

## **V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian**

#### **1. Deskripsi Informan**

Jumlah keseluruhan informan dalam penelitian ini adalah 5 orang yang semuanya merupakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Informasi yang diperlukan dikumpulkan melalui wawancara kepada setiap pegawai yang dimulai dari Sekretaris, kasubbag umum dan kepegawaian, bagian pengadministrasian umum, pengumpulan dan penyusun data, dan bagian pengelola dan penganalisis data. Peneliti mentukan informan dengan melihat bahwasanya informan tersebut dapat memberikan informasi terkait hal-hal yang dibutuhkan oleh peneliti untuk melengkapi data-data dan dokumen untuk menguatkan penelitian ini.

#### **2. Deskripsi Analisis Jabatan**

Seperti telah dikemukakan pada bab awal bahwa fokus penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung pada tahun 2011 berdasarkan peraturan Gubernur Lampung nomor 52 tahun 2009 tentang pedoman dan petunjuk teknis analisis jabatan dilingkungan

Pemerintah Daerah Provinsi Lampung. Inti persoalan yang akan dilihat dalam mekanisme pelaksanaan analisis jabatan pada badan kepegawaian daerah provinsi lampung pada tahun 2011 berdasarkan peraturan Gubernur Lampung nomor 52 tahun 2009 tentang petunjuk teknis analisis jabatan adalah dengan hal-hal berikut ini; apakah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sebagai lembaga yang menjalankan fungsi administratif kepegawaian dilingkungan Pemerintah Provinsi Lampung dalam melaksanakan analisis jabatan tersebut telah sesuai dengan prosedur yang ada, seperti memenuhi kaidah dengan aturan hukum kepegawaian, yang benar-benar mengacu kepada kebutuhan organisasi pemerintahan, mekanisme, ketepatan penempatan (*right man on the right place*) serta apakah ada unsur politis atau unsur kolusi dan nepotisme yang melatarbelakangi proses analisis pegawai negeri sipil tersebut.

Selain diperoleh dari proses pendokumentasian, data pokok dalam penelitian didapat melalui wawancara mendalam/terfokus (*in depth interview*) dengan para sumber informasi (informan) yang dipilih secara *puposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan khusus, yakni berdasarkan tujuan penelitian atau dengan kata lain menuju pada sumber informasi (informan) yang menguasai permasalahan dan bersedia memberikan data.

Dalam hal ini, komposisi informan terdiri dari 5 (lima) unsur, yaitu;

1. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yakni Bapak Hazairin Usman.
2. Kasubbag Umum dan Kepegawaian yakni Bapak Beni Sukmara.
3. Bagian pengadministrasian umum, yakni Ibu Noni Triwahyuni.
4. Bagian pengumpulan dan penyusunan data, yakni Bapak Martian Ariandi.
5. Bagian pengelolaan dan penganalisis data, yakni Ibu Indriyanti.

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya, bahwa proses analisis jabatan yang baik sangat diharapkan agar negara ini mendapatkan pegawai yang mempunyai kemampuan yang sesuai dengan keahlian dalam bidang organisasinya pemerintahannya masing-masing.

Secara umum analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Salah satu langkah awal yang penting dalam melakukan reformasi birokrasi adalah melaksanakan Analisis Beban Kerja dan Analisis

Jabatan. Analisis beban kerja dan analisis jabatan dilakukan dengan pertimbangan bahwa Sumber Daya Manusia merupakan asset yang harus dikelola dengan baik agar Visi, Misi dan Tujuan serta sasaran Badan Kepegawaian Daerah dapat tercapai dengan baik. Optimalisasi pemberdayaan kapasitas Sumber Daya Manusia dengan alokasi beban kerja dan jabatan dapat memotivasi kerja pegawai.

Untuk itu, telah dikeluarkan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009 tentang Petunjuk Teknis Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Analisis jabatan yang diselenggarakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 11 tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat daerah Provinsi Lampung serta Peraturan Pemerintah nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.

Tujuan dilaksanakannya analisis jabatan adalah untuk memperoleh data mengenai deskripsi informasi jabatan, yang meliputi uraian jabatan dan peta jabatan. Uraian jabatan merupakan uraian seluruh unsur-unsur jabatan meliputi: nama jabatan; unit organisasi; ringkasan tugas; hasil kerja; bahan kerja; alat kerja; rincian tugas; hubungan kerja, keadaan

tempat kerja; upaya fisik; kemungkinan resiko bahaya; dan syarat jabatan. Peta jabatan merupakan bentangan seluruh jabatan dari jabatan tertinggi hingga jabatan terendah, baik jabatan struktural maupun fungsional.

Analisis Jabatan merupakan proses, metoda dan teknik untuk memperoleh data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan dan menyajikannya bagi kepentingan program kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, dan perencanaan diklat. Kegiatan analisis jabatan memiliki ruang lingkup tersendiri, yaitu sebagai Analisis jabatan lingkup mikro adalah analisis jabatan dengan lingkup tunggal, khusus dilakukan dan dipergunakan untuk unit kerja tertentu dan Analisis jabatan lingkup makro adalah analisis jabatan yang dilakukan dalam beberapa unit kerja.

Informasi jabatan dipergunakan untuk penataan kelembagaan, meliputi: penyusunan organisasi dan unit-unitnya, penyempurnaan organisasi, pengembangan organisasi, pencitraan organisasi, dan penggabungan unit-unit organisasi. Penataan kepegawaian, meliputi: pengurusan calon pegawai berupa rekrutmen, seleksi dan penempatan; pengelolaan pegawai berupa administrasi, penilaian jabatan, penyusunan jenjang karier, mutasi, rotasi dan promosi; dan Pasca pegawai berupa administrasi dan program pensiun. Penataan ketatalaksanaan, meliputi: tata kerja; hubungan kerja; dan sistem dan prosedur kerja. Penataan perencanaan pendidikan dan pelatihan, meliputi kegiatan perencanaan

kebutuhan pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan pengetahuan para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan yang disediakan.

Dengan demikian, analisis jabatan merupakan salah satu *tools* yang strategis dalam rangka penataan organisasi untuk mewujudkan reformasi birokrasi di Provinsi Lampung khususnya pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Hasil kerja. Merupakan produk atau keluaran (*output*) jabatan. Setiap jabatan harus mempunyai produk atau *output*.

Hasil kerja diperoleh dari bahan kerja yang diolah/diproses dengan alat kerja. Proses mengolah bahan kerja menggunakan alat kerja untuk memperoleh hasil kerja disebut Tugas. Dengan demikian, setiap tugas menghasilkan hasil kerja. Bahan kerja. merupakan masukan (*input*) yang diproses dengan alat kerja untuk memperoleh hasil kerja. Sesuatu yang diolah atau diproses tersebut dapat berupa data atau benda. Perangkat/Alat kerja. Merupakan alat yang digunakan dalam memproses input/bahan kerja untuk memperoleh hasil kerja, seperti alat tulis, komputer, dan alat-alat lain yang spesifik sesuai dengan jabatannya. Rincian tugas. Setiap jabatan berisi sekelompok tugas. Tugas diartikan sebagai “Proses mengolah bahan kerja, menggunakan alat kerja untuk memperoleh hasil kerja”. Jumlah tugas dalam jabatan antara 5 (lima) sampai 12 (dua belas) tugas. Setiap tugas diuraikan dengan jelas menggunakan prinsip W+H yaitu gambaran tentang apa

yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya dan mengapa/tujuan apa harus dikerjakan. Dalam menyusun rincian tugas, ada syarat dan norma yang harus ditaati agar rincian tugas dapat memberikan gambaran yang jelas tentang “Siapa melakukan Apa”. Dengan demikian setiap pemangku jabatan benar-benar memahami apa tugas- tugas yang harus dikerjakannya.

Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang apa yang seharusnya dikerjakan. Dari permasalahan tersebut maka diperlukan untuk melakukan Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan

## **B. Pembahasan**

### **1. Deskripsi Pelaksanaan Analisis Jabatan pada Badan Kepegawaian**

#### **Daerah Provinsi Lampung**

Analisis jabatan sebenarnya hanya upaya untuk menguraikan informasi tentang aspek-aspek jabatan. Aspek-aspek jabatan tersebut ditelusuri melalui proses pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pemegang jabatan

yaitu proses mengolah bahan kerja. Dijelaskan dalam Peraturan Gubernur Nomor 52 Tahun 2009 bahwa untuk memahami jabatan informasi yang pokok adalah dengan melihat hasil kerja. Eksistensi jabatan ditentukan oleh hasil kerja, karena suatu jabatan diperlukan untuk menghasilkan hasil kerja. Untuk memperoleh hasil kerja, diperlukan bahan kerja untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja diperlukan alat kerja melalui pelaksanaan kerja.

Pelaksanaan analisis jabatan yang tertuang pada peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009 Tentang Pedoman dan Petunjuk Teknis Analisis Jabatan di terangkan bahwa ada tiga tahapan dalam pelaksanaannya.

### **1. Tahap perencanaan.**

Pertama adalah tahap perencanaan, dijelaskan oleh bagian Kasubbang Umum dan Kepegawaian bahwa dalam proses perencanaan yang dilakukan adalah membentuk tim kerja, kemudian dilakukan penjelasan dan persentasi mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

### **2. Tahap penetapan tanggung jawab**

Kedua adalah tahap penetapan tanggung jawab, pada tahap kedua ini masih dijelaskan oleh beliau bahwa ketua tim pelaksanaan karena analisis yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah ini merupakan analisis dalam bentuk mikro maka tanggung jawab



dilimpahkan kepada ketua tim pelaksanaan yang dipimpin oleh Kabbang Umum dan Kepegawaian.

### **3. Tahap pelaksanaan**

Tahap selanjutnya adalah pelaksanaan, langkah awal dalam pelaksanaan adalah mengumpulkan data jabatan seluruh pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah, kemudian mengolah data tersebut menjadi informasi jabatan dengan memilah dan mengelompokkan sesuai bidangnya hal ini dilakukan agar memudahkan pengolahan. Pada proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuisioner, melakukan wawancara, pengamatan langsung pada seluruh pegawai. Pada pemrosesan bahan kerja menjadi hasil kerja dilakukan dengan alat kerja melalui pelaksanaan kerja dilakukan dalam kondisi jabatan. Untuk memperoleh kondisi jabatan diperlukan pemegang jabatan dan tempramen kerja tertentu. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh bagian Umum dan Kepegawaian bahwa kualifikasi antara pemegang jabatan dan tempramen tersebutlah yang disebut dengan syarat jabatan. Kemudian dari syarat jabatan dirumuskan menjadi identitas jabatan yaitu nama jabatan dan ihtiar jabatan.

Sesuai penjelasan sebelumnya bahwa metode pengumpulan data yang pertama dilakukan tim pelaksana analisis jabatan adalah menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden atau pegawai, dimana responden dikumpulkan dalam satu ruangan dan diberikan penjelasan, kemudian responden diberikan waktu selama kurang lebih tiga hari untuk mengisi

formulir tersebut, setelah itu pengambilan kembali daftar pertanyaan dari responden dan mengevaluasi apabila masih terdapat kekurangan maka akan dikembalikan kepada tersponden yang bersangkutan. Daftar pertanyaan yang diberikan berkaitan dengan penjabaran kegiatan sehari-hari para pegawai. Daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden meliputi unit kerja responden (eselon I, II, III, atau IV), nama jabatan yang sedang diduduki responden, hasil kerja yang diperoleh pada jabatan, alat-alat kerja yang digunakan responden, bahan-bahan kerja yang dioleh responden, tugas sehari-hari reponden, hubungan dalam perkerjaan, dan yang terahir adalah syarat minimal apa yang harus dimiliki oleh orang yang akan menduduki jabatan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengetahuan).

Kedua adalah melakukan wawancara, menurut informasi yang diberikan oleh Kasubbbang Umum dan Kepegawaian pada saat penulis melalukan wawancara. Proses wawancara yang pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah lebih tepatnya dapat disebut dengan diskusi dan yang hanya menjadi responden adalah pegawai yang mengerti menguasai pekerjaan di unit kerjanya, pegawai yang dapat menjelaskan program-program unit kerjanya, dan yang terahir adalah pegawai yang mengerti tentang proses kerja unit kerjanya.

Langkah selanjutnya setelah data terkumpul yakni proses pengolahan data, penjelasan dalam peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009 bahwa dalam pengolahan hendaknya menghasilkan rumusan

nomenklatur jabatan, uraian jabatan, peta jabatan, kemudian laporan hasil analisis jabatan hendaknya rekomendasi berupa penyempurnaan kelembagaan, penempatan pegawai, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kelembagaan dan kepegawaian. Menurut Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada saat penulis melakukan wawancara, proses pengolahan data dilakukan dengan mengelompokkan data yang sesuai. Tugas yang telah dikelompokkan dirumuskan nomenklatur menjadi nomenklatur jabatan, kemudian diberi nama yaitu nama jabatan. Dalam setiap jabatan jumlah tugas berkisar dari 5 sampai 12 tugas, setiap tugas mempunyai kaitan proses, syarat jabatan serasi, sejajar, dan wajar.

Setelah pengolahan data maka langkah selanjutnya adalah verifikasi data dan penyempurnaan hasil olahan. Verifikasi data adalah pengujian kembali hasil olahan data, memastikan kembali kelengkapan, kebenaran, kesesuaian dengan realitas pekerjaan di unit yang dianalisis. Cara untuk melakukan verifikasi data adalah dengan mengirimkan hasil olahan nomenklatur jabatan dan uraian jabatan kepada pimpinan unit untuk diklifikasi, koreksi dan untuk memperoleh penyempurnaan. Kemudian yang dimaksud adalah dengan melakukan editing terhadap data-data yang kurang sesuai oleh koreksi pimpinan unit.

Metode analisis jabatan dilakukan dengan pengumpulan data, pengolahan data, verifikasi data, dan penyempurnaan hasil olahan. Kemudian langkah selanjutnya adalah penetapan hasil, yaitu dengan presentasi hasil dan pengesahan hasil. Persentasi hasil disampaikan kepada

pimpinan instansi pada penelitian ini adalah ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yaitu menyangkut peta jabatan, uraian jabatan, dan rekomendasi atas temuan dilapangan. Setelah presentasi maka langkah terakhir adalah pengesahan hasil yang dilakukan oleh pimpinan instansi tertinggi.

Berkaitan dengan pengolahan data yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa *output* nya sama dengan penjelasan yang ada pada peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009. Karena menurut hasil wawancara yang masih dilakukan dengan Kasubbang Umum dan Kepegawaian, dan dokumen yang peneliti dapatkan bahwa analisis jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung nomenklatur jabatan, peta jabatan, dan uraian jabatan.

Dalam praktiknya upaya analisis jabatan ini merupakan pemberdayaan dan pembinaan yang mengarahkan kegiatannya kepada tujuan analisis jabatan yaitu, untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, untuk memberikan penghargaan, sebagai bentuk penghargaan bagi pegawai yang mempunyai prestasi agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi, untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai, untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai, untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat. Dan bagaimana pelaksanaan analisis jabatan ini

dapat diukur dengan indikator manajemen organisasi aspek-aspek lain yang ikut mempengaruhi seperti aspek politik dan aspek kekeluargaan/personal. Hasil akhir upaya ini tentunya akan terlihat pada sejauhmana tercapainya tujuan analisis jabatan tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan Bapak Hazairin Usman, yakni Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada saat wawancara sebagai berikut :

...bahwa Iya sudah sesuai dan cukup efektif, karena dengan analisis jabatan ini bertujuan untuk Meningkatkan produktivitas kerja pegawai, Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, Mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat, Memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi, dan lain-lain...(wawancara tanggal 21 September 2012)

Selain itu pula beliau mengatakan bahwa proses analisis jabatan pegawai negeri sipil berjalan sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku dan dasar hukum untuk Provinsi Lampung adalah Peraturan Gubernur Nomor 52 Tahun 2009 pedoman dan petunjuk teknis analisis jabatan dilingkungan pemerintah daerah provinsi Lampung

...bahwa Pada intinya secara umum sama seperti di setiap Provinsi. Setiap tahun lima tahun pasti ada analisa jabatan, karena proses analisa dilakukan sesuai dengan grand map birokrasi dalam jangka pendek yakni dlam setiap lima tahun. Kami sebagai petugas hanya melayani, mengakomodir, sesuai dengan aturan perundang-undangan

yang berlaku yaitu undang-undang tentang pokok-pokok kepegawaian, peraturan tentang pengangkatan pegawai negeri sipil, peraturan daerah provinsi lampung, peraturan menteri dalam negeri, dan peraturan Gubernur Lampung. Dengan pertimbangan lamanya pegawai berkarier, jenjang pendidikan dan prestasi yang diraih pegawai...(wawancara tanggal 21 September 2012).

Dari data di atas dapat dilihat bahwa pelaksanaan analisis jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung berjalan sesuai aturan dan dilakukan untuk mendapatkan kesesuaian antara jabatan dan beban kerja pegawai dengan adanya analisis jabatan maka dapat dilihat berapa jumlah yang dibutuhkan dan berapa jumlah pegawai yang lebih dalam setiap unitnya.

Pada tahun 2011 telah dilaksanakan analisis jabatan disusul pada tahun 2012 ini telah dilaksanakan analisis beban kerja, analisis tersebut dilaksanakan pada saat kebijakan moratorium dikeluarkan mengingat bahwa dalam kebijakan moratorium salah satu hal yang harus dilakukan adalah melakukan perbaikan formasi pegawai negeri sipil pada setiap Provinsi di Indonesia, mengingat bahwa permasalahan pegawai berkaitan dengan birokrasi yang kita sendiri sadari bahwa permasalahan birokrasi telah mengakar di Negeri ini. Seperti yang dikemukakan Bapak Beni Sukmara, selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada saat wawancara 21 September 2012 sebagai berikut:

... bahwa analisis jabatan telah dilaksanakan pada tahun 2011 dan dari analisis yang telah dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, jumlah pegawai yang ada sebanyak 93 (sembilan puluh tiga) orang sedangkan jumlah kebutuhan pegawai sebanyak 82 (delapan puluh dua) orang. Pada Sekretariat terdapat kelebihan pegawai sebanyak 6 (enam) orang, Bidang Pengadaan dan Mutasi Jabatan sebanyak 7 (tujuh) orang, sedangkan pada Bidang Pengembangan Pegawai terdapat kekurangan pegawai sebanyak 1 (satu) orang, Bidang Pembinaan dan Pemberhentian Pegawai kekurangan pegawai sebanyak 2 (dua) orang dan pada Bidang Dokumentasi dan Informasi Kepegawaian kekurangan pegawai sebanyak 2 (dua) orang. Semoga hasil analisis ini bermanfaat sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam menentukan kebijakan dibidang kelembagaan, ketatalaksanaan, kepegawaian dan diklat aparatur dilingkungan Pemerintah Provinsi Lampung....

Dari jumlah ini, proses di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yang dimulai dari pengumpulan informasi jabatan, beban pekerjaan, disiplin ilmu, jenjang pendidikan sampai keluarnya berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, kemudian Badan Kepegawaian Daerah mengusulkan pada pihak Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, singkatnya proses ini didasarkan kenyataan bahwa proses berkas analisis jabatan pada dasarnya hanyalah mengecek, meneliti kelengkapan persyaratan administrasi berkas dan kemudian membuat pengantar usulan, dimana kesemuanya

telah ada dalam bentuk form-form tertentu. Sehingga menjadi sangat sederhana dan bersifat rutinitas. Namun ada pula sebagian pegawai yang sulit untuk mengerti dan memahami syarat-syarat, pengisian form-form, dan lain-lain sehingga menjadi kendala dalam proses analisis jabatan tersebut karena memakan waktu lama. Sebagaimana disampaikan oleh Bagian pengadministrasian umum, yakni Ibu Noni Triwahyuni sebagai berikut:

...proses administrasi analisis jabatan di Badan Kepegawaian Daerah yang menjadi tugas kami, dapat diselesaikan hanya dalam waktu yang cukup singkat kemudian diteruskan ke pimpinan apakah disetujui atau tidak, dalam pelaksanaan tugas kami telah ada form-form tertentu sehingga memudahkan proses administrasi, kami hanya mengecek kelengkapan persyaratan administrasinya saja. Namun ada pula pegawai yang kurang mengerti syarat-syarat mutasi itu apa saja, bagaimana mengisi form-form sehingga menjadi lebih lama dalam proses pengecekannya...(wawancara tanggal 22 September 2012)

Perlu ditekankan disini bahwa hasil kerja ini hanyalah sampai dalam bentuk dikeluarkannya surat pengantar usulan saja, tidak sampai kepada apakah usulan tersebut nantinya dapat diterima ataupun ditolak oleh pihak Biro Organisasi, karena merupakan proses yang berbeda. Sedangkan target kerja pada bidang analisis jabatan ini sangat ditentukan dengan jumlah berkas usulan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Pengumpulan berkas untuk melaksanakan analisis jabatan ini adalah bentuk upaya perbaikan reformasi birokrasi



yang dicanangkan oleh pemerintah. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara bagian pengumpulan dan penyusunan data, yakni Bapak Martian Ariandi, S.Kom sebagai berikut:

...bahwa Pada intinya sama seperti di Provinsi lain. Setiap lima tahun pasti ada analisis jabatan, karena proses analisis jabatan dilakukan tergantung kebutuhan dalam upaya perbaikan manajemen organisasi. Kami sebagai petugas hanya melayani, mengakomodir, sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah dan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 11 tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat daerah Provinsi Lampung serta Peraturan Pemerintah nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dengan pertimbangan prestasi dan jenjang karier pegawai sesuai dengan disiplin ilmu. Sesuai dengan tupoksi kami (BKD) dan tidak ada hambatan yang berarti, namun hasilnya Biro Organisasilah yang menentukan atau pengambil kebijakan atau musyawarah dari tim pelaksana analisis jabatan...(wawancara 22 September 2012)

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan berdasarkan yang diajukan pegawai berjalan lancar sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan berbagai pertimbangan. Kemudian jika di lihat dari profesionalisme pihak Badan

Kepegawaian Daerah dalam pelaksanaan analisis jabatan telah Berkinerja tinggi, taat azas, memiliki kualifikasi di bidangnya, standar kompetensi yang sesuai dengan fungsinya, dan sistem pengembangan Sumber Daya Manusia. Sebagaimana hasil wawancara dengan bagian pengumpulan dan penyusunan data, yakni Bapak Martian Ariandi. sebagai berikut:

...bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan minimal prinsip profesionalisme telah dilaksanakan. Dimana hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, taat azas sesuai dengan peraturan perundang-undangan, memiliki kemampuan/skill sesuai dengan disiplin ilmu yang ditekuninya dan bersifat ilmiah serta objektif, memahami apa yang telah ditugaskan dan diperintahkan kepadanya, dan juga memiliki suatu usaha atau proses yang ditujukan untuk memperoleh kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu, prilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya...(wawancara tanggal 22 September 2012)

Dari hasil wawancara diatas terlihat bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung berusaha seprofesional mungkin dalam melaksanakan analisis jabatan. Selain itu Badan Kepagwaian Daerah juga menyatakan bahwa hasil kerja sudah sesuai seperti yang diharapkan, taat azas, dimana setiap pegawai memiliki kemampuannya masing-masing sesuai dengan disiplin ilmu, dan memahami apa yang ditugaskan oleh pimpinan.

Sedangkan upaya penerapan prinsip profesionalisme dalam pelaksanaan analisis jabatan tercermin dari setiap pengumpulan data untuk kemudian diproses tahap selanjutnya, selalu dalam koordinasi dan pengawasan staf Badan Kepegawaian Daerah yang bekerja sama dengan pihak Biro Organisasi yang menjadi tim khusus dalam melaksanakan analisis jabatan, kemudian selanjutnya diserahkan kepada pihak Biro Organisasi yang menangani permasalahan analisis jabatan pada setiap Kantor, Dinas atau Badan yang ada di Provinsi Lampung. Sesuai dengan pernyataan Bapak Akrom pihak Biro Organisasi pada saat Pra Riset tanggal 22 Mei 2012.

... bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan dilakukan oleh seluruh Kantor, Badan atau Dinas yang ada di Provinsi Lampung, kemudian hasil dari analisis yang dilakukan oleh pihak satuan unit kerja tersebut di tujukan kepada Biro Organisasi hal itu bertujuan untuk melihat berapa jumlah pegawai yang mereka butuhkan sesuai dengan beban kerja pegawai.

Namun perlu ada penekanan bahwa upaya penempatan pegawai negeri sipil yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah ini hanya sebatas kepada pengoptimalan kemampuan dan kekuatan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri dengan berbagai pembatasan kewenangan dan kekuasaan yang ada, yaitu menyangkut keberadaan Provinsi sebagai daerah otonomi sendiri. Sehingga dari kenyataan tersebut pada akhirnya dapat dikatakan bahwa dengan tingkat upaya membangun penempatan pegawai negeri sipil sudah dapat dilaksanakan

dengan baik maka mengakibatkan kemandirian pengelolaan analisis jabatan Pegawai Negeri Sipil menjadi semakin tinggi tingkat kemandiriannya dalam batasan intern daerah.

Pelaksanaan analisis jabatan pegawai negeri sipil ini berdasarkan Peraturan Pemerintah pusat dan undang-undang yang berlaku, sebagaimana wawancara dengan Ibu Indriyanti yakni bagian pengelolaan dan penganalisis data. sebagai berikut :

...bahwa Tidak ada peraturan daerah mengenai analisis jabatan, pertaturan lain ada yaitu peraturan dari pusat tentang analisis jabatan, dan peraturan dari KEMENPAN dan PERGUB...(wawancara tanggal 21 September 2012)

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan pegawai negeri sipil ini menggunakan dasar hukum dan peraturan perundang-undangan adalah Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 11 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Lampung. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun

2009 tentang Petunjuk Teknis Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung.

Pelaksanaan analisis jabatan bertujuan untuk membantu dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, tujuan utamanya adalah membentuk pemerintahan yang baik. Good Governance menjadi salah satu acuan dan terdapat prinsip profesionalisme menurut Musyawarah Konferensi Nasional Kepemerintahan Daerah yang Baik Tahun 2001, bahwa prinsip profesionalisme adalah meningkatnya kesejahteraan dan nilai tambah dari pelayanan masyarakat, berkurangnya pengaduan masyarakat, berkurangnya kolusi korupsi nepotisme, prospek mendapatkan ISO pelayanan dan dilaksanakannya 'fit and proper test' terhadap pegawai negeri sipil. (Sedarmayanti 2009:286). Pernyataan ini menunjukkan bahwa akan berkurangnya praktik kolusi korupsi dan nepotisme dan protes dari masyarakat jika kesejahteraan masyarakat meningkat, pelayanan pemerintah dalam *sector public* meningkat, serta dilaksanakannya 'fit and proper test' terhadap pegawai negeri sipil. Artinya pemerintah melaksanakan tes pengujian terhadap pegawai negeri sipil. Dimana dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah yang mempunyai wewenang dalam hal tersebut dimana dalam hal ini adalah pelaksanaan analisis jabatan sebagai salah satu upaya untuk mendapatkan pegawai yang profesional, sesuai dengan beban kerja dan jabatannya, dengan dilakukannya analisis jabatan maka Badan Kepegawaian Daerah dapat menentukan berapa jumlah formasi pegawai yang mereka butuhkan untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal

Sebagaimana wawancara yang dilakukan pada Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yakni Bapak Hazairin Usman berikut:

...bahwa Badan Kepegawaian daerah mempunyai fungsi untuk mengisi jumlah pegawai yang dibutuhkan setiap instansi yang ada di provinsi Lampung, namun Badan Kepegawaian Daerah juga membutuhkan pegawai yang profesional sesuai dengan disiplin ilmu untuk memaksimalkan kinerja karena memang setelah dilaksanakan analisis jabatan dengan menggunakan pedoman Peraturan Gubernur Nomor 52 tahun 2009 tentang Pedoman dan Petunjuk Teknis Analisis Jabatan dilingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung ... (wawancara tanggal 21 September 2012)

Pada dasarnya, prinsip profesionalisme adalah mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sedarmayanti 2009:284). Artinya pemerintah harus melaksanakan analisis jabatan pegawai negeri sipil sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku seperti Peraturan Pemerintah, Undang-undang, dan lain-lain. Selain itu pula pelaksanaan analisis jabatan harus sesuai dengan alur yang berlaku serta disesuaikan dengan jenjang karir dan beban pendidikan pegawai, karena walaupun analisis ini dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dilakukan pada semua pegawai yang ada tanpa terkecuali dan pihak pengambil kebijakan yaitu pihak Biro Organisasi harus seprofesional mungkin dalam

pelaksanaannya tanpa diikuti dengan aspek-aspek lain seperti pendekatan personal, pendekatan politik, *Spoil system*, dan lain-lain. Karena jika masih ada aspek lain ataupun intervensi pihak lain/luar birokrasi dalam proses analisis jabatan maka akan memperburuk citra pemerintah selaku pengambil kebijakan, selain itu pula cita-cita akan terwujudnya *Good Governance* akan sulit dipenuhi karena banyak permasalahan yang menjadi perhatian masyarakat bahwa dalam pemberian atau kenaikan jabatan tidak menggunakan analisis jabatan yang ada.

Semua proses pelaksanaan analisis jabatan Pegawai Negeri Sipil ini sudah melalui tahapan-tahapan yang mengacu kepada PP dan UU, berdasarkan hasil wawancara terhadap informan dan kesesuaian pelaksanaan yang ditetapkan oleh peraturan Gubernur Lampung serta peneliti amati dari hasil pelaksanaan analisis tersebut maka peneliti melihat dalam pelaksanaan analisis jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah telah sesuai dengan peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009. kemudian beberapa informan juga menegaskan bahkan terkesan berhati-hati, bahwa kalau ada isu atau pendapat yang mengatakan telah terjadi unsur rekayasa, pengaruh unsur politis atau KKN dalam proses pelaksanaan kebijakan itu, masih diperlukan pembuktian secara konkret. Sebab, kemungkinan bisa saja terjadi, jika kepentingan masing-masing pihak yang berkolusi/nepotisme bertemu pada satu titik saling menguntungkan (*take and give*).

Pelaksanaan analisis jabatan pada hakekatnya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan jumlah pegawai yang ideal guna menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian pada masyarakat, bangsa dan negara.

Analisis jabatan akan menghasilkan peta jabatan yang kemudian akan dilaksanakan Analisis Beban Kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung ini disusun berdasarkan Peraturan Mendagri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Dilingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, data dasar yang digunakan adalah Peta Jabatan dan Rincian Tugas dalam Uraian Jabatan hasil pelaksanaan Analisis Jabatan.

Proses dan mekanisme yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan analisis jabatan telah sesuai dengan pedoman yang dikeluarkan oleh Gubernur Lampung, pada prinsipnya manajemen organisasilah yang digunakan dalam melaksanakan analisis jabatan. Telah disebutkan dalam peraturan Gubernur Lampung bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan langkah utama yang dilakukan adalah perencanaan, penetapan, dan pelaksanaan. Sesuai dengan hasil wawancara pada tanggal 21 September 2012 kepada Bagian pengelolaan dan penganalisis data, yakni Ibu Indriyanti menyatakan bahwa:



... dalam pelaksanaan analisis jabatan yang telah dilaksanakan oleh Badan Kpegawaian Daerah telah mengacu dan mnggunakan landasan peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009, yakni perencanaan didalamnya adalah pembentukan tim khusus untuk melaksanakan analisis jabatan tersebut, setelah itu kemudian pelaksanaan dalam pelaksanaan ini proses yang paling rumit yakni dimulai dari pengumpulan informasi pegawai, melakukan wawancara, pengamatan langsung, pengolahan data, verifikasi data dan terakhir penyempurnaan hasil olahan.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah telah sesuai dengan peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009 penulis dapat menyimpulkan tidak hanya dari hasil wawancara yang penulis lakukan tapi dengan melihat dokumentasi dan berkas-berkas yang digunakan dalam proses pelaksanaan analisis jabatan.

## **2. Analisis Aspek Sumber Daya Manusia dalam Proses Analisis Jabatan Pegawai Negeri Sipil**

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), sumber daya manusia aparatur dan ketatalaksanaan. Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara agar mampu mengemban

misi, tugas dan fungsi serta peranannya masing-masing, secara bersih, efektif dan efisien, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik.

Informasi jabatan dipergunakan untuk penataan kelembagaan, meliputi: penyusunan organisasi dan unit-unitnya, penyempurnaan organisasi, pengembangan organisasi, pencitraan organisasi, dan penggabungan unit-unit organisasi. Penataan kepegawaian, meliputi: pengurusan calon pegawai berupa rekrutmen, seleksi dan penempatan; pengelolaan pegawai berupa administrasi, penilaian jabatan, penyusunan jenjang karier, mutasi, rotasi dan promosi; dan Pasca pegawai berupa administrasi dan program pensiun. Penataan ketatalaksanaan, meliputi: tata kerja; hubungan kerja; dan sistem dan prosedur kerja. Penataan perencanaan pendidikan dan pelatihan, meliputi kegiatan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan pengetahuan para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan yang disediakan.

Dengan demikian, analisis jabatan merupakan salah satu tools yang strategis dalam rangka penataan organisasi untuk mewujudkan reformasi birokrasi. Mengenai kondisi Sumber Daya Manusia atau pegawai peraturan yang digunakan adalah, Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan

Struktural. Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 11 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Lampung. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009 tentang Petunjuk Teknis Analisis Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung.

Adanya pelaksanaan analisis jabatan ini ditujukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkompeten dan mempunyai daya kerja yang baik untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap pemberian pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya analisis dapat digunakan untuk berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pegawai seperti untuk pemberian pelatihan kepada pegawai yang belum pernah mengikuti diklat yang lebih jelas adalah dengan adanya analisis jabatan maka semua informasi tentang pegawai dapat diketahui dengan mudah.

Pelaksanaan analisis jabatan dapat dilakukan dengan lingkup makro dan mikro, lingkup makro adalah tugas dari Biro Organisasi karena mempunyai peranan yang lebih besar, kemudian lingkup Mikro adalah lingkup instansi itu sendiri, dan Badan Kpegawaian Daerah Lampung telah melaksanakan analisis tersebut dan telah diserahkan pada pihak Biro Organisasi yang kemudian akan di tindak lanjuti. Seperti

diungkapkan oleh Bapak Beni, saat wawancara pada tanggal 21 September 2012, beliau menyatakan bahwa:

... hasil dari pelaksanaan analisis jabatan telah diserahkan oleh pihak Biro Organisasi, Badan Kepegawaian Daerah telah memberikan informasi berapa jumlah yang dibutuhkan oleh Badan kepegawaian Daerah untuk memaksimalkan hasil kerja.

Setiap pegawai negeri harus duduk dalam suatu jabatan. Uraian tentang nama jabatan, ringkasan tugas jabatan, rincian tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, hubungan kerja jabatan, keadaan tempat kerja, upaya fisik, kemungkinan resiko bahaya; dan syarat jabatan. Untuk itulah analisis jabatan dan analisis beban kerja diperlukan dalam rangka menyusun daftar susunan pegawai sesuai dengan jabatan yang ada dalam organisasi pemerintahan. Ke depan setiap jabatan harus diisi oleh tenaga-tenaga yang mempunyai keahlian dan pengetahuan yang tinggi, kecakapan yang memadai, wawasan yang luas, dedikasi yang tinggi dan minat serta perhatian yang besar terhadap tugas pekerjaan dalam jabatan yang dipangkunya dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk bekerja secara profesional. Pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Penyebab utamanya karena terjadiketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian Pegawai Negeri Sipil saat ini masih belum

mengacupada kebutuhan organisasi sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut. Disisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efisien dan efektif.

Selain realitas ada juga ditemukan adanya penempatan pegawai negeri sipil yang tidak sesuai dengan latar belakang keahliannya. Sebagai contoh ada seorang yang memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi serta telah memiliki syarat-syarat lainnya yang ditentukan untuk duduk dalam jabatan sesuai bidangnya justru ditempatkan di Satuan Polisi Pamong Praja sementara untuk jabatan tersebut harusnya sesuai untuknya didudukkan pegawai yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai.

Adanya realitas diatas dapat dimengerti mengapa analisis jabatan pegawai negeri sipil harus dilakukan dan menerapkan prinsip profesionalisme berdasarkan peraturan Gubernur Lampung Nomor 52 Tahun 2009 hal tersebut terjadi karena; adanya dugaan kepentingan-kepentingan sempit (ekonomi dan politik) dari pembuat kebijakan, adanya dugaan aspek personal, adanya keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki keahlian tertentu yang diperlukan sebagai akibat dari pola

rekrutmen pegawai baru yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan kontekstual daerah, adanya ketidakpahaman/ketidakmampuan dari para pejabat yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian untuk menginterpretasikan spirit dari peraturan kepegawaian yang ada.

Melihat beberapa realitas sebagaimana yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan pegawai negeri sipil yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung khususnya dilihat dari aspek kompetensi administrasi sebenarnya proses analisis jabatan pegawai negeri sipil tersebut tidak dalam kapasitas untuk menciptakan terjadinya kompetensi administrasi khususnya dilihat dari kompetensi lembaga dan kompetensi individu (SDM). Organisasi yang dibentuk dalam jajaran birokrasi Badan Kepegawaian Daerah tidak mengarah pada terciptanya kompetensi lembaga secara menyeluruh karena masih ada beberapa organisasi yang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya saling tumpang tindih (duplikasi) satu sama lainnya, serta kompetensi personil baik lembaga ataupun individunya masih belum terwujud karena penempatan personil dalam jabatan-jabatan di organisasi birokrasi pemerintah daerah (khususnya jabatan structural) untuk melaksanakan tanggung jawab bidang tertentu kurang/tidak sesuai antara bidang tugas yang ditangani dan keahliannya.