BAB III
HASIL DAN PEMBAHASAN LAPORAN KKL

3.1 Hasil Kegiatan KKL

Kegiatan KKL yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dimaksudkan untuk dapat menghasilkan data yang diperlukan oleh penulis yang di imbangi dengan melakukan berbagai kegiatan harian yang dilaksanakan dalam KKL tersebut. Awal jika akan melakukan kegiatan KKL tersebut adalah dengan melakukan perijinan terlebih dahulu, dengan mengajukan surat perijinan yang ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung. Setelah perijinan disetujui, penulis dapat mulai melakukan kegiatan harian dengan waktu yang telah ditetapkan dan disepakati antara penulis dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

Adapun dari kegiatan KKL yang dilakukan oleh penulis yaitu antara lain penulis diperkenalkan tentang bagianbidang pelayanan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, cara mengentry data kendali tanda tangan dan paraf sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, dan penulis pun melakukan konsultasi mengenai objek penulisan KKL .

Perkenalan tentang bagian bidang pelayanan berikut dengan pelayanan- pelayanan yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah yaitu peliputi :

A. Sekretariat
    a) Surat masuk dan surat keluar
    b) Internal Bagian SDM di Lingkungan BKD
    c) Koordinasi antar bidang
    d) Penyusun program dan pelaporan BKD
B. Bidang Mutasi dan Kepegawaian
    a) Pengangkatan CPNS dan PNS
    b) Pengangkatan dalam jabatan
    c) Kenaikan pangkat

d) Pension/Pemberhentian dengan hormat dengan mendapat hak pension
e) Proses Kenaikan Gaji berkala
f) Peninjauan masa kerja
g) Mutasi dalam jabatan dan pelaksana
h) Pemberian cuti

C. Bidang Pengembangan Karier Pegawai
a) Ujian dinas
b) Ujian seleksi penyesuaian kenaikan pangkat PNS
c) Pemberian ijin belajar
d) Seleksi dan penetapa PNSD untuk tugas belajar
e) Penyusunan Bezetting formasi dan standar kompetensi

D. Bidang Perencanaan dan Kesejahteraan Pegawai
a) Pengurusan KARPEG
b) Pengurusan TASPEN
c) Pengurusan kartu ASKES
d) Pencetakan daftar gaji dan tunjangan keluarga
e) Penyelenggaraan penanganan kasus dan pembinaan pelanggaran disiplin PNS PP 30 th 1980 dan PP 32 th 1990
f) Perumusan standar pemberian kesejahteraan PNS dan penghargaan bagi PNS yang berprestasi

E. Bidang Pendidikan dan Pelatihan
a) Pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi CPNS
b) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan
c) Fasilitas pengembangan SDM berdasarkan analisis kebutuhan diklat seluruh SKPD

Adapun cara mengentry data kendali tanda tangan dan paraf sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yang dilakukan oleh penulis yaitu berupa data tentang ijin belajar PNS, ijin pensiun, proses kenaikan gaji berkala, pemindahan pegawai, dll . Selain itu, penulis pun melakukan konsultasi tentang objek KKL yang diteliti yaitu bagaimana

Analisis Kebijakan tentang Penempatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan SKPD di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yaitu seperti apa penempatan PNS itu dilaksanakan , dan konsultasi tentang dasar hokum kebijakan tersebut .

Adapun tabel kegiatan harian yang dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Kegiatan Harian Pelaksanaan KKL

Tanggal	Jam	Kegiatan
09 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Perkenalan tentang BKD dan penempatan KKL
10 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
11 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
12 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
13 Juli 2012	08.00-14.00 WIB	Entry Data Kendali
16 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Konsultasi
17 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
18 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
19 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Rekap Data
20 Juli 2012	08.00-14.00 WIB	Entry Data Kendali
23 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
24 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
25 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Rekap Data
26 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Rekap Data

27 Juli 2012	08.00-14.00 WIB	Konsultasi
30 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali
31 Juli 2012	09.00-14.30 WIB	Entry Data Kendali

Sumber : Hasil KKL, 2012

Berdasarkan dari tabel diatas dapat dilihat berbagai kegiatan yang dilakukan penulis selama melaksanakan KKL yang dilakukan mulai tanggal 09 Juli 2012 sampai dengan 31 Juli 2012 di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

3.2 Pembahasan KKL

3.2.1 Komunikasi Dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan SKPD Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan. Komunikasi bagi berlangsungnya proses koordinasi dan implementasi, yang menyebabkan timbulnya pemahaman yang menyeluruh mengenai pentingnya program, kesepakatan yang menyeluruh terhadap tujuan dan sasaran yang akan dicapai. 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. Indikator yang digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut, yaitu kejelasan, konsistensi dan transformasi.

Penerimaan komunikasi dari para pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan. Informasi yang telah disampaikan oleh Bidang Mutasi dan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, mengenai perencanaan penempatan pegawai yang ditujukan kepada Kasubid Mutasi Pegawai Fungsional dan Kasubid Mutasi Pegawai Struktural dan Non Struktural Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung belum berjalan baik dan efisien, karena di dalam beberapa variabel diatas belum sepenuhnya berjalan sebagaimana mestinya. Dilihat dari segi kejelasan, kejelasan yang disampaikan oleh pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung bisa dibilang belum begitu jelas , karena cara penyampaian yang tidak efektif. Namun dari segi konsistensi ini sudah berjalan cukup baik, karena para pelaksana sudah mulai konsistensi menjalankan kebijakan tersebut dengan peraturan yang ditetapkan. Sedangakan dari transformasinya, jg mulai berjalanbaik dari sebelumnya dengan menjalankan perubahan-perubahan menjadi lebih baik.

Komunikasi yang belum efisien, disebabkan 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, berpotensi dan berguna.

Penyampaian informasi dilakukan dengan memberikan penjelasan-penjelasan kepada setiap subbagian/unit kerja terkait di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, melalui Peraturan Perundang-Undangan yang telah disepakati bersama. Langkah yang ditempuh dalam penyampaian informasi tentang Penempatan Jabatan, Kabid Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung menyiapkan pagu indikatif yakni rancangan awal program prioritas dan patokan batas maksimal penempatan pegawai yang diberikan kepada Kasubid Mutasi

Pegawai Fungsional dan Kasubid Mutasi Pegawai Struktural dan Non Struktural Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung yang didasarkan pada indikator penempatan jabatan.

Penempatan jabatan pegawai sebenarnya hanya 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. 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.

Dalam melaksanakan penempatan jabatan, ada beberapa langkah uraian 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 penempatan jabatan
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 Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung telah dimengerti oleh tiap bagian/subbagian/unit kerja dan instansi terkait di Kota Bandung, pihak pelaksana kebijakan memberikan penjelasan kepada Kabid Mutasi Kepegawaian 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 Kabid Mutasi Kepegawaian, selanjutnya Kepala Badan Kepegawaian Daerah mengolah dan menganalisa penetapan hasil jabatan pada satuan organisasi baik di lingkungan Pemerintah Kota/Kota. Hasil evaluasi ini merupakan informasi tentang bahan masukan untuk menyusun evaluasi kegiatan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

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 Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung menurut SKPD telah sesuai dengan ketetapan peraturan yang telah ditentukan.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam melaksanakan penempatan jabatan berdasarkan peraturan yang berlaku. Sehingga tidak menyimpang dari peraturan-peraturan yang dijadikan landasan hukum dalam pelaksanaan penempatan 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 Kabid Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung 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 Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, melalui pelaksanaan penempatan pegawai negeri sipil yang dilakukan pada tahun 2007 dimaksudkan untuk mendukung pemerintah daerah dalam penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah sebagai pelaksana analisis jabatan sudah berkonsisten dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pihak pelaksana kebijakan tetap berkonsisten dalam melaksanakan penempatan jabatan untuk menciptakan akuntabilitas publik di Kota Bandung. Wujud konsistensi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, melalui pejabat daerah dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat melimpahkan sebagian kewenangannya kepada Kabid Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung selaku kuasa pelaksana penempatan jabatan. Pelimpahan sebagian kewenangan berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh Kepala Badan.

Kuasa pelaksana penempatan pegawai negeri sipil pelaksanaan tugasnya, baik secara formal maupun materil diserahkan kepada dinas/unit

kerja dan instansi terkait. Berdasarkan uraian diatas, Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam melaksanakan implementasi penempatan pegawai negeri sipil berdasarkan SKPD sudah berkonsisten dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Penyaluran komunikasi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung dalam pelaksanaan penempatan pegawai negeri sipil akan dapat menghasilkan suatu pelaksanaan yang baik apabila penyampaian informasi dilakukan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Penyampaian informasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, ditujukan kepada tiap bagian/subbagian unit kerja di Kota Bandung selaku calon tenaga penempatan pegawai negeri sipil 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 kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

Proses penyampaian informasi mengenai pelaksanaan penempatan pegawai negeri sipil yang dilakukan oleh Kabid Mutasi Kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung sudah jelas dan dapat dimengerti oleh tiap bagian/subbagian kerja di badan kepegawaian daerah kota Bandung selaku pelaksana penempatan pegawai negeri sipil. Hal ini dibuktikan bahwa pelaksanaan penempatan pegawai diselenggarakan berdasarkan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang dipergunakan untuk penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan

Proses penyampaian informasi pelaksanaan penempatan pegawai dilakukan di setiap bagian/subbagian kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung. Hal ini dilakukan agar informasi pelaksanaan penempatan pegawai dapat ditujukan secara tepat kepada tiap bagian/subbagian 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 kerja di Badan Kepegawaian Daerah 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 Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, 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 Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung sebagai pelaksana kebijakan mencakup baik dalam penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, perencanaan pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, adanya kejelasan dalam penempatan pegawai melalui penempatan pegawai, dapat menciptakan suatu kebijakan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.

Disamping itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung sebagai pelaksana analisis jabatan sudah berkonsisten dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini ditandai dengan menjelaskan tentang tata cara mengurai informasi tentang aspek-aspek jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung sebagai pelaksana penempatan pegawai negeri sipil.

3.2.2 Sumber Daya Dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan SKPD di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung

Komponen sumber daya meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, serta fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan seperti sarana dan prasarana.

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.

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 Badan Kepegawaian Daerah masih berupaya untuk mencapai kriteria tersebut. Karena bila dilihat dari jenjang pendidikan satu sama lain tidak setara.

Sumber Daya Manusia merupakan hal yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan penempatan pegawai negeri sipil, karena manusia adalah sebagai unsur penggerak dan pelaksana dari kebijakan. Dalam hal ini, sumber daya manusia yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan formasi jabatan di Kabid Mutasi Kepegawaian BKD 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 ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung sudah baik karena dilihat dari jenjang pendidikan sudah baik, meskipun tidak sama semua pada setiap aparaturnya. Dari segi keterampilan pada sumber daya manusianya pun sudah baik , karena sumber daya manusianya sudah kreatif , cekatan dan gesit dalam setiap melakukan kegiatannya.

Sumber daya manusia yang berpotensi sangat diperlukan oleh Kabid Mutasi Kepegawaian BKD, karena dapat memberikan dukungan mengenai keberhasilan pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut.

3.2.3 Disposisi Dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan SKPD di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung

Disposisi merupakan petunjuk singkat tentang tindak lanjut (penyelesaian) terhadap suatu urusan atau surat masuk. Disposisi dibuat oleh pimpinan untuk staf atau bawahan sesuai dengan bidang keahlian atau kewenangannya. Tujuan pembuatan disposisi ialah agar staf dapat menindak lanjuti atau menyelesaikan suatu urusan atau surat masuk sesuai dengan yang dikehendaki oleh pimpinan dan komitmen dari para pelaksana terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementer dari program, yang dalam hal ini terutama dimaksudkan adalah aparatur.

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 Kota Bandung belum maksimal dilakukan

karena adanya keterbatasan kedudukan 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.

Kecenderungan-kecenderungan atau sikap merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

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

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan dalam melaksanakan penempatan PNS di Kota Bandung. 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.

Disposisi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung, sudah mengalami perubahan yang baik , karena sekarang disposisi yang di lakukan berjalan baik , dilihat dari sumber daya waktunya pun berjalan sesuai dengan yang seharusnya, dan tidak mengalami gangguan yang buruk. Disposisi yang dilakukan dalam penempatan pegawai negeri sipil diharapkan berjalan sesuai dengan kebijakan yang sedang di implementasikan.

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh dua hal, yaitu adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi. Karena pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus berdasarkan kebutuhan. Setiap Warga Negara Republik Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi syarat yang ditentukan. Pengadaan PNS harus didasarkan atas syarat-syarat obyektif yang telah ditentukan, dan tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan atau daerah.

3.2.4 Struktur Birokrasi Dalam Penempatan Jabatan Pegawai Di BKD Kota Bandung

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan.

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. Terdapatnya suatu standar operating prosedur (SOP) yang mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksanaan program. Jika ini tidak ada, maka akan sulit mencapai hasil yang memuaskan. Karena penyelesaian masalah hanya bersifat ad-hock, dalam penyelesaian masalah dan penanganan khusus tanpa pola baku. Fragmentasi yang sering terdapat dalam suatu organisasi harus dihindari dan diatasi dengan cara system koordinasi yang baik. 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 Kota Bandung

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 Kota Bandung 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 Kota Bandung, 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.