satu kombinasi beberapa metode pengumpulan data jabatan.
      1. Pengisian daftar pertanyaan
      2. Interview
      3. Observasi

4. Penjabaran tugas organisasi ke dalam pekerjaan karyawan
5. Bahasa tenaga ahli
6. Studi kepustakaan
7. Kombinasi beberapa metoda

3) Pengolahan Data Jabatan:

Penyusunan berbagai bentuk cakupan informasi jabatan dengan menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dari pengumpulan data jabatan, misalnya:

a. Penyusunan uraian jabatan
b. Penyusunan spesifikasi jabatan
c. Penyusunan spesifikasi menurut macam informasi
d. Penyusunan lembaran prospek jabatan
e. Penyusunan kode jabatan dan lain-lain

4) Verifikasi Jabatan:

Hasil-hasil pengolahan dalam pengumpulan data jabatan diatas masih perlu diperiksa kembali kebenarannya, dengan mengadakan pengecekan.

5) Pembetulan:

Beberapa pembetulan atas hasil penempatan jabatan dengan menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dalam pengumpulan data jabatan, pengolahan data jabatan, dan verifikasi jabatan.

Demikian juga, badan kepegawaian perlu mengoreksi hasil reproduksi, seperti hasil-hasil ketikan, cetak coba, karena harus memahami isinya.

Berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, dinyatakan bahwa Bupati selaku kepala pemerintah daerah berkewajiban melaksanakan analisis jabatan. Laporan Pertanggungjawaban analisis jabatan tersebut terdiri atas penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan, dan pelatihan.

1) Penataan kelembagaan sebagaimana hasil dari penempatan jabatan meliputi:
   a. Penyusunan organisasi dan unit-unitnya
   b. Penyempurnaan organisasi
   c. Pengembangan organisasi
   d. Penciutan organisasi
   e. Penggabungan unit-unit organisasi
2) Penataan kepegawaian sebagaimana hasil dari penempatan jabatan meliputi:
   a. Pengurusan calon pegawai berupa rekrutmen, seleksi dan penempatan;
   b. Pengelolaan pegawai berupa administrasi, penilaian jabatan, penyusunan jenjang karier, mutasi, rotasi dan promosi

c. Pasca pegawai berupa administrasi dan program pensiun

3) Penataan ketatalaksanaan sebagaimana hasil dari penempatan jabatan meliputi:

a. Tata kerja

b. Hubungan Kerja

c. Sistem Kerja

4) Penataan perencanaan pendidikan dan pelatihan sebagaimana hasil dari penempatan jabatan meliputi kegiatan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan pengetahuan para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan yang disediakan.

Proses komunikasi yang berlangsung antara pemerintah daerah dengan pelaksana kebijakan dalam pelaksanaan penempatan jabatan sangat terbuka untuk semua pegawai pemerintahan. Karena penempatan jabatan menghasilkan informasi jabatan yang bersifat umum, dimana untuk mendapatkan informasi tersebut digunakan metode survei yang dilakukan terhadap sebagian sasaran atau sample yang diteliti. Hasil informasi tersebut berupa Uraian Jabatan, Spesifikasi Jabatan, Kamus Jabatan, Klasifikasi Jabatan dalam satu sektor atau wilayah tertentu yang digunakan untuk kepentingan ketenagakerjaan makro berbasis jabatan.

Penyampaian informasi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan telah dimengerti oleh tiap bagian/subbagian/unit kerja dan instansi terkait di Kabupaten Kuningan, pihak pelaksana

kebijakan memberikan penjelasan kepada Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur mengenai tujuan dari analisis jabatan. Bahwa dengan analisis jabatan, penataan kelembagaan, penataan kepegawaian, penataan ketatalaksanaan dan penataan perencanaan pendidikan dan pelatihan dapat dipertanggungjawabkan sesuai peraturan yang berlaku.

Informasi hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur, selanjutnya Bupati/Walikota mengolah dan menganalisa penetapan hasil jabatan pada satuan organisasi baik di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota. Hasil evaluasi ini merupakan suatu informasi tentang bahan masukan untuk menyusun evaluasi kegiatan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Kuningan.

Informasi jabatan dapat bersifat mendalam atau meluas, sehingga pelaksanaan kegiatan penempatan jabatan akan memerlukan banyak waktu, biaya, dan tenaga. Informasi jabatan tersebut tidak seluruhnya dipergunakan untuk tiap kepentingan program manajemen, sehingga hanya informasi-informasi yang relevan dengan penggunaan saja yang akan diliput. Sebaliknya setiap program atau kepentingan manajemen hanya membutuhkan informasi jabatan tertentu.

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah harus konsisten atau tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, jangan sampai kebijakan yang dibuat oleh pemerintah menyimpang dari ketentuan dalam pelaksanaannya. Dalam pelaksanaannya, penempatan jabatan

di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan telah sesuai dengan ketetapan peraturan yang telah ditentukan.

Peraturannya berupa Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang penempatan Jabatan yaitu Pasal 2 yang menyebutkan bahwa analisis jabatan dapat dilakukan dalam lingkup mikro dan lingkup makro. Dimana dalam penjabarannya pada Pasal 3 Ayat 1 dikatakan bahwa analisis jabatan lingkup mikro merupakan analisis dengan lingkup atau rangkuman tunggal, sempit dan khusus yang dilakukan dan dipergunakan untuk suatu unit organisasi tertentu. Bersifat spesifik dan tertentu sesuai dengan karakteristik organisasi. Sedangkan pada Pasal 5 Ayat 1 menerangkan analisis jabatan lingkup makro merupakan lingkup cakupan atau rangkuman luas yang meliputi beberapa atau banyak organisasi. Bersifat general dan rata-rata yang memuat banyak informasi mikro sejenis.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan dalam melaksanakan analisis jabatan berdasarkan peraturan yang berlaku. Sehingga tidak menyimpang dari peraturan-peraturan yang dijadikan landasan hukum dalam pelaksanaan analisis jabatan. Peraturan yang dimaksud yakni peraturan yang dijadikan landasan hukum pada pelaksanaan penempatan jabatan meliputi:

1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890);

2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 2004 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 54, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3952);
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil;
6. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tatakerja Departemen Dalam Negeri;
7. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 164 Tahun 2004 tentang Organisasi Subbagian, Seksi dan Subbidang di lingkungan Departemen Dalam Negeri.

Hal tersebut terwujud melalui penyusunan pedoman penempatan pegawai melalui analisis jabatan yang dimanfaatkan untuk kepentingan unit kerja tertentu. Sehingga pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan

oleh staf sub bagian kelembagaan dan analisis formasi jabatan di Kabupaten Kuningan sesuai dengan ketentuan peraturan yang ada dan tidak menyimpang dari peraturan yang berlaku. Penempatan pegawai, dilakukan melalui analisis jabatan. Hal ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, melalui pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan pada tahun 2007 dimaksudkan untuk mendukung pemerintah daerah dalam penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan.

Sekretariat Daerah sebagai pelaksana analisis jabatan sudah berkonsisten dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Untuk menjalankan tugasnya, pelaksana analisis jabatan di sub bagian kelembagaan dan badan kepegawaian jabatan Kabupaten Kuningan meminta Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Kabupaten Kuningan mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sehingga perubahan bisa terwujud menuju ke arah yang lebih baik.

Pihak pelaksana kebijakan tetap berkonsisten dalam melaksanakan penempatan jabatan untuk menciptakan akuntabilitas publik di Kabupaten Kuningan. Wujud konsistensi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, melalui pejabat daerah dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat melimpahkan sebagian kewenangannya kepada Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Kabupaten Kuningan selaku kuasa pelaksana analisis jabatan. Pelimpahan sebagian

kewenangan berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh Bupati/Walikota.

Pelimpahan sebagian kewenangan ditetapkan oleh Bupati atas usul Gubernur. Kuasa pelaksana analisis jabatan pelaksanaan tugasnya, baik secara formal maupun materil diserahkan kepada dinas/unit kerja dan instansi terkait. Berdasarkan uraian diatas, Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan dalam melaksanakan analisis jabatan sudah berkonsisten dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Penyaluran komunikasi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan dalam pelaksanaan analisis jabatan akan dapat menghasilkan suatu pelaksanaan yang baik apabila penyampaian informasi dilakukan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Penyampaian informasi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, ditujukan kepada tiap bagian/subbagian unit kerja di Kabupaten Kuningan selaku calon tenaga analisis jabatan dengan menguraikan proses data jabatan. Keberhasilan kebijakan dapat dilihat dari adanya penyampaian informasi yang tepat dan jelas sesuai dengan sasaran, dengan begitu informasi akan sampai dengan baik kepada tiap bagian/subbagian unit kerja di kabupaten Kuningan.

Proses penyampaian informasi mengenai pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur Kabupaten Kuningan sudah jelas dan dapat dimengerti oleh tiap bagian/subbagian unit kerja di kabupaten Kuningan

selaku pelaksana analisis jabatan. Hal ini dibuktikan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai diselenggarakan berdasarkan hasil analisis jabatan yang dipergunakan untuk penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan

Proses penyampaian informasi pelaksanaan penempatan pegawai dilakukan di setiap bagian/subbagian unit kerja di Kabupaten Kuningan. Hal ini dilakukan agar informasi pelaksanaan penempatan pegawai dapat ditujukan secara tepat kepada tiap bagian/subbagian unit kerja. Penyampaian informasi tersebut dilakukan dengan cara memberitahukan kepada tiap bagian/subbagian unit kerja bahwa pelaksanaan kebijakan penempatan pegawai, menjadi tanggungjawab bagian/subbagian unit kerja.

Penyampaian informasi juga dilakukan dengan memberikan penjelasan-penjelasan kepada tiap bagian/subbagian unit kerja di Kabupaten Kuningan sebagai pelaksana penempatan pegawai. Penjelasan-penjelasan ini, dilakukan dengan menguraikan data jabatan. Adapun langkah awalnya dengan melihat:

1) Identitas Jabatan, untuk mengidentifikasi jabatan secara tepat dan jelas.
2) Hasil kerja, yaitu keluaran (output) kerja pemegang jabatan.
3) Bahan kerja, yaitu masukan (input) kerja yang diperlukan pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja.

4) Perangkat kerja, alat kerja yang digunakan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.
5) Pelaksanaan kerja, segala usaha pemegang jabatan dalam bekerja.
6) Hubungan jabatan, hubungan dengan jabatan, bidang, dan orang lain.
7) Kondisi pelaksanaan, keadaan fisik dan non fisik yang didalamnya bekerja.
8) Kondisi pelaksanaan, kualifikasi yang harus dipenuhi pemegang jabatan.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa komunikasi diperlukan agar pembuat keputusan dan para pelaksana semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan. Pada pelaksanan penempatan jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan, kejelasan informasi diperlukan agar kebijakan ditransmisikan kepada para pelaksana sehingga kebijakan dapat diterima dengan jelas sehingga para pelaksana mengetahui substansi dari kebijakan tersebut.

Kejelasan informasi yang disampaikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan sebagai pelaksana kebijakan mencakup baik dalam penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, adanya kejelasan dalam penempatan pegawai melalui penempatan jabatan, dapat menciptakan suatu kebijakan di Kabupaten Kuningan.

Disamping itu, Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan sebagai pelaksana analisis jabatan sudah berkonsisten dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini ditandai dengan menjelaskan tentang tata cara mengurai informasi tentang aspek-aspek jabatan di Kabupaten Kuningan sebagai pelaksana penempatan jabatan.

4.2 Sumber Daya Dalam Penempatan Jabatan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan

Sumber daya adalah salah satu sumber pelaksanaan yang paling penting, karena sumber daya merupakan penunjang keberhasilan dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Jika para pelaksana kebijakan yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber-sumber daya untuk melakukan pekerjaan secara efektif, maka pelaksanaan kebijakan tersebut tidak akan berjalan efektif.

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, terdapat sumber-sumber kebijakan yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan penempatan pegawai. Sumber-sumber kebijakan tersebut antara lain sumber daya manusia, sumber daya finansial atau modal dan sumber daya waktu.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan kebijakan, karena manusia yang akan melaksanakan kebijakan tersebut. Kriteria manusia yang dapat menunjang keberhasilan pelaksana penempatan jabatan yaitu berpotensi, mempunyai keterampilan, pintar, terdidik dan terlatih serta siap sebagai pelaksana

kebijakan. Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan penempatan jabatan di Sekretariat Kabupaten Kuningan masih berupaya untuk mencapai kriteria tersebut. Karena bila dilihat dari jenjang pendidikan satu sama lain tidak setara.

Ada pun penjelasan tentang kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan berdasarkan pendidikan sebagai berikut :

Tabel 4.4

Jumlah Pegawai Lingkup Sekretariat Daerah Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2008

No.	Tingkat Pendidikan	PNS	CPNS	PTT	Jumlah
1	S - 2	23	-	-	**23**
2	S - 1	89	16	8	113
3	D - 3	20	1	-	21
4	SLTA	96	19	15	**130**
5	SLTP	6	5	5	16
6	SD	10	-	-	**10**
Jumlah		**244**	**41**	**28**	**313**

Sumber : Renstra Sekretariat Daerah Tahun 2008

Hal ini dibuktikan dengan diadakannya pendidikan ikatan Dinas bagi aparatur Sub bagian kelembagaan dan penempatan jabatan Kabupaten Kuningan untuk mengikuti kuliah dan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh tingkat pusat atau provinsi.

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan analisis jabatan, karena manusia adalah sebagai unsur penggerak dan pelaksana dari kebijakan. Dalam hal

ini, sumber daya manusia yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan formasi jabatan di Sub bagian kelembagaan dan penempatan jabatan Kabupaten Kuningan adalah sumber daya manusia yang memiliki potensi yang handal. Potensi tersebut diperoleh dari kondisi jabatan tertentu, dimana diperlukan pemegang jabatan dan temperamen kerja tertentu.

Sumber daya manusia yang berpotensi sangat diperlukan oleh Sub bagian kelembagaan dan penempatan jabatan Kabupaten Kuningan. karena dapat memberikan dukungan mengenai keberhasilan pelaksanaan formasi jabatan.

4.3 Disposisi Dalam Penempatan Jabatan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan

Sumber daya waktu diperlukan dalam keberhasilan kebijakan, karena dengan adanya waktu dapat ditentukan kapan kebijakan ini akan dilaksanakan. Pelaksanaan dalam penempatan jabatan yang dilakukan oleh badan kepegawaian daerah Kabupaten Kuningan belum maksimal dilakukan karena adanya keterbatasan keududukan jabatan dan yang terakhir penentuan waktu yang kurang tepat. Dalam pelaksanaan penempatan jabatan diperlukan waktu yang cukup lama agar kebijakan tersebut dapat berhasil, akan tetapi bukan hanya waktu saja yang diperlukan melainkan kedudukan yang akan ditempatkan. Waktu merupakan suatu penentuan agar kebijakan yang telah ada dapat

dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dalam menentukan waktu untuk pencapaian keberhasilan pelaksanaan penempatan jabatan tidak bisa ditentukan dengan cepat karena tidak hanya waktu saja yang diperlukan melainkan hal-hal lain yang dapat mendorong keberhasilan dalam penempatan jabatan juga perlu diperhatikan.

Sumberdaya manusia sebagai pelaksana kebijakan harus memiliki kemampuan, pengalaman dan pengetahuan dalam melaksanakan kebijakan. Pelaksanaan Dalam Penempatan Jabatan Di Daerah Kabupaten Kuningan, belum memiliki sumberdaya manusia yang mempunyai pengetahuan dalam melaksanakan proses penempatan jabatan yang yang sesuai dengan golongan dari tahap persiapan sampai ke tahap pembetulannya melalui informasi jabatan.

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan dalam melaksanakan penempatan jabatan di daerah kabupaten kuningan. Dapat dilihat melalui komitmen, norma-norma atau aturan dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi. Jika pelaksanaan ingin efektif maka para pelaksana tidak hanya mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Disposisi merupakan kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat terwujud. Disposisi akan muncul diantara para pelaku kebijakan, manakala akan menguntungkan tidak hanya organisasinya akan tetapi juga dirinya.

4.4 Struktur Birokrasi Dalam Penempatan Jabatan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kuningan

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Para pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang dilakukan dan mempunyai cukup keinginan serta sumber-sumber untuk melakukannya. Struktur birokrasi mencakup aspek-aspek seperti struktur organisasi, pembagian kewenangan, hubungan antar unit-unit organisasi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Struktur birokrasi pada pelaksanaan kebijakan tentang penempatan jabatan dapat dilihat melalui struktur birokrasi, standar operasi dan fragmentasi, untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

1). Standard Operating Prosedures (SOPs) dalam Pelaksanaan Penempatan Pegawai Berdasarkan Jabatan di Pemerintah Kabupaten Kuningan

Birokrasi merupakan institusi yang dominan dalam pelaksanaan program dan kebijakan, yang tingkat kepentingannya berbeda-beda untuk masing-masing tahap. Struktur birokrasi yang ada di Sub bagian kelembagaan dan badan kepegawaian Kabupaten Kuningan sudah bertugas sesuai dengan masing-masing tugasnya, mereka menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang mereka jalankan. Mereka dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan, kalau pun ada yang melakukan tugas yang lain hal tersebut sudah ada penjelasan terlebih dahulu.

Struktur birokrasi merupakan yang bertugas dalam melaksanakan kebijakan dan memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*Standard Operating Procedures* atau SOPs). Maksud dari aspek tersebut yaitu suatu prosedur standarisasi yang dilakukan oleh Sub bagian kelembagaan dan badan kepegawaian dalam menciptakan akuntabilitas publik. Dalam hal ini peran birokrasi sangat penting dalam pelaksanaan penempatan jabatan, karena melalui struktur birokrasi yang baik sebagai pelaksana kebijakan akan tercapai keberhasilan pelaksanaan penempatan jabatan.

Struktur birokrasi Sub bagian kelembagaan dan badan kepegawaian Kabupaten Kuningan, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Maksudnya sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sehingga tidak dibenarkan melaksanakan tugas yang bukan bagian kinerjanya Apabila mereka melanggar, maka akan mendapat sanksi tegas. Hal tersebut dilakukan agar mereka bekerja sesuai dengan profesinya masing-masing, sehingga tidak ada satu pelaksana kebijakan melakukan tugas melebihi prosedur yang telah ditetapkan. Struktur birokrasi yang baik akan memberikan dorongan kepada keberhasilan pelaksanaan penempatan jabatan.

Struktur birokrasi sebagai pelaksana penempatan jabatan, dimulai dari Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur. Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur mempunyai tugas pokok

melaksanakan kajian, pembinaan dan pengkoordinasian pelaksanaan kebijakan penataan kelembagaan, badan kepegawaian, ketatalaksanaan serta pendayagunaan aparatur. Selain itu Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur, mempunyai tugas menyusun program dan langkah-langkah kerja Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur, memberi petunjuk dalam rangka pelaksanaan tugas kepada Sub Bagian maupun pelaksana di Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur, mengoreksi dan meyempurnakan konsep-konsep naskah dinas di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, serta pendayagunaan aparatur, melaksanakan kajian dan penyusunan di bidang kelembagaan, penempatan jabatan, ketatalaksanaan dan pendayagunaan aparatur,

Dalam melaksanakan tugas pokok dan uraian tugasnya, Kepala Bagian Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur dibantu oleh Sub Bagian kelembagaan dan badan kepegawaian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian, penataan dan pembinaan kelembagaan perangkat daerah serta melaksanakan formasi jabatan.

Sub Bagian Tatalaksana mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian, penataan dan pembinaan ketatalaksanaan pemerintah daerah serta pembinaan penyelenggaraan pelayanan publik.

Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian, pembinaan dan pengkoordinasian pelaksanaan kebijakan pendayagunaan aparatur di daerah. Selain itu Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur, mempunyai tugas

menyusun program dan langkah-langkah kerja Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur, menyiapkan bahan dan menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pendayagunaan aparatur daerah, melaksanakan pembinaan pelaksanaan kebijakan pendayagunaan aparatur di daerah, menyiapkan rancangan produk hukum daerah bidang pendayagunaan aparatur.