

---

# IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 26 TAHUN 2011 TENTANG PEDOMAN PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI UNTUK DAERAH DI KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA

Yuni Novita Yanti<sup>1</sup>, Aji Ratna Kusuma<sup>2</sup>, HM. Jamal Amin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Mulawarman, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

<sup>2</sup>Universitas Mulawarman, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

<sup>3</sup>Universitas Mulawarman, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Alamat Korespondensi: nouyuninovita@gmail.com

**Abstract:** *This study aimed to analyze implementation of the Regulation of the Minister for Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform Number 26 of 2011 concerning Guidelines for Calculation of the Number of Employee Needs for Regions in Kutai Kartanegara Regency and to find out the supporting factors and inhibiting factors. The type research used descriptive qualitative. The results staff received training held by the BKPSDM and the Ortal Department. Submission of information through whatsapp groups and online and offline meetings. The rules for analyzing employee needs are clear but lack of socialization. Facilities, namely there are facilities and infrastructure such as computers, job analysis information system applications and workload analysis as well as e-formation applications 4.1. Funding resources amounting to Rp. 550,000,000,- from Ortal and 75,000,000 from BKPSDM. The material resources have been compiled in accordance with the Regent's Decree. In the Ortal Division, there is a shortage of staff, while in the BKPSDM it is sufficient. Incentives are given in accordance with SHBJ and those who are given incentives are those who are part of the team.*

**Keywords:** *Implementation, Total Employee Needs.*

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara dan mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambatnya. Jenis penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian staf mendapatkan pelatihan yang diadakan BKPSDM dan Bagian Ortal. Penyampaian informasi melalui grup whatsapp dan rapat secara online dan offline. Aturan analisis kebutuhan pegawai sudah jelas akan tetapi kurang sosialisasi. Fasilitas yakni terdapat sarana dan prasarana seperti komputer, aplikasi sistem informasi analisis jabatan dan analisis beban kerja serta aplikasi e-formasi 4.1. Sumber daya dana sejumlah Rp. 550.000.000,- dari Ortal dan 75.000.000 dari BKPSDM. Sumber daya materi telah tersusun dokumen sesuai SK Bupati. Pada Bagian Ortal mengalami kekurangan staf, sedangkan di BKPSDM sudah mencukupi. Untuk insentif diberikan sesuai dengan SHBJ dan yang diberikan insentif ialah mereka yang termasuk di dalam tim.*

**Kata Kunci :** *Implementasi, Jumlah Kebutuhan Pegawai.*

\* DOI:.....

Submit.....; Revisi.....; Diterima.....;

Available Online.....

2021. Published by Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Mulawarman. This is an open access article under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License..



## Pendahuluan

Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sangat erat kaitannya dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur negara dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Saat ini profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut.

Di Indonesia jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) cukup besar mencapai 4.168.118 orang dengan jumlah penduduk sebesar 270,20 juta jiwa dari jumlah tersebut posisi yang paling dominan adalah tenaga pelaksana yang bersifat administrasi. Rasio antara jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah penduduk akan mempengaruhi pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Idealnya persentase jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah dua atau tiga persen dari jumlah penduduk. Hal tersebut agar terdapat keseimbangan antara beban kerja dengan kuantitas dan kualitas aparat yang bertanggungjawab melaksanakannya. Disamping variabel jumlah penduduk, faktor luas wilayah, karakteristik daerah dan kondisi Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) / Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) turut menjadi pertimbangan dalam menentukan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ideal. Pertumbuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Tahun 2011-Desember 2020 bahwasanya pemerintah saat ini melakukan pengurangan terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersifat administrasi secara berhatap dari tahun ke tahunnya.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Provinsi, Kabupaten/kota menurut gender pada Bulan Desember 2020 diketahui bahwa Kabupaten Kutai Kartanegara menempati urutan pertama dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 12.985 orang ditambah jumlah Tenaga Honorer sebanyak 7.000 dengan jumlah penduduk 729.382 luas wilayah 27.260,10 Km<sup>2</sup> di Kalimantan Timur. Jika ditotalkan jumlah diatas yaitu menjadi 20.582 pegawai dan itu belum ditambahkan lagi dengan jumlah penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Formasi Tahun 2020 sebanyak 1.204. Jumlah pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara ini disebut-sebut yang terbesar di Indonesia. Dalam kondisi tersebut maka terjadinya Pembengkakan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang mana semakin mengkhawatirkan karena akan membebani anggaran pusat maupun di daerah. Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Kutai Kartanegara saat ini dinilai terlalu besar dikarena penyebaran tidak efektif sehingga terkonsentrasi pada wilayah/departemen tertentu.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada saat ini, maka Kabupaten Kutai Kartanegara sangat memerlukan Analisis Kebutuhan Pegawai yang sesuai dengan

kebijakan pemerintah dalam mengatasi pelaksanaan perbaikan pada bidang manajemen kepegawaian yang lebih baik lagi, terarah, terdapat pola yang jelas dan berkesinambungan. Hal ini dapat dimulai dari perencanaan pegawai terkait formasi pegawai karena sebagai faktor penting yang sifatnya mendesak dalam dilakukan perbaikan. Diketahui dalam sistem perencanaan formasi pegawai negeri sipil yang menjadi bagian manajemen kepegawaian pada saat ini belum seluruhnya dilaksanakan dengan sesuai untuk pemenuhan kebutuhan organisasi.

Fenomena yang terjadi secara empirik dalam praktek pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara menimbulkan permasalahan antara lain sebagai berikut :

1. Berdasarkan perhitungan rasio 1,5% dari jumlah penduduk 729.382 jiwa sehingga ideal PNS Kutai Kartanegara adalah 10.940 orang, namun jumlah PNS pada tahun 2022 sebanyak 12.985 orang sehingga masih terjadi kelebihan PNS sebanyak 2.045 orang.
2. Sumber daya manusia berupa staf yang mendukung terlaksananya analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana masih kekurangan staf dalam membantu pelaksanaan anjab dan abk.
3. Pelaksanaan pelatihan diketahui tidak semua sumberdaya staf paham akan IT atau bisa mengoperasional komputer, yang mana masih banyak pejabat administrator dan pejabat pengawas belum paham kedua hal tersebut.
4. Kejelasan aturan analisis kebutuhan pegawai masih kurang maksimal dikarenakan berpegang pada permendagri dan permenpan yakni Permendagri No 12 Tahun 2008 sebagai pedoman analisis beban kerja lingkungan mendagri dan daerah, Permenpan No 1 Tahun 2020 sebagai pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja, Surat yang disampaikan oleh menpan dan Permenpan No 26 Tahun 2011. Aturan ini sudah jelas akan tetapi tidak ada sosialisasi tentang aturan tersebut.

Adapun tujuan yang diharapkan tercapai dalam penelitian yang dilakukan adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara dan untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara.

## **Kerangka Teori**

### **Teori Kebijakan Publik**

Pressman dan Wildavsky mengartikan kebijakan publik sebagai asumsi yang di dalamnya memuat keadaan awal serta akibat yang ditimbulkan serta dapat diprediksi. Kebijakan publik harus dapat dibedakan dengan karakter dari kebijakan lain (Winarno, 2017:17).

## **Teori Implementasi Kebijakan Publik**

Pada penelitian ini penulis meneliti tentang sumber daya dengan menggunakan teori George C. Edward III dan Teori Donald S. Van Metter dan Carl E. Van Horn.

### **1. Teori George C. Edward III (1980)**

Model implementasi kebijakan dilakukan Edward III (Dalam Agustino, 2016:149). berupa *Direct and Indirect Impact on Implementation*.

- a. Komunikasi
- b. Sumber daya
- c. Disposisi
- d. Struktur Birokrasi

### **2. Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn**

Proses kebijakan publik menurut Van Meter dan Van Horn yang disebut dengan *A Model of The Policy Implementation* (Kasmad, 2013:129) yaitu :

- a. Standar dan Sasaran Kebijakan
- b. Sumber daya
- c. Karakteristik Agen Pelaksana
- d. Disposisi Para Agen Pelaksana Kebijakan
- e. Komunikasi Antar Organisasi dan Penguatan Aktivitas
- f. Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik.

### **Sumber Daya Organisasi**

Menurut George C. Edward III dalam Widodo (2018:98) bahwa sumber daya tersebut meliputi:

- a. Sumber Daya Staf  
*Probably the most essential resources in implementing policy is staff.*
- b. Sumber Daya Informasi  
Terbatasnya sumber daya informasi akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan.
- c. Sumber Daya Kewenangan  
Pelaku utama kebijakan harus diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan sendiri untuk melaksanakan kebijakan yang menjadi kewenangannya.
- d. Sumber Daya Fasilitas  
Sumber daya fasilitas merupakan sarana yang digunakan untuk operasional implementasi suatu kebijakan.

Menurut Van Meter dan Van Horn menyampaikan dalam (Nawawi, 2017:129) mengemukakan bahwa faktor sumber daya meliputi:

- a. Sumber Daya Dana  
Dana diperlukan untuk kelancaran pembiayaan kebijakan agar tidak menghambat proses kebijakan.
- b. Sumber Daya Materi.  
Sumber daya materi berupa bahan-bahan atau perlengkapan yang mendukung terlaksananya implementasi kebijakan.
- c. Sumber Daya Manusia.  
Sumber daya manusia sangat penting sebagai sumber motivasi dan implementasi kebijakan.

d. Sumber Daya Insentif

Sumber daya insentif adalah dukungan dari pemerintah kepada pelaksana implementasi kebijakan dengan memberikan insentif.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Siagian (2014:41) mengemukakan satu diantara pengertian klasik mengenai perencanaan yakni pada dasarnya sebuah perencanaan sebagai langkah dalam mengambil keputusan mengenai apa saja yang akan dilaksanakan pada waktu kedepannya.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti untuk penelitian ini deskriptif kualitatif. Fokus penelitian dengan indikator implementasi kebijakan sumber daya menurut Edward III meliputi staf, informasi, kewenangan dan fasilitas, kemudian Van Meter dan Van Horn meliputi dana, materi, manusia dan insentif serta faktor pendukung dan penghambat. Informan meliputi Kepala BKPSDM, Kepala Sub Bagian Tata laksana dan Organisasi Sekretariat Daerah, Kepala Bidang Anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dan Kepala Sub Bagian Pengadaan dan Pemberhentian BKPSDM. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisa data menggunakan metode interaktif dan teknik triangulasi meliputi sumber, teknik pengumpulan data dan waktu.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara**

##### **1. Sumber Daya Staf**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya staf melalui indikator pelatihan yakni terdapat 2 (dua) kali pelatihan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja dan peta jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Pertama diadakan pada tanggal 14 Maret – 29 Maret 2019 bertempat di Ruang Kepala dan Ruang Rapat BKPSDM Kabupaten Kutai Kartanegara. Pegawai yang mengikuti seluruh Perangkat Daerah (Sekretariat Daerah, Set. DPRD, Dinas, Badan dan Kecamatan). Peserta yang hadir yaitu Sekretaris, Kasubbag Kepegawaian, Kasubbag Umum dan Tatalaksana, Kasubbag Program dan Keuangan serta staf yang membidangi kepegawaian.

Pelatihan kedua diadakan pada Sub Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dalam melakukan implementasi by system. Untuk itu, dibuat surat edaran dalam rangka dilakukannya pelatihan.

Kendala pelaksanaan pelatihan ini yakni tidak semua sumberdaya manusia paham akan IT atau bisa mengoperasional komputer, yang mana masih banyak pejabat administrator dan pejabat pengawas belum paham kedua hal tersebut. Untuk mengatasi hal ini, dalam surat edaran yang disampaikan diminta masing-masing bidang atau seksi ada 1 orang admin PNS atau THL mendampingi untuk mengoperasionalkan aplikasi tapi tidak menyusun, yang menyusun tetap pejabat tersebut karena terkait target.

## **2. Sumber Daya Informasi**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya informasi yakni informasi yang diperlukan dalam melakukan analisis kebutuhan pegawai meliputi kedudukan, susunan, fungsi dan tatalaksana perangkat daerah; buzeeting pegawai pada perangkat daerah; jumlah pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun kedepan; dan rencana kerja prioritas 5 tahun kedepan. Untuk penyampaian informasi ini, terdapat rapat kebijakan analisis kebutuhan pegawai pada beberapa kali dalam setiap tahun. Peserta yang hadir yaitu perwakilan beberapa Perangkat daerah, BKPSDM dan Bagian Organisasi, Asisten Umum Sekretariat daerah, Sekretaris Daerah.

Penyampaian informasi penyusunan dan penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil berupa surat edaran dan jadwal kegiatan disampaikan melalui media *online* berupa *whatsapp grup* kepala daerah seluruh perangkat daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara dan *whatsapp grup* seluruh Kasubag Kepegawaian di Kabupaten Kutai Kartanegara. Informasi yang di *share* berupa surat edaran dan jadwal.

Selain itu, kejelasan aturan analisis kebutuhan pegawai menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, terdapat dua kiblats penapsiran yakni Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dan Kemenpan. Untuk Pemerintah Daerah di bawah kementerian dalam negeri sedangkan terkait sumber daya manusia dibawah Kepmenpan. Sedangkan Permenpan diultimatum setelah penetapan harus mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja tapi tidak ada sosialisasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, jadi tiap perangkat daerah menterjemahkan sendiri. Maka aturan sudah jelas, hanya saja implementasi sesuai substansi belum sesuai 100%.

## **3. Sumber Daya Kewenangan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya kewenangan yakni wewenang tiap pegawai dalam menyusun kebijakan analisis kebutuhan pegawai berdasarkan surat edaran yakni masing-masing pegawai berperan aktif melalui

cascading pembagian tugas dari atasan dan menyiapkan data beban kerja berdasarkan target kerja yang dibuat.

Penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja dilakukan oleh pejabat pengawas yang memetakan target 1 tahunnya yang ditransformasikan menjadi beban kerja dan jabatan apa yang dibutuhkannya, hal ini menunjukkan pendekatan yang dilakukan bukan jumlah orang, tapi beban kerja. Namun penyusunan Analisis Kebutuhan Pegawai belum memiliki SOP. Selama ini, prosedur analisis kebutuhan pegawai memiliki dua tahapan meliputi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Prosedur analisis beban kerja meliputi tahap pengumpulan data sesuai form yang telah ditentukan, menghitung jumlah kebutuhan pegawai struktural, fungsional dan jabatan pelaksana, merumuskan jumlah kebutuhan pegawai yang tepat pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota dengan cara merekapitulasi seluruh jumlah masing masing jenis jabatan, melakukan evaluasi berdasarkan hasil perhitungan dan perumusan jumlah pegawai, penetapan kebutuhan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).

### **3. Sumber Daya Fasilitas**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya fasilitas yakni terdapat sarana dan prasarana sesuai dengan aset yang telah dimiliki Perangkat Daerah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Sarana prasarana penunjang operasionalisasi analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara Bagian Tata Laksana dan Organisasi Sekretariat Kabupaten Kutai Kartanegara sudah mendukung bahkan berlebih, itu disebabkan ada pengurangan pegawai pada Sub Bagian Organisasi dan Tata Laksana yang awalnya terdapat 9 Pegawai Negeri Sipil dan 6 Tenaga Harian Lepas sekarang tinggal 2 PNS dan 2 THL. Sehingga terjadinya kelebihan sarana dan prasarana seperti komputer. Sekarang jumlah komputer ada 9 unit. Sarana dan prasarana lainnya dalam mendukung kerja para pegawai yaitu terdapat pendingin ruangan (AC) central, meja, kursi, printer dalam kondisi baik dan memadai.

Sumber daya fasilitas Selain sarana dan prasarana terdapat juga aplikasi yang mendukung terlaksananya dari implementasi tersebut. Terdapat 2 (dua) aplikasi dalam implementasi kebutuhan pegawai yaitu aplikasi sistem informasi analisis jabatan dan analisis beban kerja (<https://anjab-abk.kukarkab.go.id/>) dan aplikasi e-formasi 4.1 (<https://formasi.menpan.go.id/live/>). Aplikasi e-formasi 4.1 adalah untuk menentukan kebutuhan pegawai, menentukan kelas jabatan, menentukan sasaran kerja serta mengetahui gambaran struktur organisasi.

### **4. Sumber Daya Dana**

Sumber daya dana adalah dana yang terhimpun digunakan untuk penyusunan dan penetapan kebutuhan pegawai. Dana diperlukan untuk kelancaran pembiayaan dalam pelaksanaan kebijakan agar tidak menghambat proses kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana dalam implementasi kebijakan adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya dana yakni alokasi dana analisis jabatan dan analisis beban kerja khusus di Bagian Tata Laksana dan Organisasi Sekretariat Kabupaten Kutai Kartanegara sejumlah Rp. 550.000.000,- (Lima Ratus Lima Puluh Juta Rupiah). Anggaran Rp 550.000.000,- bersifat kelembagaan dan analisis jabatan, anggaran ini tidak hanya digunakan untuk analisis jabatan dan analisis beban kerja tetapi digunakan juga untuk kegiatan yang lain seperti SOTK Perangkat Daerah, Kelembagaan UPTD, Analisis Jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Daerah dana yang digunakan untuk menunjang kegiatan sudah bisa memenuhi atau mencukupi untuk pelaksanaan kegiatan bahkan diakhir tahun masih terdapat silva walaupun semua kegiatan tersebut sudah dilaksanakan.

Adapun dana yang dialokasikan dalam implementasi analisis kebutuhan pegawai di BKPSDM telah disediakan dana sebesar 75.000.000, (Tujuh Puluh Lima Juta Rupiah). Dana ini diprediksikan dalam memenuhi implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara yakni sudah mencukupi dan dapat memenuhi atau menunjang implementasi kegiatan.

#### **5. Sumber Daya Materi**

Sumber daya materi adalah bahan-bahan atau perlengkapan yang mendukung terlaksananya implementasi kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya materi yakni pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kutai Kartanegara telah tersusun berupa dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dan ditetapkan dalam Keputusan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 91/SK-BUP/HK/2021 Tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja ditetapkan di Tenggarong pada tanggal 01 Maret 2021.

Analisis jabatan dan analisis beban kerja di Kabupaten Kutai Kartanegara masih perlu dilakukan perbaikan dan adanya penyesuaian dikarenakan adanya penyedehanaan birokrasi berupa penghapusan eselon IV. Disesuaikan *buzzeting* atau jumlah Aparatur Sipil Negara yang rill sekarang diketahui sebesar 12.985 orang. Jika mengacu pada arahan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dapat disampaikan bahwa kehadiran PNS memiliki tugas sebagai pamong masyarakat yang berarti, hadirnya PNS perlu mempertimbangan jumlah penduduk di wilayah Kutai Kartanegara itu sendiri. Berdasarkan perhitungan rasio 1,5% dari jumlah penduduk 729.382 jiwa sehingga ideal PNS Kutai Kartanegara adalah 10.940 orang, namun jumlah PNS pada tahun 2022 sebanyak 12.985 orang sehingga masih terjadi kelebihan PNS sebanyak 2.045 orang.



## 6. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting sebagai sumber motivasi dan implementasi kebijakan. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya manusia yakni sumber daya manusia berupa staf yang mendukung terlaksananya analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara yakni masih kekurangan staf dalam membantu pelaksanaan anjab dan abk dikarena beban kerja yang besar dan pada Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sendiri sudah mencukupi. Adapun yang menangani pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana yakni Kepala Bagian Organisasi, Kepala Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, pejabat fungsional dan pelaksana yang menanggapi analisa kebutuhan pegawai sedangkan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kutai Kartanegara meliputi Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi, Kepala Sub Bidang pengadaan dan pemberhentian, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur. Sedangkan pada Perangkat Daerah sendiri yaitu masing-masing dari pejabat strukturalnya baik pejabat pengawas dan pejabat administratonya.

## 7. Sumber Daya Insentif

Sumber daya insentif adalah dukungan dari pemerintah kepada pelaksana implementasi kebijakan dengan memberikan insentif. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara berdasarkan sumber daya insentif adalah tidak semua sumber daya manusia mendapatkan insentif dalam analisis kebutuhan pegawai, insentif diberikan hanya untuk TIM, dimana tim ini yang nama maupun jabatannya yang sudah termasuk didalam Surat Keputusan tentang tim pelaksana kegiatan kelembagaan dan analisis jabatan yang di tandatangani oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara. Dalam pemberian insentif ini sesuai dengan Standarisasi Harga Barang/Jasa (SHBJ), sedangkan bagian organisasi sendiri ketika melaksanakan tugas dan fungsinya tidak mendapatkan honor tim.

### Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

#### 1. Faktor Pendukung

- a. Pejabat Pembina Kepegawaian telah menetapkan Keputusan tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.  
Keputusan Bupati Kutai Kartanegara Nomor: 91/SK-BUP/HK/2021 Tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja ditetapkan di tenggarong pada tanggal 01 Maret 2021 dengan maksud penetapan analisis jabatan dan analisis beban kerja wajib menjadi pedoman bagi Perangkat Daerah dalam menyusun kabutuhan pegawai dan jenis jabatan pegawai dan digunakan juga

oleh Tim Penilaian Kinerja dalam proses penataan Kepegawaian di Perangkat Daerah.

- b. Komunikasi yang dilakukan Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Daerah dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Kutai Kartanegara

Dalam Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah di Kabupaten Kutai Kartanegara, Bagian Organisasi dan Tatalaksana, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia, Tim yang termasuk dalam SK serta Organisasi Perangkat Daerah melakukan koordinasi terkait pelaksanaan tersebut.

- c. Tersedianya aplikasi e-Formasi 4.1 dan aplikasi sistem penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Dalam Implementasi Kebijakan agar dapat berjalan dengan optimal apabila didukung oleh adanya aplikasi yang menunjang kegiatan tersebut. pada Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia saat ini sudah memiliki aplikasi e-formasi 4.1 yang digunakan untuk penyampaian kebutuhan pegawai.

## 2. Faktor Penghambat

- a. Tidak adanya instrumen standar dalam melakukan verifikasi beban kerja Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya instrumen standar dalam melakukan verifikasi beban kerja sehingga mengakibatkan hambatan. Jadi beban kerja itu semua nya berdasarkan asumsi personal antara tim verifikasi dengan orang yang menyusun itu berbeda-beda.

- b. Kurangnya pelaksana pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Daerah.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksana pada Sub Bagian Organisasi dan Tatalaksana saat ini masih kurang, hal ini terjadi karena adanya rolling atau mutasi baik dilaksanakan internal maupun eksternal.

- c. Tidak adanya komitmen dari pimpinan untuk pendistribusian pegawai Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan bahwa pegawai Kutai Kartanegara masih banyak berkumpul di area Kota, sedangkan dikecamatan atau daerah yang jauh berada dari kota masih terdapat sedikit pegawai sehingga mengakibatkan kekurangan pegawai.

- d. Perangkat Daerah yang sangat tidak proaktif dalam pelaksanaan analisis kebutuhan pegawai

Dari hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa Perangkat Daerah yang sangat tidak proaktif menganggap ini tidak penting, sampai akhirnya surat sekda di periode bulan juni 2019 itu menahan tunjangan tambahan penghasilan Perangkat Daerah yang tidak menyelesaikan anjab dan abk.

- e. Tidak semua sumber daya manusia paham dengan IT atau bisa mengoperasikan komputer

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa pada saat dilaksanakannya pelatihan pada tahun 2019 dan tahun 2021

masih banyak pejabat administrator dan pejabat pengawas yang belum paham dengan IT atau mengoperasionalkan komputer.

## Kesimpulan dan Rekomendasi

### Kesimpulan

1. Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Untuk Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara sudah baik walaupun masih ada kendala, yang dilihat dari:
  - a. Sumber daya staf mendapatkan pelatihan yang diadakan BKPSDM dan Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.
  - b. Sumber daya informasi berupa penyampaian informasi surat edaran dan jadwal kegiatan melalui *whatsapp grup*. Informasi disampaikan juga melalui rapat yang pelaksanaannya *online* dan *offline*.
  - c. Sumber daya kewenangan yakni masing-masing pegawai berperan aktif melalui *cascading* pembagian tugas dari atasan dan menyiapkan data beban kerja berdasarkan target kerja yang dibuat.
  - d. Sumber daya fasilitas yakni terdapat sarana dan prasarana seperti komputer, pendingin ruangan (AC) central, meja, kursi, printer dalam kondisi baik dan memadai. Selain itu, terdapat juga aplikasi sistem informasi analisis jabatan dan analisis beban kerja serta aplikasi e-formasi 4.1.
  - e. Sumber daya dana Bagian Tata Laksana dan Organisasi Sekretariat sejumlah Rp 550.000.000,- anggaran ini untuk seluruh kegiatan yang lain. Sedangkan BKPSDM disediakan dana sebesar Rp 75.000.000 khusus untuk analisis jabatan dan analisis beban kerja.
  - f. Sumber daya materi telah tersusun dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dan ditetapkan dalam Keputusan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 91/SK-BUP/HK/2021. Namun jumlah PNS tahun 2022 masih terjadi kelebihan sebanyak 2.045 orang.
  - g. Sumber daya manusia dalam menyusun kebutuhan pegawai pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana mengalami kekurangan staf, sedangkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah mencukupi.
  - h. Sumber daya insentif diberikan sesuai dengan SHBJ dan yang diberikan insentif ialah mereka yang termasuk di dalam tim (SK tim yang di tanda tangan oleh Sekda maupun Bupati), sedangkan Bagian Organisasi dan Tatalaksana sendiri tidak mendapat insentif.
2. Faktor pendukung terdapat komunikasi antara Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Daerah dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia, tersedia aplikasi e-Formasi 4.1 dan aplikasi sistem penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Sedangkan faktor penghambat antara lain tidak adanya instrumen standar dalam melakukan verifikasi beban kerja, kurangnya pelaksana pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat Daerah, tidak adanya komitmen dari pimpinan untuk

pendistribusian pegawai, perangkat daerah tidak proaktif, tidak semua sumber daya manusia bisa mengoperasikan komputer.

### **Rekomendasi**

1. Sumber daya staf masih terdapat yang tidak paham akan IT atau tidak bisa mengoperasikan komputer, sehingga diharapkan meningkatkan sumber daya kompetensi melalui pelatihan bagi pejabat administrator dan pejabat pengawas di Kabupaten Kutai Kartanegara atau menggunakan pihak tim dari masing-masing bidang berupa admin PNS atau THL yang dapat mengoperasikan komputer.
2. Sumber daya informasi masih terdapat kurang kejelasan aturan, sehingga diharapkan adanya kejelasan sumber daya aturan analisis kebutuhan pegawai melalui sosialisasi aturan permendagri dan permenpan.
3. Sumber daya kewenangan diharapkan terus ditingkatkan dalam menjalankan wewenang tiap pegawai melalui *cascading* pembagian tugas dari atasan.
4. Sumber daya fasilitas diharapkan terus ditingkatkan dengan melengkapi sarana dan prasarana seperti komputer dan memperhatikan aplikasi sistem informasi analisis jabatan dan analisis beban kerja serta aplikasi e-formasi 4.1 agar tidak terjadi gangguan saat mengoperasikan.
5. Sumber daya dana diharapkan terus dioptimalkan penggunaannya untuk analisis jabatan dan analisis beban kerja.
6. Sumber daya materi telah tersusun dokumen Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dan ditetapkan dalam Keputusan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 91/SK-BUP/HK/2021, namun penyebaran pegawai belum merata sehingga diharapkan didistribusikannya pegawai yang berlebih pada satu OPD ke OPD yang membutuhkan dengan mempertimbangan jumlah penduduk di wilayah Kutai Kartanegara itu sendiri dan membuat instrumen standar dalam melakukan verifikasi beban kerja berupa SOP.
7. Sumber daya manusia dalam menyusun kebutuhan pegawai pada Bagian Organisasi dan Tatalaksana mengalami kekurangan staf, sehingga diharapkan adanya penambahan sumber daya manusia pada Sub Bagian Organisasi dan Tatalaksana agar optimalnya pelaksanaan Implementasi Permenpan-RB yang mendukung terlaksananya analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara.
8. Sumber daya insentif diharapkan lebih ditingkatkan agar sumber daya staf lebih termotivasi dalam melakukan analisis kebutuhan pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara.

### **Daftar Pustaka**

#### **Buku-buku :**

- Agustino, Leo. 2016. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur. 2020. *Jumlah PNS di Kalimantan Timur*. Kalimantan Timur : BKD.
- Badan Kepegawaian Negara. 2020. *Pertumbuhan PNS Tahun 2011-Desember 2020*. Jakarta : BPN.

Kasmad, Rulinawaty. 2013. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. Makassar Kedai Aksara/

Nawawi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.

Profil Kabupaten Kutai Kartanegara. 2021. *Jumlah Pegawai di Kabupaten Kutai Kartanegara*. Kabupaten Kutai Kartanegara.

Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Widodo, Joko. 2018. *Analisa Kebijakan Publik*. Bayu Media Publishing. Malang.

Winarno, Budi. 2017. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo. Yogyakarta.

.

**Dokumen-dokumen :**

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Bupati Kutai Kartanegara Nomor 70 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Pada Sekretariat Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 26 Tahun 2011 tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai PNS Untuk Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.