

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Analisis Jabatan Bappeda Kabupaten Bantul

Setiap Organisasi Perangkat Daerah dalam ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bantul diwajibkan untuk melaksanakan analisis jabatan. secara umum analisis jabatan merupakan suatu proses dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi tugas-tugas dan persyaratan dari suatu jabatan. Analisis jabatan di Kabupaten Bantul dilakukan oleh Bagian Organisasi dengan melibatkan seluruh Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Bantul.

Salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang telah melaksanakan analisis jabatan adalah Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bantul. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Elis Fitriyati selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul mengenai analisis jabatan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Analisis jabatan yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Kabupaten Bantul terakhir kali dilaksanakan pada tahun 2016 lalu, hal tersebut disebabkan dalam melaksanakan analisis jabatan menunggu surat perintah dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Semua instansi melakukan analisis jabatan dan hasilnya diserahkan kepada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan selaku lembaga yang bertanggung jawab atas pelaksanaan dan penetapan hasil analisis jabatan di ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bantul” (wawancara tanggal 25 Oktober 2017 pukul 08.30 WIB).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul dalam melaksanakan analisis jabatan dibantu oleh Bagian Organisasi, berdasarkan

wawancara dengan Bapak Arif selaku Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan dan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul:

“Bagian Organisasi tidak menyusun sendiri analisis jabatan, tetapi melibatkan Organisasi Perangkat Daerah yang bersangkutan. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul hanya menerima hasil analisis jabatan untuk dimanfaatkan dalam hal pengadaan dan pengisian jabatan di suatu instansi” (wawancara tanggal 2 November 2017 pukul 13.00 WIB).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul melaksanakan analisis jabatan pada seluruh jabatan struktural, sedangkan pihak yang memutuskan atau pengambil kebijakan yaitu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan harus seprofesional mungkin tanpa diikuti aspek-aspek lain seperti pendekatan politik, hubungan kekerabatan, *spoil system*. Apabila masih terdapat campur tangan atau intervensi pihak lain dalam proses analisis jabatan maka akan memperburuk citra pemerintah, karena semakin banyaknya permasalahan dalam proses pengisian jabatan tanpa menggunakan analisis jabatan sebagai pedomannya. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Elis Fitriyati selaku Kepala Sub Bidang Umum dan Kepegawaian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul:

“...Analisis jabatan yang dilakukan baru sebatas untuk jabatan struktural saja. Harapan ke depannya supaya analisis jabatan dilakukan secara menyeluruh baik pada jabatan struktural maupun jabatan fungsional dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi” (wawancara 25 Oktober 2017 pukul 9.00 WIB).

Analisis jabatan dilakukan pada saat terjadinya perubahan SOTK (Struktur Organisasi Tata Kerja) yang secara otomatis terjadi penamaan jabatan baru, penghapusan jabatan, penggabungan jabatan, dan penambahan persyaratan baru.

Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Arif selaku Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan dan Aparatur pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul:

“...Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul terdiri dari empat bidang, sebelumnya terdapat tujuh bidang. Kebijakan penyusunan SOTK dilihat dari berbagai pertimbangan, seperti faktor anggaran dan jumlah sumber daya aparatur yang tersedia. Sebagai contoh, apabila dalam suatu bidang tidak terdapat sumber daya aparatur yang mengisi dan apabila terisi pun tidak dapat melakukan pekerjaan karena tidak ada anggaran. Jadi harus kita sesuaikan dan sebisa mungkin ditekan agar tidak terlalu melebar” (wawancara 2 November 2017 Pukul 13.00 WIB).

Penerapan analisis jabatan menjadi salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh seluruh Organisasi Perangkat Daerah. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil terbaik yang sesuai dengan prinsip manajemen sumber daya manusia yaitu prinsip “*the right man on the right place*” yang artinya untuk menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Kemampuan dan kesesuaian seseorang dalam memahami tugas pokok dan fungsi jabatan tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi..

Pelaksanaan analisis jabatan harus disesuaikan dengan jenjang karir dan latar belakang pendidikan pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Arif selaku Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan dan Aparatur pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul:

“...Seharusnya analisis jabatan dijadikan sebagai pedoman pengisian jabatan, tapi apakah benar atau tidaknya itu semua merupakan kewenangan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Bagian Organisasi hanya menyediakan informasi jabatan melalui persyaratan jabatan. Masalah yang terjadi adalah keterbatasan pegawai dan tidak mungkin semua unsur persyaratan terpenuhi, dilakukan pemilihan dengan pegawai yang memiliki kriteria terdekat. Tidak mungkin merekrut pegawai baru, karena berupaya

mengelola pegawai yang sudah ada” (wawancara 2 November 2017 Pukul 13.00 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan seharusnya dijadikan sebagai pedoman dalam pengadaan pegawai khususnya untuk mengisi jabatan eselon III. Dalam melaksanakan analisis jabatan perlu ditekankan berdasarkan prinsip profesionalisme. Pada dasarnya prinsip profesionalisme adalah mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya pemerintah dalam melaksanakan analisis jabatan pada Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku seperti Undang-Undang atau Peraturan Pemerintah.

3.1.1 Dasar Hukum Analisis Jabatan

Pelaksanaan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul tahun 2016 dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah dan Undang-Undang yang berlaku, sebagaimana wawancara dengan Bapak Arif selaku Kepala Sub Bagian Analisis Jabatan dan Aparatur pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bantul:

“...Pedoman yang dijadikan sebagai acuan pelaksanaan analisis jabatan di ruang lingkup Kabupaten Bantul adalah Perka BKN Nomor 12 Tahun 2011, Permendagri Nomor 35 Tahun 2012, Permenpan RB Nomor 33 Tahun 2011. Namun timbul permasalahan yang terjadi seperti perbedaan dalam penamaan jabatan yang di masing-masing pihak mempersoalkan” (wawancara 2 November 2017 Pukul 13.00 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul menggunakan dasar hukum dan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat. Tidak ada Peraturan Daerah yang mengatur mengenai pedoman pelaksanaan analisis jabatan melainkan hanya peraturan dari pusat saja, yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011, dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011. Bupati Kabupaten Bantul hanya mengeluarkan Peraturan Bupati Bantul Nomor 152 Tahun 2016 tentang Formasi dan Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul yang isinya membahas hasil analisis jabatan dan formasi jabatan masing-masing Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul.

Permasalahan yang terjadi akibat banyaknya peraturan pusat yang memuat tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan adalah terjadinya perbedaan penamaan jabatan. Sebagai contoh Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi telah mengunci suatu nama jabatan, maka diharuskan mengikutinya. Apabila terdapat perbedaan maka tidak akan diterima. Begitu pun ketika mengajukan ke Badan Kepegawaian Nasional, Pemerintah Kabupaten Bantul diharuskan mengikuti format yang telah ditentukan dalam Perka BKN. Solusi yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan menggabungkan ketiga peraturan pusat tersebut sehingga penamaan jabatan dapat disesuaikan.

Tabel 3.1 Peraturan Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan

No.	Peraturan	Isi
1	Permendagri Nomor 35 Tahun 2012	Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah
2	Permenpan RB Nomor 33 Tahun 2011	Pedoman Analisis Jabatan
3	Perka BKN Nomor 12 Tahun 2011	Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan
4	Peraturan Bupati Nomor 152 Tahun 2016	Formasi dan Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan sudah sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Terdapat satu hal yang membedakan hasil analisis jabatan di ruang lingkup Pemerintahan Kabupaten Bantul dengan daerah lainnya, yaitu hasil dari analisis jabatan yang telah dilakukan pada seluruh instansi dimuat dalam Peraturan Bupati Nomor 152 Tahun 2016 tentang Formasi dan Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul.

3.1.2 Tahapan Analisis Jabatan

Tahapan awal sebelum melaksanakan analisis jabatan adalah dengan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan Oleh Bupati Bantul. Tim tersebut terdiri dari pegawai yang mewakili unit kerja yang akan dianalisis, dalam hal ini adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul. Para anggota tim sebaiknya dibekali dengan pelatihan analisis jabatan agar memiliki kemampuan

dan pengetahuan dalam menganalisis suatu jabatan. Tim Pelaksana Analisis Jabatan membuat draft formulir analisis jabatan dan memberikannya pada Bagian Organisasi. Langkah selanjutnya adalah pengumpulan data yang dilakukan oleh Bagian Organisasi dengan melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) bersama Organisasi Perangkat Daerah yang bersangkutan, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul.

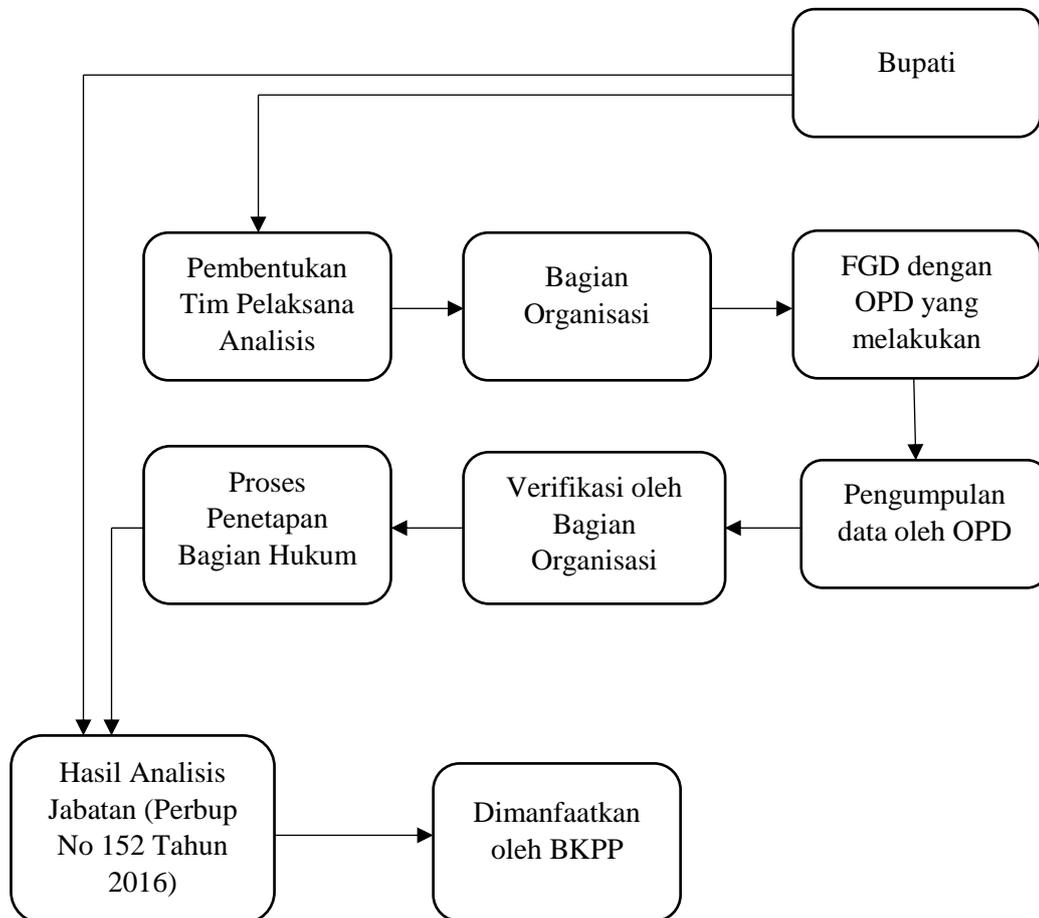
Metode pengumpulan data yang pertama dilakukan adalah dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan atau formulir kepada responden atau pegawai. Responden tersebut adalah seluruh pejabat struktural yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul. Seluruh bidang dikumpulkan dalam satu ruangan lalu diberikan penjelasan, kemudian diberikan waktu selama kurang lebih 3 hari untuk mengisi formulir tersebut. Langkah selanjutnya adalah pengembalian kembali daftar pertanyaan atau formulir dari responden dan mengevaluasinya apabila masih terdapat kesalahan dalam pengisiannya maka formulir tersebut akan dikembalikan kepada responden yang bersangkutan.

Daftar pertanyaan yang diberikan berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari setiap pegawai. Daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden meliputi unit kerja responden (eselon II, III, dan IV), nama jabatan yang sedang dijabat oleh responden, hasil kerja yang diperoleh dalam jabatan, alat-alat kerja yang digunakan, bahan kerja yang digunakan, tugas sehari-hari, dan persyaratan jabatan yang merupakan syarat minimal yang harus dimiliki oleh seseorang untuk

menduduki suatu jabatan (latar belakang pendidikan, pelatihan kerja, pengetahuan, prestasi kerja, dan pengalaman kerja).

Setelah semua pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul menyerahkan formulir kepada Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, lalu menyerahkan keseluruhan formulir tersebut diberikan kepada Bagian Organisasi untuk diolah dan dievaluasi. Apabila semua persyaratan administrasi sudah terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah Bagian Organisasi mengajukan draft analisis jabatan tersebut pada Bagian Hukum untuk diproses menjadi Peraturan Bupati. Proses penetapan Peraturan Bupati didiskusikan bersama Tim Kabupaten yang terdiri dari Bagian Organisasi, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan, Bagian Hukum, Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dan Bagian Keuangan. Hasil analisis jabatan yang telah didiskusikan bersama Tim Kabupaten disahkan dengan penerbitan Surat Keputusan yang merupakan keputusan dari Bupati Kabupaten Bantul selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Keputusan hasil analisis jabatan disahkan melalui Peraturan Bupati Bantul Nomor 152 Tahun 2016 tentang Formasi dan Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul. Hasil analisis jabatan akan dimanfaatkan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Bantul dalam bidang pengadaan dan pengisian jabatan, khususnya jabatan eselon III.

Gambar 3.1 Tahapan Analisis Jabatan Pemkab Bantul



Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan tahapan-tahapan dalam pelaksanaan analisis jabatan di ruang lingkup Pemerintahan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

1. Pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan oleh Bupati. Tim Pelaksana Analisis Jabatan dibentuk oleh Bupati, terdiri dari pegawai yang mewakili unit kerja dari instansi yang akan dianalisis.
2. Bagian Organisasi menerima draft analisis jabatan yang sudah dibuat oleh Tim Pelaksana Analisis Jabatan.

3. FGD (*Focus Group Discussion*) dengan Organisasi Perangkat Daerah yang akan dianalisis untuk membahas proses pengisian formulir.
4. Pengumpulan data yang dilakukan oleh Organisasi Perangkat Daerah yang bersangkutan untuk selanjutnya diberikan kembali pada Bagian Organisasi.
5. Verifikasi oleh Bagian Organisasi untuk memeriksa kelengkapan berkas.
6. Diserahkan pada Bagian Hukum untuk diproses menjadi Peraturan Bupati.
7. Penetapan hasil analisis jabatan melalui diskusi dan presentasi hasil analisis jabatan dengan Bupati.
8. Bupati menetapkan hasil analisis jabatan yang dimuat dalam Peraturan Bupati Bantul Nomor 152 Tahun 2016 tentang Hasil Analisis Jabatan dan Formasi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul.
9. Hasil analisis jabatan yang dimuat dalam Peraturan Bupati Nomor 152 Tahun 2016 tentang Formasi dan Hasil Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul, yang selanjutnya diterima dan dimanfaatkan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Bantul untuk melakukan pengadaan dan pengisian jabatan di suatu Organisasi Perangkat Daerah.

3.2 Mekanisme Pengisian Jabatan Eselon III Melalui Promosi/Mutasi

Pengisian jabatan eselon III di ruang lingkup Pemerintah Kabupaten Bantul dilakukan melalui dua pola karir, yaitu proses mutasi dan proses promosi. Berbeda dengan pelaksanaan pengisian untuk jabatan eselon II yang melalui berbagai tahap yang panjang seperti seleksi, *assesment centre*, dan *fit and proper test*. Untuk jabatan eselon III hanya dilakukan berdasarkan penilaian pegawai yang dilakukan

oleh Tim PKP (Penilai Kinerja Pegawai) yang dulu dikenal dengan nama Baperjakat. Setelah berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 keberadaan Baperjakat diganti oleh Tim PKP (Penilai Kinerja Pegawai). Berdasarkan wawancara dengan Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul:

“...Pengisian jabatan untuk jabatan struktural eselon III hanya menggunakan proses promosi dan mutasi. Tahapannya melalui penilaian yang dilakukan oleh tim penilai kinerja pegawai lalu diangkat berdasarkan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian, yaitu Bupati Kabupaten Bantul” (wawancara 2 November 2017 pukul 11.00 WIB).

Berdasarkan wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam proses pengisian jabatan eselon III hanya melalui proses promosi dan mutasi saja tanpa melalui tahapan yang panjang seperti untuk pengadaan eselon II. Dasar hukum pelaksanaan pengisian jabatan eselon III yaitu menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Tata cara pengisian jabatan eselon III di setiap daerah pasti berbeda, karena belum semua daerah telah menerapkan proses pengisian jabatan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Bahkan masih terdapat di beberapa daerah dalam proses pengisian jabatan tanpa menggunakan peraturan-peraturan yang berlaku, melainkan berdasarkan faktor politik atau faktor kedekatan.

Proses pengisian jabatan eselon III di ruang lingkup pemerintahan kabupaten atau kota seharusnya berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku, karena didalamnya terdapat persyaratan yang harus dipenuhi seperti pendidikan, kompetensi, kepangkatan dengan tujuan agar mendapatkan sumber daya aparatur yang kompeten di bidangnya sehingga pelaksanaan tugas berjalan secara efektif dan efisien. Berikut adalah jumlah pejabat struktural eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul:

Tabel 3.2 Jumlah Pejabat Eselon III di Bappeda Kabupaten Bantul

No.	Eselon	Jumlah
1	III.a	1
2	III.b	4
Jumlah		5

Sumber: Kepegawaian Bappeda Kabupaten Bantul, 2017

Jumlah pejabat eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul berjumlah lima orang. Pejabat eselon IIIa merupakan Sekretaris yang terdiri dari seorang pegawai dan pejabat eselon IIIb merupakan masing-masing Kepala Bidang yang berjumlah empat orang pegawai.

Pihak yang terlibat dalam proses promosi dan mutasi untuk jabatan eselon III adalah tim penilai kinerja pegawai PNS dan Bupati Kabupaten Bantul selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Proses promosi dan mutasi pejabat struktural ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS. Tim penilai kinerja PNS berjumlah paling sedikit lima orang yang terdiri dari:

1. Pejabat yang menangani bidang kepegawaian
2. Pejabat pimpinan tinggi terkait
3. Pejabat yang menangani bidang pengawasan internal

Tim penilai kinerja PNS memiliki wewenang untuk memberikan pertimbangan pejabat yang akan dipromosikan atau dimutasi kepada Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian. Pertimbangan yang dimaksud adalah berdasarkan tingkat kualifikasi, kompetensi yang dimiliki, persyaratan jabatan, dan prestasi kerja. Adapun kriteria kompetensi yang dinilai oleh PKP adalah sebagai berikut:

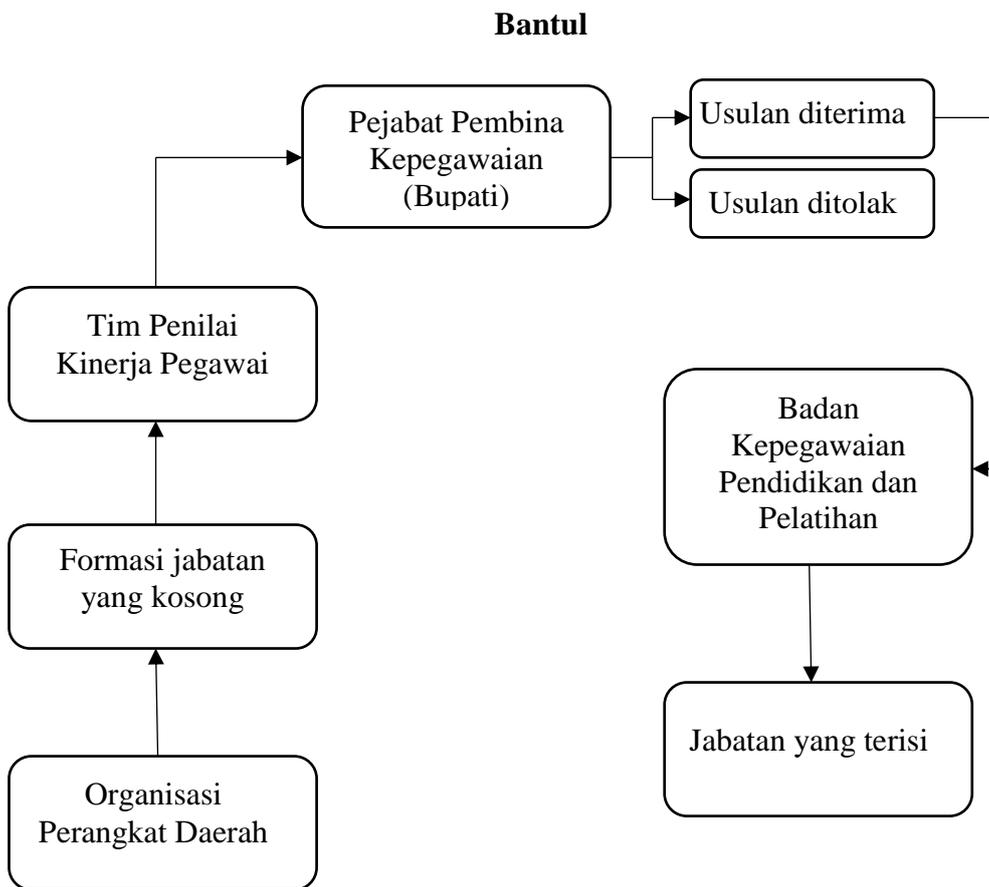
1. Kompetensi Manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pengalaman kepemimpinan, dan pelatihan struktural atau manajemen.
2. Kompetensi Teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pengalaman kerja secara teknis, dan pelatihan teknis fungsional.
3. Kompetensi Sosial Kultural diukur dari pengalaman kerja yang berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal suku, budaya, dan agama sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Tim penilai kinerja PNS memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pengisian jabatan struktural, karena Bupati tidak mungkin melakukan seleksi dan memilih PNS dengan jumlah yang sangat banyak. Bupati belum tentu paham jenjang karir yang ditempuh oleh seorang PNS, berbeda dengan tim penilaian kinerja PNS yang berasal dari kalangan PNS juga. Untuk mendapatkan pejabat struktural yang kompeten maka dibutuhkan penilaian yang dilakukan oleh tim penilai kinerja PNS. Pertimbangan pegawai yang berasal dari tim penilai kinerja PNS belum tentu langsung diterima begitu saja apabila Bupati/Walikota memiliki

pendapat lain, misalnya faktor politis ataupun faktor kekerabatan. Maka yang terjadi adalah pegawai yang diangkat menjadi pejabat struktural adalah orang-orang terdekat dari Bupati/Walikota tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengisian jabatan eselon III ini belum sepenuhnya sesuai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. Proses pengisian jabatan eselon III sebagai berikut:

Gambar 3.2 Tahapan Promosi Jabatan Eselon III Pemerintah Kabupaten



Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

Berikut adalah penjelasan gambar tentang proses pengisian jabatan struktural eselon III di Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul:

1. Adanya formasi jabatan yang kosong dalam suatu instansi, lalu instansi yang bersangkutan mengusulkan pengisian PNS dalam jabatan struktural ke Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan.
2. Tim penilai kinerja PNS melakukan penilaian terhadap calon pejabat struktural. Penilaian dilakukan berdasarkan tingkat kualifikasi, kompetensi, dan persyaratan jabatan.
3. Setelah dilakukan penilaian, maka tim penilai kinerja PNS memberikan pertimbangan kepada Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian.
4. Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan keputusan pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural. Bupati memiliki wewenang untuk menerima atau menolak pertimbangan yang dilakukan oleh tim penilai kinerja PNS, karena bisa saja Bupati memiliki bahan pertimbangan lain.
5. Bila usulan diterima oleh Bupati, maka selanjutnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan menempatkan pegawai yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian ke dalam instansi bersangkutan yang mengusulkan formasi PNS, sehingga jabatan yang kosong telah terisi.

Berbicara tentang penataan sumber daya aparatur yang akan digunakan untuk memperkuat roda pemerintahan, di dalamnya terdapat penataan pegawai melalui proses promosi dan mutasi. Ketika roda pemerintahan suatu organisasi birokrasi berjalan kurang baik maka perlu dilakukan upaya untuk memperbaiki situasi tersebut melalui promosi dan mutasi dalam konteks untuk melakukan penyegaran dan memperkuat jalannya pemerintahan. Berdasarkan wawancara

dengan Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Proses mutasi dapat dilakukan ketika suatu jabatan mengalami stagnasi atau kejenuhan sehingga dalam melakukan kinerjanya dirasa kurang maksimal. Karena masa jabatan seorang pejabat struktural adalah 5 tahun, maka dari itu perlu dilakukan mutasi untuk memberikan penyegaran dan pengalaman baru bagi seorang pegawai yang bersangkutan” (wawancara 2 November 2017 Pukul 11.00 WIB).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa pegawai yang telah bekerja sekian lama di suatu unit kerja, pada suatu waktu akan menjadi jenuh dan bosan. Rasa bosan tersebut jika tidak dicarikan jalan keluarnya dapat mengarah pada menurunnya motivasi dan semangat kerja. Proses mutasi dilakukan dengan tujuan untuk menghindari kejenuhan yang dialami oleh pemegang jabatan, karena bisa saja seorang pegawai jenuh dengan lingkungan ataupun merasa bidang kerjanya tidak sesuai dengan keahliannya. Dari 5 orang pejabat eselon III, hanya tiga orang pejabat eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul yang baru mengisi jabatan eselon III tersebut. Ketiganya merupakan pejabat yang dimutasi dari bidang dan Organisasi Perangkat Daerah lain di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Elis Fitriyati selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Pejabat yang bersangkutan atau pejabat yang baru di mutasi ke sini tidak mengetahui secara pasti alasan mengapa mereka di mutasi ke instansi lain. Mereka hanya menerima surat undangan pelantikan dan isinya berupa pemberitahuan bahwa yang bersangkutan dipindahkan atau di mutasi ke instansi lain” (wawancara 10 November 2017 Pukul 10.00 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa proses mutasi yang dilakukan untuk mengisi jabatan eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul dilakukan secara tertutup, karena pegawai yang bersangkutan tidak mengetahui apa yang menjadi alasan dan tahapan mutasi yang dialaminya. Hal tersebut senada dengan yang dikatakan oleh Ibu Novi selaku Kepala Bidang Perencanaan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Yang namanya mutasi itu merupakan hal yang biasa dalam pengembangan karir seorang PNS. Saya pun tidak mengetahui alasan mutasi dan yang pasti melalui mekanisme penilaian yang dilakukan Tim Penilai Kinerja PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017” (wawancara tanggal 16 November 2017 pada pukul 10.00 WIB).

Proses pengisian jabatan eselon III dilakukan ketika terjadi kekosongan pegawai struktural pada suatu organisasi birokrasi. Hal tersebut bisa saja terjadi karena pemegang jabatan eselon III sebelumnya memasuki masa pensiun, diberhentikan dari jabatannya, ataupun sedang melaksanakan tugas belajar lebih dari 6 bulan. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Apabila suatu pejabat struktural eselon III sedang diberikan tugas belajar, maka pegawai tersebut diharuskan untuk berhenti dari jabatannya sebagai pejabat eselon III. Karena tugas belajar mewajibkan yang bersangkutan untuk fokus menyelesaikan sekolahnya dan tidak ada beban tugas sebagai PNS di organisasi yang bersangkutan. Berbeda dengan izin belajar, karena izin belajar dilakukan di luar jam kerja efektif PNS sehingga bisa melakukan

sekolahnya setelah menyelesaikan kewajibannya sebagai PNS” (wawancara 2 November 2017 Pukul 11.00 WIB).

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengisian jabatan eselon III dilakukan ketika terjadi kekosongan jabatan tersebut dengan berbagai alasan. Kekosongan suatu jabatan dapat terjadi ketika pejabat yang menduduki jabatan eselon III sebelumnya memasuki usia pensiun, mutasi ke bidang lain, atau mendapatkan tugas belajar yang mewajibkan pejabat eselon III tersebut melepas jabatannya.

Peranan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul dalam proses pengisian jabatan eselon III pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul dengan semaksimal mungkin untuk menempatkan pegawai yang berkualifikasi sesuai dengan persyaratan jabatan. Kewenangan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul adalah menyiapkan sumber daya aparatur yang sesuai untuk ditempatkan pada suatu formasi jabatan. Selain berperan dalam proses penempatan, juga berperan dalam pengembangan karena terdapat bidang pendidikan dan pelatihan. Sebagai contoh ketika suatu pegawai mampu secara teknis dan kompetensi, tetapi masih terdapat hal yang perlu ditingkatkan maka Bidang Pendidikan dan Pelatihan perlu mengembangkan pegawai tersebut sesuai dengan hasil analisis jabatan. Berdasarkan wawancara dengan Pak Triyanto selaku Kepala Bidang Formasi, Pengembangan, dan Diklat pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul selain berperan dalam bidang pengadaan, terdapat bidang pengembangan sumber

daya aparatur. Tujuannya untuk meningkatkan kompetensi suatu pegawai. Karena manusia tidak ada yang sempurna, maka apabila dalam penempatan terjadi ketidaksesuaian kompetensi maka dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan” (wawancara 30 Oktober 2017 Pukul 10.00 WIB).

Dengan adanya proses promosi atau mutasi jabatan yang didasarkan pada hasil analisis jabatan, berdasarkan kualifikasi, kompetensi akan sangat berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Pejabat yang dihasilkan melalui proses promosi dan mutasi berdasarkan kompetensi akan bekerja dengan secara profesional karena sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Promosi dan mutasi selain menghasilkan pegawai yang kompeten juga mempunyai tujuan dan mafaat yaitu sebagai sarana pengembangan karir pegawai dan penyegaran organisasi. Dengan adanya pengembangan karir dan penyegaran organisasi, pegawai yang dipromosikan atau dimutasi akan mendapatkan pengalaman yang banyak serta dapat meningkatkan kualitas kinerjanya. Proses promosi dan mutasi berdasarkan analisis jabatan, maka organisasi dapat mengusahakan penempatan pegawai lebih tepat, dengan demikian tujuan organisasi bisa tercapai.

3.3 Sistem Merit

Proses pengisian jabatan eselon III sangat rentan dipengaruhi oleh unsur-unsur politis dan KKN, karena sebagian besar kepala daerah memiliki tugas sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian. Selama ini banyak dijumpai seleksi pengangkatan PNS dalam jabatan struktural baik pada instansi pemerintah pusat maupun instansi pemerintah daerah, dilaksanakan secara tidak jelas. Seperti yang dikatakan oleh Rakhmawanto (dalam Daryanto, 2007) bahwa hasil seleksi tidak dapat

menghasilkan para pejabat sebagaimana yang diharapkan, mutu rendah, kurang berpengalaman, pendidikan tidak sesuai, tidak memiliki kompetensi dibidangnya, moralitas rendah dengan banyaknya para pejabat yang melakukan praktek KKN, dan lain-lain. Ketidakefektifan dalam pengangkatan jabatan juga disebabkan oleh beberapa faktor lain, seperti faktor politis, otonomi daerah, ras, bahkan almamater, dan lain sebagainya

Pengisian jabatan harus memperhatikan prinsip profesionalisme dan kompetensi pegawai. Apabila suatu pengisian jabatan dilakukan tanpa memperhatikan aspek kompetensi dan kualifikasi, maka yang terjadi adalah kinerja pegawai yang kurang maksimal dan tujuan organisasi pun sulit tercapai. Proses penempatan seperti itu bisa terjadi pada daerah yang memiliki Kepala Daerah sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian, sehingga dengan memanfaatkan posisinya untuk menentukan siapa yang akan mengisi jabatan struktural tanpa memperhatikan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS.

Kabupaten Bantul merupakan salah satu daerah yang memiliki Kepala Daerah yang juga merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian. Meskipun memiliki jabatan rangkap, tetapi proses pengisian jabatan eselon III dilakukan berdasarkan sistem merit. Merit adalah suatu kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia berdasarkan kompetensi dan kualifikasi tanpa adanya diskriminasi. Proses promosi yang telah dilaksanakan di Pemerintahan Kabupaten Bantul sudah berdasarkan sistem merit. Dapat dilihat dari pengisian jabatan struktural eselon III yang menjadi faktor utama adalah kualifikasi, kompetensi, dan sesuai dengan persyaratan jabatan. Hal ini sesuai dengan wawancara Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub

Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Dalam proses pengisian jabatan eselon III, sistem merit sudah diterapkan. Hal ini dapat dilihat dari peranan tim penilai kinerja PNS sebagai pihak yang menilai calon pegawai tersebut berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang dimilikinya, sehingga prinsip *the right man in the right place* dapat dilaksanakan” (wawancara 2 November 2017 Pukul 11.00 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk dapat dipromosikan ke jabatan struktural, selama memiliki kriteria yang sesuai dengan persyaratan jabatan untuk mengisi jabatan eselon III. Sistem merit sudah digunakan dalam proses promosi jabatan eselon III. Dapat dilihat dari kewenangan Tim Penilai Kinerja PNS yang menilai layak atau tidaknya seorang pegawai dipromosikan berdasarkan kompetensi yang dimiliki, seperti kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Tidak semua pegawai dapat dipromosikan ke jabatan eselon III meskipun memiliki kesempatan yang sama, karena untuk menduduki jabatan eselon III diperlukan persyaratan tertentu sesuai dengan bidangnya. Pegawai yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan dalam persyaratan jabatan untuk menduduki jabatan eselon III, maka pegawai tersebut layak untuk dipromosikan, tetapi harus melalui tahap penilaian oleh Tim Penilai Kinerja PNS terlebih dahulu.

Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian memiliki hak prerogatif untuk menerima ataupun menolak usulan-usulan pejabat yang akan ditempatkan pada jabatan eselon III. Bupati bisa saja memiliki penilaian tersendiri mengenai penetapan pejabat yang akan dipromosi atau dimutasi ke jabatan eselon III di suatu Organisasi Perangkat Daerah. Realita yang terjadi di Kabupaten Bantul bahwa

kemungkinan untuk penetapan keputusan yang dilakukan oleh Bupati untuk menentukan pejabat eselon III berdasarkan pertimbangan politis sangat minim. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Bantul:

“...Selama ini pegawai yang terpilih untuk mengisi jabatan eselon III merupakan kandidat yang diajukan oleh tim penilai kinerja. Dalam proses penetapan yang dilakukan oleh Bupati tidak pernah menetapkan pegawai di luar kandidat yang telah diusulkan sebelumnya oleh tim penilai kinerja PNS” (wawancara 18 Desember pukul 10.00 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penetapan pegawai yang akan mengisi jabatan eselon III berdasarkan pertimbangan atau faktor politis yang dilakukan oleh Bupati selaku Pejabat Pembina Kepegawaian tidak terjadi dalam proses promosi atau mutasi jabatan di ruang lingkup Kabupaten Bantul.

Proses pengangkatan pejabat ke dalam jabatan struktural di Kabupaten Bantul dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Penilaian kinerja pegawai dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural khususnya jabatan eselon III berdasarkan penilaian SKP pegawai yang akan dipromosikan. Hal ini sesuai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tentang Manajemen PNS pada pasal 54 bahwa setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir. Berikut adalah daftar SKP pejabat eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul:

Tabel 3.3 Penilaian Kinerja Pegawai

No.	Nama	Jabatan	Nilai SKP	Penilaian Prestasi Kerja
1	Ari Purwaningsih, SE., M.Si.	Sekretaris	87,16	85,56 (baik)
2	Tlau Sakti Santoso, SS., M.Hum.	Kepala Bidang Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan	84,93	84,36 (baik)
3	Wagiyo, ST.,MT.	Kepala Bidang Ekonomi dan Sarana Prasarana	87,02	85,21 (baik)
4	Novi Astuti, ST,MT	Kepala Bidang Perencanaan	88,01	86,47 (baik)
5	Mujahid Amrudin, S.IP	Kepala Bidang Pemerintahan, Sosial, dan Budaya	82,86	83,85 (baik)

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dipahami bahwa pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul sudah sesuai dengan regulasi yang ada, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Secara keseluruhan, pejabat eselon III yang ada memiliki nilai SKP yang cukup tinggi dengan rata-rata penilaian di atas angka 80. Dilihat Penilaian kinerja pegawai juga memiliki nilai yang tinggi dengan predikat “baik” secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian yang dilakukan tim penilai kinerja PNS untuk mengusulkan pegawai kepada Bupati tidak dilakukan secara sembarangan, tetapi melalui mekanisme yang memperhatikan prestasi dan kinerja.

Dalam proses pengisian jabatan eselon III yang terjadi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul tidak adanya preferensi almamater, meskipun terdapat satu almamater yang mendominasi. Berikut daftar pejabat eselon III yang terpilih melalui proses promosi atau mutasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul

Tabel 3.4 Pejabat Eselon III Bappeda Bantul Berdasarkan Almamater

No.	Nama	Jabatan	Universitas
1	Ari Purwaningsih, SE., M.Si.	Sekretaris	Universitas Gadjah Mada
2	Tlau Sakti Santoso, SS., M.Hum.	Kepala Bidang Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan	Universitas Gadjah Mada
3	Wagiyo, ST.,MT.	Kepala Bidang Ekonomi dan Sarana Prasarana	Universitas Janabadra
4	Novi Astuti, ST,MT	Kepala Bidang Perencanaan	UII Yogyakarta
5	Mujahid Amrudin, S.IP	Kepala Bidang Pemerintahan, Sosial, dan Budaya	Universitas Gadjah Mada

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa terdapat satu almamater yang mendominasi jabatan eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul. Dominasi tersebut tidak disebabkan oleh adanya preferensi almamater dalam proses pengisian jabatan eselon III, melainkan kejadian secara acak yang berasal dari hasil penilaian tim penilai kinerja PNS. Komposisi pejabat eselon III berdasarkan almamater bisa dibbilang cukup merata, hal ini disebabkan karena terdapat universitas-universitas swasta yang ada di Yogyakarta mewakili almamaternya dalam kursi pemerintahan, khususnya jabatan eselon III di Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul. Dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk dapat menempati jabatan struktural khususnya jabatan eselon III tanpa membedakan almamater sehingga peluang terjadinya preferensi almamater dalam menentukan pejabat eselon III dapat dihindari.

Proses pengisian jabatan struktural eselon III belum sepenuhnya dilaksanakan oleh instansi pemerintahan secara baik, karena tidak dilakukan secara terbuka dan transparan. Proses yang tidak terbuka dan transparan dapat dilihat dari proses penetapan pegawai yang diangkat ke dalam jabatan eselon III hanya melalui penilaian yang tidak bisa diinformasikan kepada publik. Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini adalah Bupati Bantul memiliki hak penuh dalam proses penetapan pejabat eselon III. Secara keseluruhan, sistem merit telah diterapkan meskipun belum semua aspek terpenuhi. Sistem merit dapat dilihat bahwa pengangkatan pejabat eselon III dilakukan berdasarkan penilaian kinerja dan prestasi pegawai yang akan dipromosikan, serta tidak adanya preferensi almamater dalam proses pengisian jabatan. permasalahan yang terjadi bahwa prinsip transparansi tidak digunakan dalam proses pengisian jabatan eselon III, karena yang memiliki wewenang dalam proses pengisian jabatan eselon III hanya tim penilai kinerja PNS selaku pihak yang memberikan pertimbangan atau usulan kepada Bupati. Daftar kandidat pegawai yang akan dipromosikan tidak dapat diinformasikan kepada publik. Seharusnya dalam pengisian jabatan struktural eselon III perlu dilakukan secara adil dan transparan, tidak semata-mata didasarkan

pada hasil pertimbangan tim penilai kinerja PNS agar sistem merit dapat diterapkan dengan sempurna.

3.4 Kesesuaian Analisis Jabatan Dalam Pengisian Jabatan

Pada tahun 2017 jumlah Aparatur Sipil Negara di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul sebanyak 49 pegawai. Sesuai dengan keadaan jumlah pejabat struktural Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul dapat dilihat berdasarkan tingkatan jabatan mulai dari jabatan eselon II, III, dan IV. Daftar pejabat struktural di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul sebagai berikut:

Tabel 3.5 Jumlah Pejabat Struktural Bappeda Kabupaten Bantul

No.	Eselon	Jumlah	Presentase
1	II	1	5%
2	III	5	24%
3	IV	15	71%
Jumlah		21	100%

Sumber: Kepegawaian Bappeda Kabupaten Bantul, 2017

Berdasarkan tabel di atas, jumlah pejabat struktural di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul terdiri dari pejabat eselon II sebanyak satu orang atau sekitar 5%, pejabat eselon III sebanyak 5 orang pegawai atau sekitar 24%, dan pejabat eselon IV sebanyak 15 orang pegawai atau sekitar 71%. Masing-masing tingkatan jabatan memiliki jabatan yang berbeda pula dalam pekerjaannya, untuk eselon II terdiri dari seorang Kepala Badan, eselon III terdiri dari seorang Sekretaris dan empat orang Kepala Bidang, sedangkan untuk eselon IV terdiri dari

15 pegawai yang menjabat sebagai Kepala Sub Bidang yang berada di garis komando Kepala Bidang.

Analisis jabatan yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul pada tahun 2016 hanya dilakukan untuk jabatan struktural saja. Terdapat 5 orang pejabat eselon III yang terdiri dari seorang pejabat eselon IIIa yang diduduki oleh seorang Sekretaris dan empat orang pejabat eselon IIIb yang merupakan masing-masing Kepala Bidang.

Tabel 3.6 Pejabat Eselon III Bappeda Kabupaten Bantul

No.	Nama	Pangkat/Golongan		Jabatan
1	Ari Purwaningsih, SE., M.Si.	Pembina Tk.I	IV/b	Sekretaris
2	Tlau Sakti Santoso, SS., M.Hum.	Pembina	IV/a	Kepala Bidang Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan
3	Wagiyo,ST.,MT.	Pembina Tk.I	IV/b	Kepala Bidang Ekonomi dan Sarana Prasarana
4	Novi Astuti, ST,MT	Pembina	IV/a	Kepala Bidang Perencanaan
5	Mujahid Amrudin,S.IP	Pembina	IV/a	Kepala Bidang Pemerintahan, Sosial, dan Budaya

Sumber: Kepegawaian Bappeda Kabupaten Bantul, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dipahami bahwa masing-masing pejabat eselon III di ruang lingkup Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul telah terisi. Sebagian besar pejabat eselon III yang ada memiliki latar belakang pendidikan S2, hal ini menunjukkan bahwa untuk mengisi jabatan eselon III diperlukan latar belakang pendidikan yang tinggi sehingga dianggap mampu untuk menduduki jabatan eselon III tersebut.

Analisis jabatan sangat berguna dalam bidang pengadaan pegawai, salah satunya untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kualifikasinya untuk

menduduki suatu jabatan. Kualifikasi tersebut dapat dilihat dalam informasi persyaratan jabatan yang terdapat dalam dokumen analisis jabatan. Persyaratan jabatan merupakan persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk menduduki jabatan tersebut (latar belakang pendidikan, golongan/pangkat, pengalaman, pengetahuan). Apabila suatu jabatan struktural diisi oleh seorang pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasinya yang tertera dalam persyaratan jabatan, maka yang terjadi adalah pegawai tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan karena tidak didukung oleh informasi yang akurat tentang jabatan tersebut sehingga menyebabkan produktivitasnya rendah.

Persyaratan jabatan banyak digunakan sebagai dasar untuk pengadaan pegawai, penempatan dan pemindahan, dan bahkan untuk kenaikan jabatan. Terdapat 10 kriteria atau persyaratan jabatan yang harus dimiliki oleh masing-masing pegawai yaitu:

- a. Latar belakang pendidikan,
- b. golongan dan pangkat,
- c. pendidikan dan pelatihan,
- d. pengalaman kerja,
- e. pengetahuan,
- f. keterampilan,
- g. bakat kerja,
- h. tempramen kerja,
- i. minat kerja,
- j. kondisi fisik.

Adapun mekanisme pengisian jabatan eselon III pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul telah mengacu pada syarat-syarat jabatan yang terdapat dalam analisis jabatan. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“...Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, terdapat aturan tentang pengangkatan pada jabatan struktural. Salah satunya adalah analisis jabatan yang dapat dijadikan sebagai pedoman. Sebisa mungkin pegawai yang ditempatkan sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya, meskipun hal tersebut tidak bisa terpenuhi karena keterbatasan sumber daya manusia” (wawancara 2 November pada pukul 11.00 WIB).

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan sudah diterapkan meskipun belum sepenuhnya sesuai karena keterbatasan sumber daya manusia yang tersedia. Terdapat banyak hal yang harus diperhatikan untuk menempatkan pegawai dalam suatu jabatan, namun yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah melihat kesesuaian analisis jabatan dilihat dari segi persyaratan jabatan untuk jabatan eselon III yang dilihat dari aspek latar belakang pendidikan, pangkat dan golongan, pendidikan dan pelatihan (khususnya Diklat Kepemimpinan Tingkat III), dan pengalaman kerja. Berikut adalah persyaratan jabatan untuk jabatan eselon III:

Tabel 3.7 Persyaratan Jabatan Jabatan Eselon III

Jabatan	Pangkat Golongan	Diklat	Latar Belakang Pendidikan
Sekretaris	IV/a Pembina	Pim Tk III	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosiologi (S.Sos.) b. Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) c. Ilmu Politik (S.Sos.) d. Hubungan Internasional (S.Sos.) e. Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) f. Administrasi Publik (S.A.P.) g. Psikologi (S.Psi.) h. Ekonomi (S.E.) i. Manajemen (S.M.) j. Administrasi Bisnis (S.A.B.) k. Akuntan
Kabid Pengendalian Penelitian dan Pengembangan	III/d Penata Tk I	Pim Tk III	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) b. Ilmu Pemerintahan (S.IP) c. Administrasi Publik (S.AP) d. Ekonomi (S.E) e. Manajemen (S.M) f. Lingkungan (S.Ling) g. Perencanaan Wilayah (S.PW)
Kabid Ekonomi Sarana dan Prasarana	III/d Penata Tk I	Pim Tk III	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) b. Ekonomi (S.E.) c. Manajemen (S.M.) d. Bisnis (S.Bns.) e. Administrasi Bisnis (S.A.B.) f. Arsitektur (S.Ars.) g. Perencanaan Wilayah (S.P.W.) h. Teknik Sipil (S.T) i. Teknik Transportasi (S.T) j. Transportasi (S.Tra.)
Kabid Perencanaan	III/d Penata Tk I	Pim Tk III	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosial (S.Sos.) b. Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) c. Administrasi Publik (S.A.P.) d. Ekonomi (S.E.) e. Manajemen (S.M.) f. Bisnis (S.Bns.) g. Perencanaan Wilayah (S.P.W.)
Kabid Pemerintahan Sosial dan Budaya	III/d Penata Tk I	Pim Tk III	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) b. Sosiologi (S.Sos.) c. Ilmu Politik (S.Sos.) d. Hubungan Internasional (S.Sos.) e. Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) f. Administrasi Publik (S.A.P.) g. Ilmu Komunikasi

Sumber: Hasil Analisis Jabatan Bappeda Kabupaten Bantul Tahun 2016.

3.4.1 Kesesuaian Analisis Jabatan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Pengisian jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan bertujuan untuk mempermudah pegawai dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan keahlian atau bidangnya agar bekerja secara efektif dan efisien. Dalam menempatkan seorang Pegawai Negeri Sipil perlu memperhatikan latar belakang pendidikan formalnya guna efektivitas pelaksanaan kinerjanya, sehingga produktivitas Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Latar belakang pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam proses promosi jabatan. Karena untuk mengisi suatu jabatan dalam tingkatan eselon III terdapat persyaratan pendidikan yang mewajibkan pemegang jabatan tersebut bergelar Sarjana.

Proses pengisian jabatan berdasarkan latar belakang pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap jalannya suatu organisasi, karena pejabat-pejabat yang dipromosikan atau mutasi bisa bekerja secara profesional dan merasa sangat senang apabila ditempatkan pada suatu jabatan yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu informasi yang terdapat dalam dokumen persyaratan jabatan.

Setelah berhasil melaksanakan analisis jabatan, maka dokumen yang diperoleh merupakan deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan dari aspek latar belakang pendidikan dari masing-masing jabatan eselon III, baik jabatan IIIa maupun IIIb di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul seperti yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.8 Persyaratan Jabatan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No.	Jabatan	Persyaratan Jabatan	Keterangan
1	Sekretaris	Sosiologi (S.Sos.) Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) Ilmu Politik (S.Sos.) Hubungan Internasional (S.Sos.) Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) Administrasi Publik (S.A.P.) Psikologi (S.Psi.) Ekonomi (S.E.) Manajemen (S.M.) Administrasi Bisnis (S.A.B.) Akuntan	Sesuai dengan persyaratan jabatan
2	Kabid Pengendalian Penelitian dan Pengembangan	Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) Ilmu Pemerintahan (S.IP) Administrasi Publik (S.AP) Ekonomi (S.E) Manajemen (S.M) Lingkungan (S.Ling) Perencanaan Wilayah (S.PW)	Tidak sesuai dengan persyaratan jabatan
3	Kabid Ekonomi Sarana dan Prasarana	Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) Ekonomi (S.E.) Manajemen (S.M.) Bisnis (S.Bns.) Administrasi Bisnis (S.A.B.) Arsitektur (S.Ars.) Perencanaan Wilayah (S.P.W.) Teknik Sipil (S.T) Teknik Transportasi (S.T) Transportasi (S.Tra.)	Sesuai dengan persyaratan jabatan
4	Kabid Perencanaan	Sosial (S.Sos.) Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) Administrasi Publik (S.A.P.) Ekonomi (S.E.) Manajemen (S.M.) Bisnis (S.Bns.) Perencanaan Wilayah (S.P.W.)	Tidak sesuai dengan persyaratan jabatan
5	Kabid Pemerintahan Sosial dan Budaya	Sosiatri/Pembangunan Sosial (S.Sos.) Sosiologi (S.Sos.) Ilmu Politik (S.Sos.) Hubungan Internasional (S.Sos.) Ilmu Pemerintahan (S.I.P.) Administrasi Publik (S.A.P.) Ilmu Komunikasi	Sesuai dengan persyaratan jabatan

Sumber: Hasil Analisis Jabatan Bappeda Kabupaten Bantul 2016

Seluruh jabatan struktural pada Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul telah terisi, tetapi terdapat masalah pada beberapa jabatan seperti pada jabatan eselon III. Berdasarkan tabel di atas total keseluruhan pejabat eselon III berjumlah lima orang yang terdiri dari empat orang Kepala Bidang dan seorang Sekretaris. Terdapat dua pemegang jabatan yang tidak memenuhi persyaratan jabatan dalam hal pendidikan yang tertuang dalam formulir analisis jabatan, yaitu:

- a. Kepala Bidang Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan yang bergelar Sarjana Sastra
- b. Kepala Bidang Perencanaan yang bergelar Sarjana Teknik Sipil

Semua syarat minimum yang terdapat dalam persyaratan jabatan tersebut wajib untuk dipenuhi oleh masing-masing pejabat eselon III agar dapat bekerja secara optimal. Persyaratan jabatan yang telah diperoleh dapat dijadikan sebagai dasar untuk melihat kesesuaian antara analisis jabatan dengan formasi atau jabatan yang diduduki oleh pejabat di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul. Analisis yang dilakukan dengan tujuan untuk melihat tingkat kesesuaian antara analisis jabatan dengan pengisian jabatan eselon III menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai memenuhi 100% persyaratan jabatan untuk masing masing jabatan.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa terdapat pejabat eselon III yang tidak sesuai antara tingkat pendidikan dengan tugasnya. Kondisi seperti itu tentunya akan menimbulkan konsekuensi terhadap kinerjanya. Seharusnya dalam melakukan penempatan pegawai yang menduduki jabatan eselon

III ini harus mempertimbangkan disiplin ilmu yang dimiliki atau latar belakang pendidikannya., sehingga pejabat tersebut dapat melaksanakan tugasnya lebih baik lagi dan ada hubungan antara latar belakang pendidikannya dengan bidang kerja. Tingkat pendidikan yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kesesuaian pegawai untuk menduduki jabatan eselon III ini cukup beralasan, karena ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan bidang kerjanya akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang kurang efektif.

Terdapat dua orang pejabat yang belum memenuhi persyaratan jabatan, yaitu jabatan Kepala Bidang Perencanaan dan Kepala Bidang Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan. Persyaratan yang belum dipenuhi oleh kedua pejabat tersebut adalah persyaratan pendidikan, karena keduanya mengisi jabatan yang tidak sesuai dengan jenjang atau latar belakang pendidikan yang telah ditentukan dalam persyaratan jabatan. Untuk tiga orang pejabat eselon III sudah memenuhi persyaratan dari segi pendidikan karena terdapat kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan persyaratan jabatan.

Diantara lima orang pejabat eselon III, terdapat tiga orang pejabat yang telah memenuhi keseluruhan persyaratan jabatan di bidangnya masing-masing. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pejabat eselon III tentu berbeda-beda disesuaikan dengan jabatan masing-masing, tetapi terdapat persyaratan umum untuk menjadi pejabat eselon III adalah telah menempuh pendidikan minimum dengan gelar sarjana dan syarat kepangkatan. Meskipun masih terdapat pegawai yang menempati suatu jabatan eselon III yang tidak sesuai dengan latar belakang

pendidikan yang dimiliki, tetapi mereka memiliki pengalaman dan kemampuan mengenai jabatan yang didudukinya saat ini.

3.4.2 Kesesuaian Analisis Jabatan Berdasarkan Golongan dan Pangkat

Persyaratan jabatan berdasarkan golongan dan kepangkatan juga mempengaruhi penempatan seseorang untuk menduduki jabatan eselon III. Hal ini cukup beralasan karena tidak mungkin seorang pejabat eselon III memiliki golongan atau pangkat yang lebih rendah dari persyaratan jabatan yang telah ditentukan. Berikut adalah persyaratan jabatan berdasarkan golongan dan pangkat:

Tabel 3.9 Persyaratan Jabatan Berdasarkan Golongan dan Pangkat

Jabatan	Golongan	Pangkat
Sekretaris	IV/a	Pembina
Kabid Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan	III/d	Penata Tingkat I
Kabid Ekonomi dan Sarana Prasarana	III/d	Penata Tingkat I
Kabid Perencanaan	III/d	Penata Tingkat I
Kabid Pemerintahan, Sosial, dan Budaya	III/d	Penata Tingkat I

Sumber: Hasil Analisis Jabatan Bappeda Kabupaten Bantul 2016

Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa hasil analisis jabatan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul, semua proses pengangkatan pegawai dalam jabatan eselon III ini dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan kepangkatan dan golongan. Dalam penerapannya, pengangkatan jabatan eselon III didasarkan pertimbangan rasionalitas terutama dari aspek kepangkatan dan golongan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari analisis

jabatan digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengangkatan pegawai pada jabatan eselon III.

Tabel 3.10 Pejabat Eselon III Berdasarkan Kepangkatan

Jabatan	Golongan	Pangkat	Keterangan
Sekretaris	IV/b	Pembina Tingkat I	Sesuai dengan persyaratan jabatan
Kabid Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan	IV/a	Pembina	Sesuai dengan persyaratan jabatan
Kabid Ekonomi dan Sarana Prasarana	IV/b	Pembina Tingkat I	Sesuai dengan persyaratan jabatan
Kabid Perencanaan	IV/a	Pembina	Sesuai dengan persyaratan jabatan
Kabid Pemerintahan, Sosial, dan Budaya	IV/a	Pembina	Sesuai dengan persyaratan jabatan

Sumber: Kepegawaian Bappeda Kabupaten Bantul, 2017.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat dari realita yang terjadi dalam pengisian jabatan eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul bahwa seluruh pejabat eselon III memiliki golongan dan pangkat yang lebih tinggi daripada yang telah ditentukan dalam persyaratan jabatan. hal ini dapat dilihat pada tabel di atas bahwa seluruh pejabat eselon III yang berjumlah lima orang rata-rata memiliki pangkat IV/a hingga IV/b.

Tingkat kesesuaian antara analisis jabatan dengan formasi pegawai dapat dikatakan berhasil karena telah mencapai tingkatan 100% diterapkan dalam proses pengisian jabatan eselon III. Hal ini dapat dilihat bahwa seluruh pejabat eselon III telah memiliki golongan dan pangkat yang sesuai berdasarkan persyaratan jabatan.

Berdasarkan peraturan yang berlaku bahwa salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk proses penempatan pegawai pada jabatan eselon III dilihat dari aspek kepangkatan dan golongan. Pangkat merupakan salah satu persyaratan bagi pegawai yang akan diangkat dalam jabatan struktural. Pertimbangan kepangkatan dan golongan yang dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan cukup logis apabila dilihat dari faktor psikologis, karena dengan memiliki pangkat yang lebih tinggi tidak mengganggu pegawai yang dipimpinnya secara psikologis. Hal ini cukup beralasan karena secara logika tidak mungkin seorang pegawai dipimpin oleh atasan dengan pangkat yang lebih rendah daripada stafnya, meskipun hal tersebut bisa saja terjadi karena keputusan pengangkatan pegawai itu merupakan wewenang para pemegang otoritas seperti Bupati sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian.

3.4.3 Kesesuaian Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan dipandang sebagai salah satu metode untuk meningkatkan kualitas seorang pegawai. Pegawai yang menduduki suatu jabatan di suatu organisasi birokrasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang harus dipenuhi dalam jabatan tersebut, karena bisa saja penempatan pegawai dilakukan berdasarkan pengalaman atau kepangkatan yang dimiliki dan belum tentu sesuai keahliannya. Salah satu persyaratan yang wajib dipenuhi seorang pegawai untuk menduduki jabatan eselon III adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11 Persyaratan Jabatan Berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan

No.	Jabatan	Pendidikan dan Pelatihan
1	Sekretaris	Diklat Pim Tk III
2	Kabid Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan	Diklat Pim Tk III
3	Kabid Ekonomi dan Sarana Prasarana	Diklat Pim Tk III
4	Kabid Perencanaan	Diklat Pim Tk III
5	Kabid Pemerintahan, Sosial, dan Budaya	Diklat Pim Tk III

Sumber: Hasil Analisis Jabatan Bappeda Kabupaten Bantul 2016

Diklat kepemimpinan dapat memberikan wawasan sikap dan perilaku dalam bidang kepemimpinan aparatur sehingga mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jabatan struktural tertentu. Tujuan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat III adalah untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal bagi pegawai yang belum menduduki ataupun yang sudah menduduki jabatan eselon III yang akan berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas pejabat eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul apabila ditinjau dari persyaratan jabatan tentang pendidikan pelatihan secara keseluruhan sudah sesuai. Dengan dilakukannya Diklat Kepemimpinan Tingkat III, maka terciptalah pejabat-pejabat eselon III yang memiliki jiwa kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari kepesertaan pejabat eselon III dalam mengikuti Diklat Kepemimpinan III sebagai berikut:

Tabel 3.12 Kepesertaan Diklat Kepemimpinan Tingkat III

No	Nama	Jabatan	Diklat	Penyelenggara	Keterangan
1	Ari Purwaningsih, SE, M.Si.	Sekretaris	-	-	Belum menyerahkan bukti kepesertaan
2	Tlau Sakti Santosa, SS, M.Hum	Kabid Pengendalian, Penelitian, dan Pengembangan	Diklat Pim Tk III	Bandiklat Jawa Timur	Sesuai dengan persyaratan jabatan
3	Wagiyo, ST., MT.	Kabid Ekonomi dan Sarana Prasarana	Diklat Pim Tk III	Bandiklat DIY	Sesuai dengan persyaratan jabatan
4	Novi Astuti, ST., MT.	Kabid Perencanaan	Diklat Pim Tk III	Bandiklat DIY	Sesuai dengan persyaratan jabatan
5	Mujahid Amrudin, S.IP	Kabid Pemerintahan Sosial dan Budaya	Diklat Pim Tk III	Bandiklat DIY	Sesuai dengan persyaratan jabatan

Sumber: Kepegawaian Bappeda Kabupaten Bantul, 2017

Seluruh pejabat eselon III telah memenuhi persyaratan jika dilihat dari kepesertaan pendidikan dan pelatihan, khususnya Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Dapat disimpulkan bahwa persyaratan jabatan telah diterapkan dengan tepat dan berarti kesesuaian dengan pemegang jabatan eselon III dapat dikatakan 100% sesuai.

3.4.4 Kesesuaian Berdasarkan Pengalaman

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul dalam hal pengangkatan pegawai tidak hanya dilakukan berdasarkan pertimbangan latar belakang pendidikan, kepangkatan dan golongan, serta pendidikan dan pelatihan.

Salah satu unsur terakhir yang akan dianalisis adalah pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural berdasarkan pengalaman kerja. Secara aplikatif penerapan analisis jabatan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul apabila dilihat dari tingkat kesesuaian persyaratan jabatan termasuk cukup baik, meskipun penempatan jabatan tidak semuanya memenuhi kriteria yang terdapat dalam persyaratan jabatan. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Dewanto Dwipoyono selaku Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Bantul:

“...Dalam pengisian jabatan eselon III tidak menutup kemungkinan untuk melihat kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman kerjanya. Karena kompetensi seorang pegawai bukan hanya dilihat dari latar belakang pendidikan yang telah ditempuhnya. Untuk mengisi jabatan eselon III seorang pegawai harus memiliki pengalaman terlebih dahulu dalam jabatan eselon IV sesuai dengan jenjang karir. Karena jabatan struktural itu harus berjenjang” (wawancara 2 November 2017 pukul 11.00 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja memang penting dalam rangka optimalisasi kinerja, karena dengan memiliki pengalaman kerja yang baik akan berpengaruh terhadap efektivitas dan produktifitas kerjanya. Penempatan seorang pegawai untuk mengisi jabatan eselon III yang didasarkan pada gaya kepemimpinan masing-masing pegawai, karena setiap pemimpin memiliki karakteristik yang berbeda untuk memimipin suatu bidang ataupun organisasi. Bahwa semakin banyak pengalaman kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga sikap profesionalnya dan berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural atau eselon ini selalu didasarkan

pada pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, melainkan merupakan alternatif pilihan selain persyaratan berdasarkan latar belakang pendidikan, kepangkatan dan golongan, serta pendidikan dan pelatihan.

Pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural atau eselon telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 54, faktor pengalaman dapat dijadikan sebagai bahan dasar pertimbangan untuk melakukan proses pengangkatan pegawai ke dalam jabatan struktural selain faktor kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan. Pengalaman yang dimaksud adalah pengalaman dalam menduduki jabatan struktural selama tiga tahun dan harus sesuai dengan bidang tugas yang akan diduduki.

Berdasarkan pengalaman yang dimiliki, mayoritas pejabat eselon III di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantul sudah berpengalaman jika dilihat dari kepangkatan, kepesertaan pendidikan dan pelatihan (diklat kepemimpinan tingkat III), dan pengalaman dalam berorganisasi. Namun, permasalahan yang terjadi bahwa tidak semua pengalaman yang dimiliki seorang pegawai sesuai atau berhubungan dengan posisi jabatan yang didudukinya saat ini. Oleh karena itu, perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang sesuai dengan bidang kerjanya saat ini dengan tujuan dapat menambah pengetahuan pejabat struktural eselon III terhadap pekerjaan yang dibebankan. Dengan demikian, pejabat eselon III tersebut diharapkan dapat bekerja lebih profesional dan tujuan organisasi dapat tercapai.