



LAPORAN AKHIR

**KAJIAN AKADEMIS ANALISIS JABATAN PEGAWAI DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT
RSUD SULTAN IMANUDDIN PANGKALAN BUN**

**Sekretariat Daerah
Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat**

Bekerjasama dengan,

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Airlangga**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2019**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Kajian Akademis Analisis Jabatan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Ketua Peneliti

- a. Nama Lengkap : Ali Sahab, S.IP., M.Si
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. NIP : 198206032009121001
- d. Disiplin Ilmu : Ilmu-Ilmu Sosial (Ilmu Politik)
- e. Pangkat/Golongan : Pembina/IIIC
- f. Jabatan : Lektor
- g. Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Ilmu Politik
- h. Alamat Institusi : Jl. Dharmawangsa Dalam Surabaya
- i. Telepon/Faks/e-mail : Telp. (031)5034015/ Faks. (031)5012442/
e-mail : info@fisip.unair.ac.id
- j. Telepon/Faks/e-mail : Telp. (031)5030538, Faks (031)5030538
e-mail : ali.sahab@fisip.unair.ac.id

Anggota

- :
- 1. Dr. Falih Suaedi, M.Si
 - 2. Dr. Erna Setijanigrum, S.IP.,M.Si
 - 3. Dr. Kris Nugroho, Drs., MA

Asisten Tenaga Ahli

- :
- 1. Moch. Ade Rahman Putra, S.IAN
 - 2. Nurul Jamila Hariani, S.IAN
 - 3. Dimas Luqito Chusuma Arrozaaq, S.IAN

Sekretaris dan Operator
Komputer

- :
- 1. Shabrina Mufidah, S.IAN
 - 2. M.Irwanda Firmansyah, SIAN

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Poitik

Surabaya, 30 Januari 2019
Ketua Peneliti,

Dr. Falih Suaedi, M.Si
NIP. 196302261988101001

Ali Sahab, S.IP., M.Si
NIP. 198206032009121001

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Dasar Hukum	5
1.4 Maksud dan Tujuan	7
1.5 Sasaran Kegiatan	7
1.6 Luaran	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Analisis Jabatan	9
2.2 Tujuan Analisis Jabatan	10
2.3 Elemen Analisis Jabatan.....	17
2.4 Manfaat Analisis Jabatan.....	18
BAB III. METODE PENELITIAN	20
3.1 Jenis Penelitian	20
3.2 Lokus dan Fokus	21
3.3 Tahapan Penelitian	21
3.5 Metode Pengumpulan Data	25
3.6 Kebutuhan Data	26
3.7 Analisis Data	26
DAFTAR PUSTAKA	28
LAMPIRAN.....	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak organisasi yang paling utama. Seiring dengan dinamika perkembangan lingkungan, baik internal maupun eksternal, organisasi perlu melakukan penyesuaian diri dengan lingkungannya. Hal tersebut dilakukan demi menjaga kelangsungan hidup organisasi tersebut. Dalam hal ini, sumber daya manusia berfokus pada peningkatan kinerja organisasi yang mencakup peningkatan kualitas pelayanan publik serta produktivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi yang berkembang, berdayaguna dan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan semua *stakeholder* menjadi hal yang didambakan oleh semua organisasi, baik dalam sektor privat maupun publik. Perkembangan menjadi hal yang harus dilakukan seiring dengan fleksibilitas lingkungan eksternal organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi faktor kunci untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungannya. Salah satu unsur yang paling penting adalah penataan jabatan atau pemetaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam proses pengembangan organisasi. Analisis jabatan memberikan informasi untuk melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi yang membantu proses pengambilan keputusan dalam hal rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan (diklat), promosi jabatan serta kompensasi

atau pemberian tunjangan kinerja. Selain memberikan manfaat kepada organisasi, analisis jabatan juga memberikan manfaat kepada pegawai dalam suatu organisasi. Penempatan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan kualifikasi akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan potensi diri seoptimal mungkin sekaligus berkinerja semaksimal mungkin. Kegiatan analisis jabatan penting dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan yang diperlukan dalam suatu organisasi.

Organisasi pemerintah merupakan organisasi yang diwajibkan untuk melakukan analisis jabatan sebagai dasar dalam pengembangan organisasi. Dasar pelaksanaan analisis jabatan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 33 Tahun 2011, Peraturan Menteri Dalam Negeri No.35 tahun 2012, Perka BKN No.12 Tahun 2012 mengenai analisis jabatan. Peraturan-peraturan tersebut digunakan sebagai panduan bagi instansi pemerintah pusat dan daerah dalam rangka penataan kelembagaan, kepegawaian, perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Perencanaan analisis jabatan pada badan/ lembaga/ instansi pemerintah selain untuk tata kelola sumber daya manusia dalam organisasi juga menghindari adanya kesalahan dalam menentukan arah organisasi di masa depan.

Hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada tahun 2017 menunjukkan bahwa masih lebih dari 50% instansi pemerintah di seluruh kabupaten/kota mendapat nilai dibawah "B". Hasil evaluasi tersebut menandakan kinerja instansi pemerintah yang buruk. Hasil dari kajian dan perhitungan data APBD yang dihimpun oleh KEMENPAN-RB menemukan

bahwa terjadi pemborosan anggaran belanja minimal 30% dari total APBN/APBD diluar belanja pegawai, angka tersebut setara dengan Rp. 392,87 triliun (Kompas.com). Selain itu, sejauh ini nilai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) masih di dominasi oleh nilai C (Kompas, 2017). Hal ini menjadi perhatian serius bagi organisasi sektor publik karena kinerja organisasi sangat berkaitan sekali dengan kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Buruknya kinerja individu menandakan manajemen sumber daya manusia yang buruk pula. Oleh karena itu, analisis jabatan sangat perlu untuk dilakukan agar terciptanya sistem kepegawaian yang mumpuni dengan menerapkan prinsip *the right man on the right place* untuk memaksimalkan kinerja organisasi.

Reformasi Birokrasi telah merubah paradigma penyelenggaraan Negara di Indonesia, salah satunya dalam manajemen sumber daya manusia. Pegawai sebagai bagian dari organisasi dituntut tidak hanya sekedar memiliki luaran (*output*) namun juga berkinerja (*performance*). Perbaikan kinerja dengan melakukan penempatan orang pada tempat yang tepat akan mengarahkan instansi pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang efisien. Efisiensi anggaran akan menciptakan *money follow* program, menghentikan segala bentuk pemborosan serta memfokuskan pelaksanaan tugas pada pencapaian kinerja. Efisiensi dalam birokrasi hanya dapat terjadi apabila akuntabilitas organisasi dapat diwujudkan, sedangkan akuntabilitas sendiri berorientasi pada hasil/ kinerja yang hanya akan tercapai apabila birokrasi menerapkan manajemen berbasis kinerja. Manajemen berbasis kinerja sendiri salah satunya dilakukan dengan menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat.

Kabupaten Kotawaringin Barat menetapkan kebijakan pemberian tunjangan kinerja kepada seluruh ASN di lingkungan pemerintah kabupaten. Suatu kebijakan yang masih cukup baru dalam mekanisme organisasi di Kabupaten Kotawaringin Barat membuat implementasi kebijakan tersebut tidak dapat berjalan dengan optimal. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif berbasis kinerja serta dapat mengefisienkan belanja anggaran untuk pegawai. Dalam satu tahun terakhir Kabupaten Kotawaringin Barat telah mengimplementasikan pemberian tunjangan kinerja, untuk mengetahui *performance* dari kebijakan tersebut pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat berniat untuk melakukan evaluasi dan rekalkulasi terhadap kebijakan tunjangan kinerja. Hasil dari evaluasi tersebut diharapkan mampu memberikan *feedback* terhadap perbaikan kebijakan pemberian tunjangan kinerja kedepannya. Kajian evaluasi jabatan yang dilakukan oleh Tim UNAIR pada tahun 2018 menghasilkan kesimpulan bahwa ada beberapa ketidaksesuaian antara besaran tunjangan kinerja suatu jabatan dengan apa yang dikorbankan jabatan tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ditemukan bahwa kinerja individu telah mencapai titik optimal namun tidak memberikan dampak signifikan bagi kinerja organisasi. Tim peneliti kemudian menyatakan bahwa terjadi kesalahan dalam perumusan indikator kinerja individu yang berdampak pada *missing link* antara kinerja individu dan kinerja organisasi. Seharusnya kinerja individu diturunkan dari capaian prioritas organisasi, dan jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi adalah *supporting system* bagi pencapaian kinerja organisasi sehingga tidak ada satu pekerjaan atau satu jabatan pun yang sia-sia dalam organisasi tersebut.

Permasalahan mismatch antara kinerja individu dan kinerja organisasi tersebut terjadi karena dokumen analisis jabatan sebagai dasar dalam pemberian tunjangan kinerja dirasa kurang mampu untuk menggambarkan situasi dan kondisi jabatan saat ini. Kondisi tersebut diperparah dengan dikeluarkannya nomenklatur-nomenklatur jabatan baru dan perubahan tujuan serta arah prioritas organisasi sehingga diperlukan pembaharuan dan penyesuaian dengan kondisi terkini agar tunjangan yang didapatkan oleh pegawai benar-benar memenuhi prinsip keadilan. Oleh karena itu dibutuhkan pemetaan jabatan ulang yang dilakukan melalui mekanisme analisis jabatan, untuk mendapatkan gambaran informasi terbaru mengenai deskripsi dan spesifikasi jabatan sebagai bahan dalam melakukan rekalkulasi besaran tunjangan kinerja.

Berdasarkan uraian empiris serta kebutuhan pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk melakukan analisis jabatan baik struktural maupun fungsional, maka kami susun proposal kajian akademis analisis jabatan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk menghasilkan pedoman bagi pengembangan sumber daya manusia atau kepegawaian. Sehingga kedepannya kinerja organisasi diharapkan dapat meningkat.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang dan perumusan masalah, adapun pokok-pokok permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Kinerja pemerintah di Kabupaten Kotawaringin Barat masih belum optimal, ditandai dengan hasil laporan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Permasalahannya adalah adanya capaian kinerja individu yang

bertolak belakang atau tidak sejalan dengan capaian kinerja organisasi. Hal ini menjadi titik poin tentang perlunya dilaksanakan kajian ulang untuk meningkatkan kinerja organisasi agar sejalan dengan kinerja individu. Analisis jabatan sangat perlu untuk dilakukan agar terciptanya sistem kepegawaian yang mumpuni dengan menerapkan prinsip *the right man on the right place* untuk memaksimalkan kinerja organisasi khususnya di pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Diperlukan rekomendasi perbaikan, yang kemudian akan menjadi masukan untuk perbaikan kinerja organisasi kedepannya. Perlu dilakukan identifikasi masalah dan masukan dari berbagai pihak untuk menata dan memetakan informasi-informasi jabatan dalam organisasi, sehingga manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi lebih baik lagi.

1.3 Dasar Hukum

Dasar hukum dalam kegiatan Analisis Jabatan Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, adalah sebagai berikut :

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian;

3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan;
11. Peraturan Kepala BKN No.12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan;

12. Peraturan Menteri Dalam Negeri No.35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah

1.4 Maksud dan Tujuan

Kajian ini dimaksudkan untuk menganalisis jabatan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Analisis ini diharapkan mampu memberikan informasi yang valid dan relevan atas deskripsi dan spesifikasi serta pemetaan jabatan untuk selanjutnya dijadikan pedoman dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai dan pemberian tunjangan kinerja.

Secara umum tujuan dari kegiatan ini adalah menganalisis jabatan yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Analisis jabatan dilakukan secara menyeluruh baik pada pejabat struktural maupun fungsional.

1.5 Sasaran Kegiatan

Adapun sasaran kegiatan ini adalah sebagai berikut :

1. Dilakukannya kajian analisis jabatan bagi pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Analisis dilakukan berdasarkan fenomena empirik di lapangan, peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kajian terhadap bahan desain kebijakan kepegawaian.

2. Tersusunnya dokumen analisis jabatan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat sekaligus mengidentifikasi permasalahan-permasalahan kepegawaian sebagai bahan input untuk kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam sektor publik di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

1.6 Luaran

Luaran yang diharapkan dari kajian ini adalah :

1. Hasil analisis yang didasarkan pada analisa terhadap jabatan pada pegawai negeri di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat
2. Dokumen rekomendasi perbaikan analisis jabatan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen Sumberdaya Manusia didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir dan pemberhentian personil. (Pujangoro, 2004).

Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumberdaya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini seringkali berarti mengupayakan agar sumberdaya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Upaya tersebut dilakukan melalui proses manajemen terhadap sumberdaya manusia, dengan berbagai kegiatannya.

Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Hal ini berarti organisasi harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang tepat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa

manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto “*the right man on the right place and the right time*”. Jadi, manajemen sumberdaya manusia harus bisa menempatkan pegawai pada posisi yang tepat di saat yang tepat pula.

2.2 Analisis Jabatan

Analisis jabatan menurut Siagian (2005) adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Untuk dapat menerapkan motto “*the right man on the right place and the right time*” perlu dilakukan analisis jabatan sebagai sumber informasi dan spesifikasi suatu jabatan. Menurut Sirait, analisis jabatan (2006: 46) adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan. Selain itu, menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (1993: 38) analisis jabatan adalah proses pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan.

Dale Yoder (1998) menemukan bahwa analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Dimana analisa jabatan tersebut mempengaruhi tugas-tugas, proses, tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.

Harvey (1991) mengatakan bahwa analisis jabatan merupakan serangkaian data yang menjelaskan perilaku kerja yang tampak yang

ditunjukkan oleh pegawai, termasuk (a) mahir dalam menggunakan teknologi dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan dan (b) karakteristik lingkungan kerja dengan interaksi pekerja, termasuk fisik, mekanik/mesin, sosial, dan elemen-elemen informal. Muchinsky (2003) berpendapat bahwa analisis jabatan merupakan suatu prosedur formal yang berisi tentang syarat-syarat dan kualifikasi individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Stephen Robbins (1993) mendefinisikan analisis jabatan sebagai 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 karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien.

“Job analysis is involves developing a detiled description of the task involve in a job, determining the relationship of a given job to another jobs, and ascertain the knowledge, skills, and abilities necessary for an employee to successfully perform the job” (Robbins: 1993)

Pendapat Robbins diperkuat oleh Mathis dan Jackson (2001) yang berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia dan konteks dimana pekerjaan dilaksanakan.

Pada dasarnya analisis jabatan dilakukan untuk menghasilkan suatu informasi yang komperhensif mengenai tiap-tiap jabatan dalam organisasi secara terperinci dimulai dari kualifikasi hingga lingkungan dan risiko jabatan. Informasi jabatan kemudian dijadikan dasar acuan dalam pengambilan

keputusan yang berkaitan dengan kepegawaian atau sumber daya manusia suatu organisasi. Oleh karena itu, hasil kajian analisis jabatan menjadi penting sebab analisis jabatan adalah kunci dalam menggerakkan dan mengarahkan organisasi dari sumber daya manusianya.

2.3 Tujuan Analisis Jabatan

Sebagaimana yang telah dideskripsikan, bahwa analisis jabatan berfungsi untuk mengumpulkan data secara sistematis dan membuat pertimbangan mengenai semua informasi penting yang berhubungan pekerjaan tertentu. Hasil analisis jabatan merupakan masukan terhadap seluruh aktivitas dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Analisis jabatan bertujuan untuk menyediakan suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan pekerjaan untuk mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia suatu organisasi. Menurut Dipboye (1994), tujuan dari analisis jabatan meliputi:

1. Mengurangi peran konflik dan keambiguitasan (makna ganda).

Analisis jabatan bermanfaat untuk mengurangi dan mengklarifikasi kesalahpahaman. Dengan penulisan uraian jabatan dapat membantu memperluas pengurangan konflik dan ambiguitas, terutama jika konflik dan ambiguitas tersebut terjadi pada pekerjaan-pekerjaan yang rumit dalam penulisan deskripsinya.

2. Rencana dan Evaluasi pelatihan.

Analisis jabatan dapat membantu mengidentifikasi area inti/utama yang sebaiknya dimasukkan dalam materi pelatihan. Hal ini dilakukan

ketika menyiapkan program pelatihan, dimana isi dari pelatihan seringkali sebagai gambaran dari isi pekerjaan tiap jabatan. Pelatihan adalah proses sistematis yang sengaja dirancang dan dilakukan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan tertentu, dan secara signifikan mempengaruhi perilaku dari para anggota organisasi sehingga perilaku-perilaku sumber daya manusia (SDM)-nya bisa memberi kontribusi yang lebih besar bagi efektifitas organisasi. Teknik deskripsi perilaku seperti pernyataan analisis jabatan lah yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi dimensi-dimensi penting pada pekerjaan yang akan digunakan sebagai fokus dalam pelatihan.

3. Penilaian kerja dan tolak ukur keberhasilan pengembangan

Ukuran keberhasilan yang digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian kerja seorang individu berasal dari dimensi-dimensi penting dari suatu jabatan itu sendiri. Teknik analisis jabatan inilah yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi penting dari pekerjaan. Keadaan-keadaan khusus dalam analisis jabatan sebagai cara untuk berfokus ke hal-hal yang khusus pada perilaku yang krusial dari suatu pekerjaan. Sehingga dalam analisis jabatan semua hal yang dilakukan suatu jabatan bisa tergambarkan.

4. Rencana pekerjaan

Jika analisis jabatan, yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu, menyebabkan organisasi tidak efisien, maka mungkin diperlukan langkah untuk menyederhanakan deskripsi pekerjaan. Analisis jabatan dapat digunakan untuk mengidentifikasi sumber-

sumber dari hasil identifikasi sebelumnya yang tidak memuaskan baik hal yang berkaitan dengan fisik, lingkungan, maupun masalah-masalah yang berkaitan dengan alat-alat/mesin yang digunakan.

5. Seleksi karyawan

Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh suatu jabatan, kualifikasi apa yang diperlukan dan karakteristik khusus apakah yang dituntut ada untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam suatu jabatan. Informasi/uraian jabatan dan spesifikasi jabatan digunakan untuk memutuskan orang seperti apakah yang akan direkrut atau dipekerjakan. Penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), ketangkasan (*aptitude*), sifat-sifat dan ciri-ciri/karakteristik (*attributes* dan *traits*) diperlukan demi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Spesifikasi dalam hal ini merupakan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi.

6. Menentukan kompensasi

Secara umum analisis jabatan juga bertujuan untuk menentukan jumlah kompensasi yang diterima pada masing-masing jabatan secara tepat. Hal ini disebabkan karena kompensasi didasarkan pada ketrampilan dan tingkat pendidikan, risiko, keselamatan dan tanggung jawab suatu jabatan yang tentunya berbeda-beda antar jabatan satu dengan jabatan yang lainnya.

7. Pemenuhan hak-hak karyawan sesuai perundang-undangan

Analisis jabatan dilakukan organisasi sebagai strategi dalam upaya untuk memenuhi hak semua pegawai dan agar tidak terjadi tindak diskriminatif. Di Indonesia, peraturan mengenai tambahan penghasilan pegawai telah menggunakan prinsip *equal pay for equal work*, dimana penyusunan analisis jabatan yang sesuai perlu dilakukan dalam rangka pemenuhan hak-hak pegawai melalui tunjangan atau tambahan penghasilan.

Gomes (2003) juga menyatakan bahwa analisis jabatan memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. *Job Description*, berisi informasi hasil identifikasi riwayat-riwayat pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab atau informasi mengenai standar-standar pekerjaan.
2. *Job Classification*, penyusunan pekerjaan kedalam kelas-kelas, kelompok, garis kewenangan organisasi (cara tradisional), tugas/pekerjaan yang dilakukan dengan atau sepenuhnya menggunakan unsur teknologi dan tugas/pekerjaan yang dilakukan menggunakan unsur dan perilaku manusia.
3. *Job Evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing jabatan di dalam organisasi yang berasal dari lingkungan eksternal yang terkait.
4. *Job Design Restructuring*, meliputi usaha-usaha untuk mengalokasikan dan menstrukturisasi pekerjaan atau jabatan ke dalam kelompok-kelompok yang sejenis.

5. *Worker Mobility*, untuk tujuan mobilitas pekerja (karir), yaitu dinamika masuk keluarnya seseorang dalam posisi-posisi pekerjaan dan okupasi-okupasi tertentu.
6. *Efficiency*, mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan desain keamanan kerja dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.
7. *Safety*, pada aspek ini sama halnya dengan efisiensi, tetapi lebih berfokus pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, serta kondisi fisik lingkungan yang mempengaruhinya.
8. *Human Resources Planning*, meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan bahwa organisasi tersebut telah memenuhi jumlah dan karakteristik orang pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*), waktu yang tepat, pelaksanaan kerja yang mengoptimalkan tujuan-tujuan pelayanan, mempertinggi aktualisasi diri dan kebutuhan-kebutuhan anggotanya dan memungkinkan pemanfaatan yang lebih maksimal dari kecakapan-kecakapan serta bakat dari para pegawainya.

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan fakta atau informasi mengenai semua hal yang terkait dengan suatu pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2009: 151), manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya proses analisis jabatan, antara lain : a) Penarikan, seleksi dan penempatan pegawai; b) Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan; c) Menilai kinerja/pelaksanaan kerja; d) Memperbaiki cara bekerja pegawai; e)

Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan; f) Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer pegawai; g) Bimbingan dan penyuluhan pegawai. Menurut Ike Kusdyah (2010:37) ada tujuan khusus dalam analisis jabatan yaitu:

1. Untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan.
2. Untuk melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai.
3. Untuk mengevaluasi kebutuhan pegawai dalam rangka pemindahan atau promosi jabatan.
4. Untuk menetapkan kebutuhan program latihan.
5. Menentukan tingkat gaji, upah, serta pemeliharaan administrasi upah dan gaji.
6. Untuk menilai keluhan-keluhan yang fokus pada masalah keadilan dan kompensasi.
7. Untuk menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban dan otoritas.

2.4 Elemen Analisis Jabatan

Menurut Sedarmayanti (2007: 145) Analisis jabatan mempunyai dua jenis informasi yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Berdasarkan pendapat Dessler dalam bukunya "*Human Resources management*" (2003:115), uraian jabatan (*Job description*) diartikan sebagai suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan-suatu produk dari analisis jabatan. Uraian jabatan juga diartikan oleh Sirait (2006: 53) sebagai satu pernyataan yang tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-

aspek lain dari suatu jabatan yang khusus. Menurut Pujanggoro (2004), uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap serta untuk mengetahui batas-batas tanggungjawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan pada umumnya meliputi:

1. Identifikasi jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu organisasi
2. Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut, yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas.
3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan, bagian ini merupakan inti dari uraian jabatan dan bagian tersulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya.
4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima, bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang diatas dan dibawah jabatan yang dianalisa serta tingkat pengawasan yang terlibat didalamnya.

5. Hubungan dengan jabatan lain, bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horisontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja.
6. Perangkat/Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan tugas-tugas.
7. Kondisi Kerja, menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan, misalnya panas, dingin, berdebu, bising, dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berisiko atau berbahaya.
8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan diatas.

Sedangkan spesifikasi jabatan (*job specification*) menurut Dessler (2003: 115), diartikan sebagai suatu daftar dari tuntutan manusiawi dari suatu jabatan, yakni pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Wether dan Davis (1996) dalam Sirait (2006:55) memberikan definisi “*Job specification describes what the job demans of employee who do it and the human skills that are required*” yang artinya spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan ketrampilan-ketrampilannya. Pujanggoro (2004) mengatakan bahwa spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan uraian jabatan, tetapi dapat juga disusun secara terpisah.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam spesifikasi jabatan, antara lain:

1. Persyaratan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental
4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

Jadi, uraian dan spesifikasi jabatan sangat diperlukan oleh suatu organisasi untuk menerapkan manajemen kepegawaian yang baik dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawai sekaligus meningkatkan kinerja organisasinya.

2.5 Manfaat Analisis Jabatan

Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa analisis jabatan merupakan proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya. Berikut ini adalah beberapa manfaat informasi jabatan bagi organisasi, khususnya bagi bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. Menetapkan dasar-dasar rasional pengupahan dan penggajian yang objektif;
2. Menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan karyawan;

3. Merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya;
4. Menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia;
5. Menemukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik bagi karyawan yang tepat dan menyeluruh;
6. Menemukan pola atau pokok-pokok sistem pengembangan karier karyawan yang tepat dan menyeluruh;
7. Menetapkan standar-standar prestasi kerja yang realistik;
8. Menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif;
9. Penataan jabatan dan pengembangan organisasi;
10. Membantu kemudahan dalam memahami tugas terutama bagi pegawai baru;
11. Memperbaiki aturan atau alur kerja;
12. Memperlancar hubungan kerja sama dan saling pengertian antar pegawai dan antar satuan organisasi.

Manfaat lain menurut Pujangkoro (2004), antara lain:

1. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan
2. Sebagai dasar untuk menentukan standar hasil kerja seseorang
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan pelatihan
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi

6. Untuk merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

2.6 Pelaksanaan Analisis Jabatan

Menurut Harsono (2010:20) ada tiga tahap yang harus dilakukan dalam menganalisis jabatan yaitu:

a) Tahap Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh organisasi untuk menentukan tujuan yang akan dicapai. Perencanaan yang matang akan menentukan indeks keberhasilan. Tahap perencanaan pada analisis jabatan dilakukan oleh pimpinan organisasi dengan melakukan langkah-langkah dan garis besar kegiatan. Sebelum pengumpulan data dari pegawai, penting untuk melakukan proses perencanaan, tahapan ini bertujuan untuk menjawab dan mengidentifikasi sasaran dan analisis jabatan. Langkah dalam melakukan perencanaan adalah

1. Perencanaan pembentukan tim kerja yang bertugas untuk melakukan kegiatan-kegiatan analisis jabatan. Pembentukan tim kerja dilakukan oleh orang-orang yang ahli dalam bidangnya, atau orang yang telah berpengalaman.
2. Perencanaan proses konsultasi, meliputi:
 - 2.1. Kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, yaitu menjelaskan kebijakan yang akan dilakukan oleh tim kerja.
 - 2.2. Tim kerja mengumpulkan informasi dari

seluruh unit kerja dengan menggunakan wawancara, kuisioner atau observasi. 2.3. Proses perundingan.

3. Perencanaan penentuan jabatan-jabatan yang akan dianalisis, seleksi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis harus segera diambil keputusan agar tidak membuang waktu dan tenaga. Pekerjaan yang akan dianalisis adalah pekerjaan yang akan mengalami perubahan tugas dan fungsinya yang selama ini tidak dapat dilaksanakan secara baik dan optimal.

b) Tahap penetapan tanggung jawab

Penentuan penanggung jawab adalah hal yang sangat penting, begitu pula dengan pelaksana analisis jabatan. Kegiatan pada tahap penetapan tanggung jawab dan pelaksana meliputi:

Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan analisis jabatan yang diserahkan kepada Bagian Kepegawaian bekerja sama dengan Bidang Penelitian dan Pengembangan atau Bagian Organisasi dan Tata Laksana kemudian sebagai pelaksana pekerjaan dapat ditangani oleh organisasi sendiri, namun demikian agar lebih objektif, sebaiknya tugas ini diserahkan kepada Pihak II sebagai Tim Ahli dari luar yang *expert* dan biasa menangani kegiatan analisis jabatan.

c) Tahap Pelaksanaan

Tim ahli yang telah ditunjuk sebagai pelaksana analisis jabatan oleh organisasi, segera melakukan kegiatan-kegiatan, antara lain meliputi:

1. Proses pengumpulan data dan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, melakukan wawancara, pengamatan langsung kepada seluruh karyawan, melakukan konsultasi dengan pemimpin ataupun karyawan.
2. Proses pengolahan data dan informasi. Setelah data dan informasi terkumpul, dipilah-pilah, dikelompokkan sesuai dengan bidangnya untuk memudahkan pelaksanaan pengolahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Kajian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Secara harfiah evaluasi diartikan sebagai upaya untuk mengukur hasil atau dampak suatu aktivitas, program, atau proyek dengan cara membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, dan bagaimana cara pencapaiannya (Mulyono, 2009).

Pendekatan ini memberikan kesempatan kepada seorang peneliti untuk menginterpretasikan dan menjelaskan suatu fenomena secara holistik dengan menggunakan kata-kata, tanpa harus bergantung pada sebuah angka. Bogdan dan Taylor (1975) menyatakan bahwa metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik. Jadi tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu (Suryabrata, 1983). Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Robert K Yin (2003) mendefinisikan studi kasus sebagai sebuah penelitian ilmiah yang

menginvestigasi sebuah fenomena dan konteks yang tidak jelas. Penelitian studi merupakan sebuah strategi penelitian yang terdiri atas metode yang mencakup semua, meliputi logika design; teknik koleksi data; dan pendekatan spesifik terhadap analisis data.

3.2 Lokus dan Fokus Penelitian

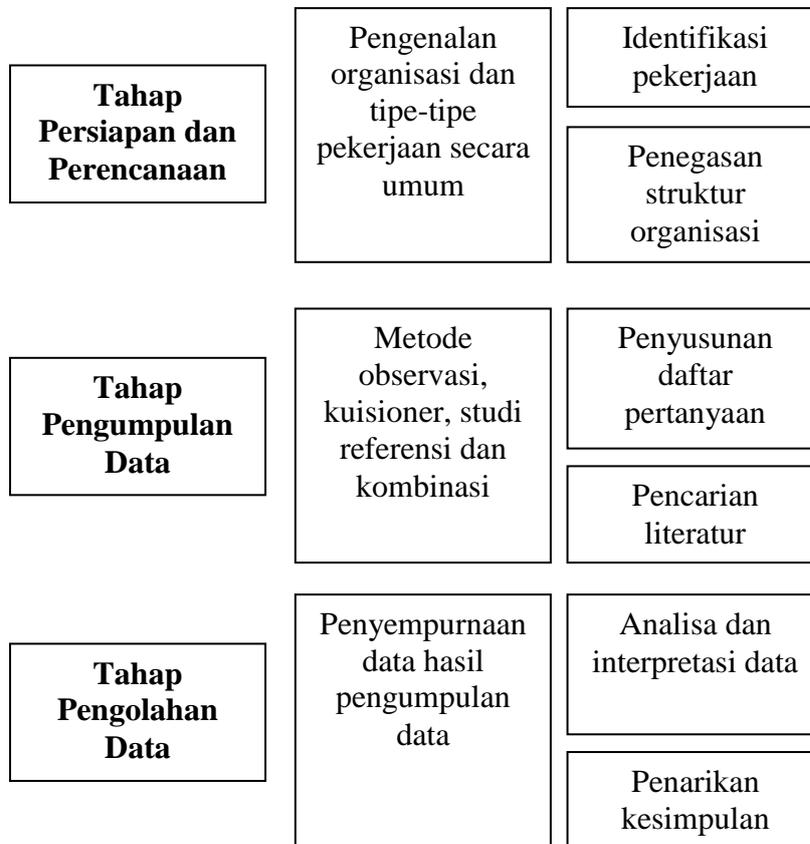
Lokus atau lokasi penelitian ini adalah Kabupaten Kotawaringin Barat. Sedangkan pihak yang terlibat dalam penelitian ini adalah Badan Pendapatan dan Aset Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan, Biro Organisasi dan Tata Laksana serta instansi lain yang berkaitan dengan kebijakan kepegawaian.

Fokus penelitian ini adalah analisis terhadap spesifikasi dan deksripsi jabatan di lingkungan pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Waktu penelitian dilakukan selama tiga bulan terhitung dari waktu persetujuan usulan penelitian.

3.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian analisis jabatan dilakukan dengan tiga fase. Ketiga fase tersebut adalah fase I (persiapan dan perencanaan), fase II (pengumpulan data), Fase III (pengolahan data). Adapun peta konsep pelaksanaan kegiatan analisis jabatan berbagai fase ditampilkan dalam gambar berikut :

Gambar 3.1
Mekanisme Penelitian



1. Tahapan Persiapan dan Perencanaan

Pada tahap persiapan ini terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan, diantaranya:

- a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
- b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan disusun berdasarkan hirarki dan diberi kode identifikasi

- c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam menyiapkan alat dan semua yang diperlukan (formulir, dan lain sebagainya
- d. Membentuk tim pelaksana analisis dan menjelaskan metode yang digunakan. Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan analisis jabatan yang diserahkan kepada Bagian Kepegawaian bekerja sama dengan Bidang Penelitian dan Pengembangan atau Bagian Organisasi dan Tata Laksana kemudian, 2. Sebagai pelaksana pekerjaan dapat ditangani oleh organisasi sendiri, namun demikian agar lebih objektif, sebaiknya tugas ini diserahkan kepada Pihak II sebagai Tim Ahli dari luar yang expert dan biasa menangani kegiatan seperti ini.
- e. Komunikasi atau penjelasan oleh pimpinan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan. Hal ini dilaksanakan untuk mencegah timbulnya salah pengertian dan persepsi serta harapan yang keliru.

Kegiatan identifikasi jabatan dilakukan dengan pengenalan setiap jabatan yang berbeda dalam organisasi. Dalam proses ini, pengenalan setiap jabatan bagi organisasi kecil cukup sederhana karena memang hanya terdapat sedikit jabatan. Akan tetapi, untuk organisasi atau perusahaan besar, untuk melakukan kegiatan ini diperlukan kegiatan lain seperti menyusun daftar jabatan atas dasar bagian organisasi, mempelajari catatan-catatan yang ada di bagian penggajian, atau berdiskusi dengan para

karyawan atau para penyelia yang akan terlibat dalam kegiatan analisis jabatan ini.

Bila kegiatan analisis jabatan sudah pernah dilakukan di organisasi tersebut, seorang analis dapat menggunakan laporan-laporan yang telah ada untuk mengidentifikasi banyaknya jabatan pada perusahaan tersebut. Setelah melakukan kegiatan identifikasi terhadap semua jabatan yang ada, kegiatan berikutnya adalah menentukan informasi yang harus diperoleh atau dikumpulkan. Hal ini diperlukan guna membatasi dan memfokuskan kegiatan sehingga hasilnya dapat dipergunakan untuk kepentingan tertentu. Untuk mencapai maksud tersebut, seorang analis perlu mengembangkan atau menyusun daftar pertanyaan atau daftar cek.

2. Tahap Pengumpulan Data

Setelah melakukan identifikasi jabatan dan telah mengenal dengan baik semua jenis jabatan dan para pegawai yang akan terlibat dalam pelaksanaan analisis jabatan, langkah berikutnya adalah menentukan prosedur dalam mengumpulkan data jabatan yang diperlukan.

Di dalam mengumpulkan data ini terdapat beberapa teknis yang masing-masing teknis memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Teknik-teknik tersebut antara lain adalah pengamatan langsung (*observasi*), wawancara (*interview*), daftar pertanyaan (*kuesioner*), daftar cek (*checklist*), partisipasi kerja (*work participation*), laporan kerja (*logs*), dan kombinasi dari beberapa teknis tersebut.

Dalam pengumpulan data ini sebenarnya tidak ada cara atau teknik yang paling baik diantara teknik-teknik yang ada tersebut. Oleh karena itu, seorang analis harus menilai dan memilih teknik yang paling efisien, baik berdasarkan waktu, biaya, maupun akurasi masing-masing teknik.

Pengumpulan data jabatan dalam kajian ini dilakukan melalui beberapa cara:

- a. Metode Observasi dan Wawancara
- b. Metode Kuesioner (Daftar Pertanyaan)
- c. Metode Studi Referensi
- d. Metode Kombinasi

Metode observasi di tempat dapat diadakan untuk jabatan atau posisi yang khusus. Observasi dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan peralatan yang digunakan.

Metode wawancara dilakukan mengingat tidak semua jabatan dapat dianalisis secara tertulis. Jabatan seperti: jabatan teknis, profesional, kepengawasan dan eksekutif sebaiknya dikaji melalui wawancara atas pemegang jabatan yang bersangkutan.

Metode daftar pertanyaan pada umumnya kurang berhasil, karena tidak semua karyawan telah mengisi formulir atau dapat melakukan pengisian secara online. Setiap kategori pegawai harus diberi kuisisioner tersendiri dengan metode khusus, guna memudahkan penjaringan data.

Metode studi referensi, dapat dilakukan dengan menganalisis buku catatan harian (e-kinerja) untuk mendapatkan informasi tentang suatu

jabatan atau posisi. Tetapi metode ini agak sulit dilakukan karena tidak semua catatan harian berguna, dan bisa saja si penulis tidak mengisikan kegiatan yang sebenarnya.

3. Tahap Pengolahan Data

Langkah ketiga adalah pengolahan data. Dalam kegiatan ini seorang analis harus memisah-misahkan antara data yang berguna dengan data yang tidak berguna. Dengan kata lain, memilah-milah data yang relevan dan data-data yang tidak relevan dengan analisis jabatan. Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
2. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
3. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah diisi
4. Analisa persyaratan jabatan
5. Menyusun uraian jabatan
6. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
7. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai; sistem pemberian balas jasa; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian

Setelah data yang berguna atau relevan dengan keperluan analisis jabatan terkumpul, kemudian diadakan kajian (*review*) hasilnya yaitu, data jabatan yang telah disempurnakan. Ini berarti bahwa data-data tersebut

telah menjadi informasi yang siap digunakan dan disajikan dalam berbagai bentuk.

Melalui tahap persiapan dan pengumpulan data, kegiatan analisis jabatan menghasilkan informasi-informasi jabatan. Dengan informasi jabatan tersebut seorang analis dapat menyusun berbagai bentuk informasi jabatan yang berguna bagi perusahaan. Bentuk-bentuk tersebut antara lain deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan standar prestasi kerja (*job performance standard*).

Deskripsi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tertulis yang menguraikan tentang fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

Spesifikasi jabatan merupakan uraian yang berisi tentang suatu jabatan dan siapa atau faktor-faktor apa saja yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat diangkat dalam jabatan tersebut. Standar prestasi kerja yaitu informasi jabatan yang berisi tentang ketentuan atau batas minimal yang harus diperoleh atau dihasilkan oleh karyawan dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas untuk jangka waktu tertentu.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara, studi banding, dan FGD yang melibatkan *stakeholder* dan narasumber. Wawancara dilakukan kepada narasumber untuk mendapatkan data tentang beban kerja dan analisis jabatan. FGD dilakukan dengan Biro Organisasi dan Badan Kepegawaian untuk

memahami nomenklatur kepegawaian di Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai panduan dalam memetakan jabatan.

Data sekunder didapatkan dengan melakukan studi *literature* dan dokumentasi pada arsip-arsip yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun studi literatur dilakukan pada :

1. Dokumen dasar hukum seperti undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, peraturan daerah dan lain-lain.
2. Kajian perumusan tunjangan yang telah disusun sebelumnya
3. Dokumen kebijakan yang berkaitan dengan remunerasi
4. Literatur-literatur yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dan pemberian tunjangan berbasis kinerja.
5. Data rutinitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat melalui *e-kinerja*.

2.6 Kebutuhan Data

Kebutuhan data dalam kajian ini sangat beragam, khususnya data yang berhubungan dengan kepegawaian dan analisis jabatan. Data-data tersebut diperlukan untuk memperkuat hasil kajian dan memberikan jawaban atas rumusan masalah penelitian. Adapun data-data yang dibutuhkan diantaranya:

Tabe 3.2
Kebutuhan Data

NARASUMBER	KEBUTUHAN DATA
Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat	Tingkat capaian reformasi birokrasi dan Analisis Beban Kerja pegawai
Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Kotawaringin Barat	Tupoksi ASN <i>e-kinerja</i>
	Rutinitas Harian ASN melalui <i>e-kinerja</i>
	Jabatan dan TPP ASN melalui <i>e-kinerja</i>

Sumber: Diskusi Internal, 2019

3.7 Analisis Data

Analisis data akan dilakukan oleh peneliti secara kualitatif sejak penelitian turun ke lapangan. Artinya, analisis tidak hanya dilakukan pada saat data dari wawancara sudah terkumpul lengkap tetapi sejak proses penelitian ini berlangsung sampai sesudah pengumpulan data berakhir. Setelah data ditranskripkan dengan lengkap, didukung dengan data primer dan sekunder yang diperoleh selama penelitian maka langkah-langkah yang ditempuh dalam menganalisis mencakup tiga langkah seperti bagan berikut :

1. Reduksi Data; proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar, membuang hal yang tidak perlu, yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan.
2. Penyajian Data; penyusunan semua informasi dalam bentuk tabel atau narasi.
3. Menarik Kesimpulan; penarikan kesimpulan berdasarkan penyajian data. Secara ringkas teknik analisis yang dilakukan melalui proses

mengatur, mengurutkan, mengelompokkan dan mengategorikannya menjadi uraian yang mudah dibaca dan dimengerti. (Moleong, 2008)

Setelah rangkaian proses penyajian data, data kemudian akan dianalisis dan diinterpretasi dengan teori untuk menghasilkan suatu gambaran dari hasil kajian. Dimana hasil tersebut akan dijadikan bahan dalam penyusunan analisis jabatan pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat.

BAB IV

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Kotawaringin Barat

Kabupaten Kotawaringin Barat berasal dari kata “Kutawaringin” dan “barat”. Kuta berarti gapura, waringin berarti pohon beringin yang bermakna pengayoman, sedangkan barat berasal dari pembagian tempat. Secara keseluruhan Kotawaringin Barat berarti “Gapura Pengayoman di Sebelah Barat. Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan salah satu kabupaten yang terletak di bagian barat Provinsi Kalimantan Tengah, yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1999 (Lembaran negara Tahun 1999) Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Nomor 1820) dengan Ibukota Pangkalanbun.

Luas wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat setelah pemekaran wilayah berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2000 tentang Pemekaran Wilayah seluas 10.759 Km² atau sekitar 6,21% dari luas wilayah Provinsi Kalimantan Tengah, terletak antara 110°05’26 sampai 112°50’36 Bujur Timur dan antara 1°19’35” sampai 3°36’59” Lintang Selatan dengan batas-batas sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Lamndau
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Laut Jawa
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Seruyan
4. Sebelah Barat Berbatasan dengan Kabupaten Sukamara

Kabupaten Kotawaringn Barat dipimpin oleh seorang Bupati dibantu dengan wakilnya dalam menyelenggarakan pemerintahan. Kepala daerah seperti Bupati dan Wakil Bupati merupakan hasil pemilihan umum langsung oleh masyarakat wilayah Kabupaten Kotawaringin Barat. Selain pemilihan kepala daerah, Dewan Perwakilan Rakyat daerah (DPRD) juga dipilih langsung untuk dapat meberikan aspirasi rakyat dengan dibantu para Aparatur Sipil Negara (ASN) daerah mapun ASN pusat yang berwilayah di daerah Kabupatek Kotawaringin Barat.

Secara administratif Kabupaten Kotawaringin barat terbagi dalam enam kecamatan yaitu, Kecamatan kotawaringin lama, Kecamatan Arut Selatan, Kecamatan Kumai, Kecamatan Pangkalan Banteng, Kecamatan Pangkalan Lada, Kecamatan Arut Utara. Kecamatan Kumai merupakan kecamatan terluas di kabupaten kotawaringan barat (2921 km^2 atau 27,15% dari luas kabupaten). Dari keenam kecamatan kabupaten Kotawaringin Barat memiliki 81 Desa dan 13 Kelurahan.

Jumlah penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat berdasar hasil proyeksi penduduk terhadap data Sensus Penduduk 2010 adalah 286.714 jiwa dengan laju pertumbuhan sebesar 3,23 persen. Komposisi penduduk Kotawaringin Barat didominasi oleh penduduk muda/ dewasa. Dari piramida penduduk tersebut kelompok penduduk laki-laki yang termasuk angkatan kerja atau usia 15 tahun keatas jumlahnya lebih besar dibanding penduduk perempuan di usia yang sama. Selama kurun waktu 3 tahun (2014- 2016), kepadatan penduduk di Kotawaringin Barat tidak mengalami perubahan yang berarti. Dengan luas wilayah sekitar 10.759 km^2 , maka setiap km^2 dihuni penduduk kurang lebih sebanyak 26 sampai

27 orang. Kecamatan Arut Utara memiliki luas wilayah terbesar kedua setelah kecamatan Kumai dan memiliki angka kepadatan penduduk paling kecil dibanding kecamatan lain, yaitu 7 jiwa/km².

Di Bidang pendidikan, Harapan Lama Sekolah (HLS) dan Rata-rata Lama Sekolah (RLS) merupakan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pendidikan suatu daerah. HLS adalah lamanya sekolah (dalam tahun) yang diharapkan akan dirasakan oleh anak pada umur tertentu di masa mendatang. Sedangkan RLS merupakan jumlah tahun belajar pada pendidikan formal yang telah diselesaikan penduduk berusia 25 tahun ke atas. Penduduk usia 25 tahun ke atas di Kabupaten Kotawaringin Barat rata-rata menempuh pendidikan selama delapan tahun (setara kelas 2 SLTP). Angka ini dari tahun 2014-2015 tidak berubah secara signifikan. Sementara itu, anak usia tujuh tahun pada tahun 2016 diharapkan akan menempuh pendidikan selama 12 tahun lebih, atau tamat SLTA, bahkan sudah mulai masuk ke jenjang pendidikan tinggi. Berdasar hasil susenas, angka partisipasi sekolah usia 16 – 18 tahun 2017 cenderung meningkat dibanding tahun 2015. Di tahun 2016, APS usia 16-18 tahun mencapai 74,13 persen. Sedangkan untuk APS 7-12 tahun mencapai 98,38 persen, dan APS 13-15 tahun mencapai 94,30 persen. Angka tersebut menunjukkan peran aktif masyarakat akan sadar program wajib belajar sembilan tahun.

Berdasarkan Perda No. 7 Tahun 2013 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah tahun 2012-2016, kabupaten Kotawaringin Barat memiliki beberapa rencana prioritas. Arah kebijakan prioritas pembangunan 2016 antara lain pendidikan, kesehatan, penanggulangan kemiskinan, penciptaan lapangan kerja, pembangunan infrastruktur dasar, ketahanan pangan, energi, tata

kelola pemerintahan, penegakan hukum dan pemberantasan korupsi, pembangunan inklusif dan berkeadilan. Kemudian pengembangan lingkungan hidup, pengembangan budaya, pengembangan agribisnis berbasis agropolitan, peningkatan iklim investas, serta penataan ruang wilayah.

Adapun kebijakan strategis tahun 2016 yang merupakan landasan kebijakan program pemerintah kabupaten kotawaringin barat diantaranya 1). Menjaga keseimbangan alokasi belanja tidak langsung dan belanja langsung; 2). Mendukung pengalokasian anggaran untuk pelaksanaan program prioritas nasional, dan sinergi dengan prioritas pembangunan provinsi; 3). Alokasi Belanja Modal antara 25% s.d 30%; 4). Alokasi kenaikan gaji ASN antara 7 s.d. 10% dan 5). Acress belanja gaji sebesar 2%. Kebijakan strategis inilah yang kemudian ditindak lanjuti setiap tahunnya dalam rencana kerja perangkat daerah (RKPD).

APDB kabupaten Kotawaringin Barat sebagian besar bersumber pada dana perimbangan, yaitu sebesar 75 persen dari total realisasi APBD tahun 2016. Tahun 2016, terjadi peningkatan realisasi APBD sebesar 32,30 persen dibanding APBD 2015. Peningkatan APBD yang sangat signifikan pada Dana Alokasi Khusus (DAK) tahun 2016 sebesar 6,60 kali lebih besar dibanding tahun 2015. Hal ini mengisyaratkan bahwa pemerintah pusat berharap bahwa pemerintah daerah dapat meningkatkan pelayanan dasar publik. Di samping kenaikan dari DAK, kenaikan dari pendapatan asli daerah juga relatif besar, yaitu 31,31 persen. Hal ini diharapkan kedepannya pemerintah dapat senantiasa menggenjot PAD sehingga memperkecil ketergantungan daerah pada pemerintah tingkat atas.

Tabel 4.1
Realisasi APBD Kotawaringin Barat (Milyar)

Anggaran	2014	2015	2016
Realisasi APBD	1011,57	1007,32	1322,69
PAD	121,29	123,32	125,07
Dana Perimbangan	743,48	710,87	999,51
DAU	597,66	614,82	662,25
DAK	50,77	34,42	261,50
Lain-lain	95,04	173,13	20,3
Realisasi Belanja	1053,79	1-39,53	1153,60
Selisih	(42,22)	(32,21)	169,09

Sumber : Kabupaten Kotawaringin Barat dalam Angka 2017

Realisasi Belanja pada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat pada tahun 2016 sebesar 1,15 trilyun rupiah. Jumlah ini naik sebesar 10,97 persen dibanding realisasi belanja tahun 2015. Pada tahun 2016 serapan anggaran untuk belanja pegawai sebesar 468,39 milyar, jumlah tersebut setara dengan 40,6% dari total serapan anggaran.

4.2 Kepegawaian Kabupaten Kotawaringin Barat

Berdasarkan Nomenkelatur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, secara administratif memiliki 15 Dinas, 7 Badan, 1 RSUD, 5 Kantor dan 6 Kantor Kecamatan. Saat ini jumlah pegawai negeri yang aktif di Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 4348 pegawai. Berikut adalah jumlah pegawai di Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan tingkatan struktural dan fungsionalnya :

Tabel. 4.2
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkatan Struktural dan Fungsional

Pangkat/Golongan	Jenis Jabatan			Jumlah
	Struktural	Fungsional	Pelaksana	
A. Golongan I				
1. Juru Muda, I/a	-	-	3	3
2. Juru Muda Tk.I, I/b	-	-	3	3
3. Juru, I/c	-	-	12	12
4. Juru Muda Tk.I/Id	-	-	5	5
B. Golongan II				
1. Pengatur Muda,II/a	-	-	76	76
2. Pengatur Muda Tk.I. II/b	-	23	51	74
3. Pengatur II/c	-	49	235	284
4. Pengatur Tk.I,II/d	-	140	285	425
C. Golongan III				
1. Penata Muda, III/a	-	416	155	571
2. Penata Muda Tk.I,III/b	25	435	390	850
3. Penata, III/c	156	241	35	432
5. Penata Tk., III/d	280	321	16	617
D. Golongan IV				
1. Pembina IV/a	99	772	2	873
2. Pembina TKI,IV/b	63	26	1	90
3. Pembina Utama Muda, IV/c	31	-	1	32
4. Pembina Madya, IV/d	1	-	-	1
5. Pembina Utama, IV/e	-	-	-	--
Jumlah	655	2.423	1.270	4.348

Sumber : BPS Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2017

Melalui Reformasi Birokrasi dengan semangat efektivitas dan efisiensi pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat mampu mereduksi jumlah pegawainya. Dari tahun ke tahun jumlah pegawai negeri sipil di kabupaten kotawaringin barat mengalami penurunan yang signifikan. Tata kelola pemerintahan yang efektif dapat selain dapat mereduksi resource tenaga kerja juga dapat mereduksi beban anggaran yang dikeluarkan. Dampak dari penataan birokrasi dan manajemen publik terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Jumlah Pegawai Negeri Sipil
2011 – 2016

Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
2011	2662	2407	5069
2012	2584	2382	4966
2013	2532	2365	4897
2014	2522	2399	4921
2015	2519	2433	4952
2016	2248	2100	4348
2018	2030	2041	4071

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

Penurunan pegawai negeri sipil di kabupaten kotawaringin barat terjadi cukup drastis di tahun 2015-2016, turun sekitar 400 pegawai. Sumberdaya manusia aparatur di Kabupaten Kotawaringin cukup baik, terlihat dari sekian tingkat pendidikan, lulusan Sarjana merupakan lulusan terbanyak. jumlah pegawai negeri sipil berdasarkan tingkat pendidikan tampak seperti tabel berikut :

Tabel. 4.4
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sekolah Dasar	35
2	SLTP	41
3	SLTA	930
4	Diploma I	25
5	Diploma II	506
6	Diploma III	786
7	Sarjana Muda	89
8	Diploma IV	72
9	Strata 1	1.725
10	Strata 2	139
Jumlah		4.348

Sumber : BPS Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2017

Tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat cukup memadai, Sebagian besar pegawai merupakan lulusan pendidikan tinggi. Bahkan terdapat 139 pegawai dengan tingkat pendidikan magister (S2).

Meski demikian dalam struktur pegawai masih terdapat lulusan Pendidikan Dasar, sekolah dasar 35 orang, SLTP = 41 orang dan SLTA = 930 orang.

4.3 Tunjangan Kepegawaian di Kabupaten Kotawaringin Barat

Tambahan penghasilan Pegawai atau yang dikenal dengan Tunjangan pada prinsipnya telah diterima oleh pegawai negeri sipil di Kabupaten Kotawaringin Barat. Tunjangan yang diberikan sebelumnya merupakan tunjangan yang dimaksudkan untuk memenuhi prinsip kesejahteraan pegawai. Tambahan penghasilan pegawai yang diberikan berupa tunjangan dan atau honorarium. Adapun beberapa honorarium yang diberikan kepada pegawai negeri di lingkungan pemerintahan Kabupaten Kotawaringin Barat diantaranya :

1. Honorarium Penanggungjawab Pengelola Keuangan
2. Honorarium Pengadaan Barang dan Jasa
3. Honorarium Perangkat Unit Layanan Pengadaan
4. Honorarium Penerima Hasil Pekerjaan
5. Honorarium Pengurus Barang Pengguna/Pembantu Pengurus Barang Pengguna SKPD
6. Honorarium Pengelola Penerimaan Daerah
7. Honorarium Kegiatan Seminar/Rakor/Sosialisasi/Diseminasi/*Focus Group Discussion*/Kegiatan Sejenis
8. Honorarium Panitia Kegiatan Seminar/Rakor/Sosialisasi/Diseminasi/Kegiatan Sejenis
9. Honorarium tim pelaksanaan Kegiatan yang Bersifat umum
10. Honorarium Sekretaris Tim Pelaksana Kegiatan yang Bersifat Umum
11. Honorarium tim pelaksana kegiatan yang bersifat khusus

12. Honorarium sekretaris tim pelaksana kegiatan yang bersifat khusus

13. Honorarium tim penyusunan jurnal/bulletin/majalah/pengelola *website*

Selain honorarium terdapat pula tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang memiliki kriteria tertentu dengan beban kerja tertentu, adapun beberapa tunjangan yang diberikan diantaranya :

1. Tambahan Penghasilan Berdasarkan Tempat Bertugas
2. Tunjangan Kelangkaan Profesi Dokter
3. Tunjangan Kesejahteraan
4. Tunjangan Khusus Pengelola Keuangan
5. Tunjangan Khusus Resiko Satpol PP dan Damkar
6. Tunjangan Pengamanan Sandi (Bagian Persandian Kominfo)
7. Uang makan.

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Penerapan motto “*the right man on the right place at the right time*” memiliki beberapa hal yang harus dilaksanakan terlebih dahulu. Berdasarkan sudut pandang organisasi, unsur pertama yang harus diperjelas adalah unsur “*place*” sebagai organisasi sendiri adalah wadah tempat manusia bekerja. “*Place*” disini berarti jabatan, penempatan seseorang di tempat atau jabatan yang tepat diwaktu yang tepat. Proses analisi jabatan sendiri, sangat berhubungan dengan proses untuk mendapatkan informasi yang mendetail tentang pekerjaan dan kegiatan analisa data untuk menjadi informasi jabatan yang disajikan dalam berbagai bentuk dan model.

Hasil dari serangkaian kegiatan analisis jabatan berupa uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Uraian jabatan adalah uraian tentang informasi dan karakteristik jabatan yang akan membedakan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya, diantaranya nama jabatan, uraian tugas, hasil kerja, bahan kerja, tanggung jawab dan wewenang jabatan. Sementara spesifikasi jabatan adalah kualifikasi minimal yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan seperti pendidikan, pelatihan atau diklat, pengalaman kerja, bakat kerja dan tempramen kerja.

Analisis jabatan pada hakekatnya adalah analisis organisasi, sesuai hakikat tersebut maka aspek yang dianalisis dalam analisis jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi organisasi, khususnya organisasi pemerintah daerah (OPD) di Kabupaten Kotawaringin Barat. Suatu organisasi yang sukses harus mempunyai informasi rinci mengenai persyaratan-persyaratan pekerjaan (melalui analisis jabatan) dan informasi tersebut harus menjamin bahwa ada kecocokan antara persyaratan-persyaratan kerja dengan kemampuan atau bakat seseorang (melalui seleksi). Analisis jabatan ini perlu dilakukan seiring dengan perubahan peraturan perundang-undangan dan tugas pokok fungsi jabatan-jabatan yang semakin berkembang.

5. 1 Sistem Pelaksanaan Analisis Jabatan

Pelaksanaan analisis jabatan erat kaitannya dengan evaluasi jabatan, karena tujuan dan sasaran analisis jabatan adalah sebagai dasar untuk kajian evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan sendiri akan menghasilkan pemeringkatan jabatan (*job grading*) dan harga jabatan (*job pricing*). Pemeringkatan jabatan mengelompokkan sejumlah jabatan yang memiliki bobot serupa atau relatif sama. Hal tersebut merupakan cerminan atas besarnya tanggung jawab dan risiko pekerjaan dari suatu jabatan.

Analisis jabatan yang dimiliki oleh organisasi memang seharusnya dievaluasi, sehingga tugas pokok, fungsi dan kegiatan-kegiatan tambahan yang diuraikan menjadi tugas-tugas jabatan menjadi lebih jelas. Kejelasan tugas-tugas jabatan akan membuat pemegang jabatan tersebut dapat mengoptimalkan kinerjanya sehingga “siapa melakukan apa dan apa dilakukan oleh siapa dengan

komponen apa” akan menjadi terukur. Evaluasi dalam hal ini dilakukan untuk mengendalikan tugas dan kinerja pegawai dan lebih bersifat melihat ke depan daripada melihat kesalahan-kesalahan di masa lalu dengan tujuan peningkatan keberhasilan capaian organisasi.

Richman dan Quinones pada tahun 1996 melakukan riset tentang aspek-aspek dari proses analisis jabatan pada suatu organisasi untuk mengetahui sejauhmana tugas tertentu dalam suatu jabatan sering dilakukan. Hasil menunjukkan bahwa orang-orang yang benar-benar melakukan pekerjaan (sesuai jabatannya), merupakan sumber informasi yang lebih baik daripada orang-orang yang hanya mengamati pekerjaan yang sedang dilakukannya.

Sistem evaluasi analisis jabatan dilakukan dengan membandingkan dokumen informasi terdahulu dengan berbagai bukti yang berkaitan dengan sasaran organisasi saat ini. Gap antara apa yang ada dalam dokumen informasi jabatan dengan yang seharusnya dilakukan saat ini kemudian ditambahkan, direvisi atau dimodifikasi menjadi informasi jabatan baru yang merupakan rekomendasi dari Tim Ahli untuk tiap-tiap OPD di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Menurut Dale Yonder (1998), analisis jabatan adalah suatu prosedur untuk memperoleh informasi jabatan secara sistematis. Dalam melaksanakan analisis jabatan ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Proses analisis jabatan dilakukan untuk memperoleh informasi jabatan yang didalamnya terkandung tanggung jawab pada setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi.
2. Objek dari kegiatan analisis jabatan ini adalah jabatan, bukanlah si pemegang jabatan yang memangku jabatan tersebut. Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner/angkat, produk yang menjadi analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*job specification*), bukan suatu uraian tentang orang (*job of the person*)
3. Jabatan yang akan dideskripsikan ke dalam uraian jabatan merupakan jabatan yang sesuai dengan struktur organisasi pada saat ini.

5.2 Format Hasil Analisis Jabatan

A. Identitas Jabatan

Identitas jabatan merupakan suatu ciri yang menggambarkan suatu jabatan.

Identitas jabatan mencakup :

1. Nama Jabatan

Dalam menentukan nama jabatan harus ringkas, substantif, jelas dan dapat memberikan pengertian yang tepat bagi pembaca. Penamaan untuk jabatan manajerial setidaknya mengandung fungsi manajemen. Sedangkan untuk penamaan jabatan fungsional tertentu atau fungsional pelaksana dapat dirumuskan berdasarkan nomenklatur yang ditetapkan oleh Kementerian atau Badan (pemerintah pusat) yang berwenang.

2. Kode Jabatan

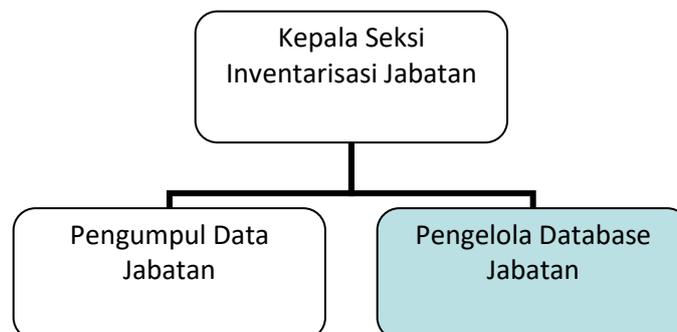
Kode Jabatan merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan dalam pengadministrasian suatu jabatan. Pengkodean jabatan harus menggunakan format kode yang seragam.

3. Unit Kerja

Unit kerja merupakan cerminan tempat atau letak keberadaan suatu jabatan. Contohnya apabila kita menganalisis sebuah jabatan Kepala Sub Bagian Tata Usaha (Eselon VI di BKN) memiliki unit kerja Sekretariat Utama (Eselon I), Biro Umum (Eselon II) dan Bagian Persuratan (Eselon III). Unit kerja eselon IV-nya tidak dituliskan karena jabatan yang dianalisis adalah jabatan struktural eselon IV.

4. Kedudukan dalam Struktur

Kedudukan dalam struktur harus mencerminkan posisi jabatan, apakah jabatan manajerial atau non manajerial yang disesuaikan dengan susunan organisasi dan tata kerja (SOTK) dengan menggambarkan kedudukan atasan langsung, atasan dari atasan langsung, jabatan yang dianalisis dan jabatan lain yang memiliki atasan langsung sama. Untuk membedakan antara jabatan yang dianalisis dengan jabatan yang lain, maka jabatan yang dianalisis diberi tanda (diarsir) seperti contoh dibawah ini :



5. Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan merupakan cerminan uraian jabatan dalam bentuk ringkas yang memberikan gambaran umum tentang kompleksitas suatu jabatan yang digambarkan satu kalimat yang mencerminkan WHW (*What, How, Why*)

- a. Apa yang dikerjakan (*what*)
- b. Bagaimana cara mengerjakan (*how*)
- c. Mengapa atau untuk apa pekerjaan itu dilaksanakan (*why*)

Contoh :

Struktural : memimpin dan melaksanakan objek kerja (*what*) berdasarkan/ sesuai dengan (*how*) agar/ untuk/ sebagai (*why*)

Fungsional : melaksanakan objek kerja (*what*) berdasarkan/ sesuai dengan (*how*) agar/untuk/sebagai (*why*)

B. Uraian Jabatan

Uraian jabatan merupakan ciri yang menggambarkan tentang suatu jabatan.

Uraian jabatan mencakup :

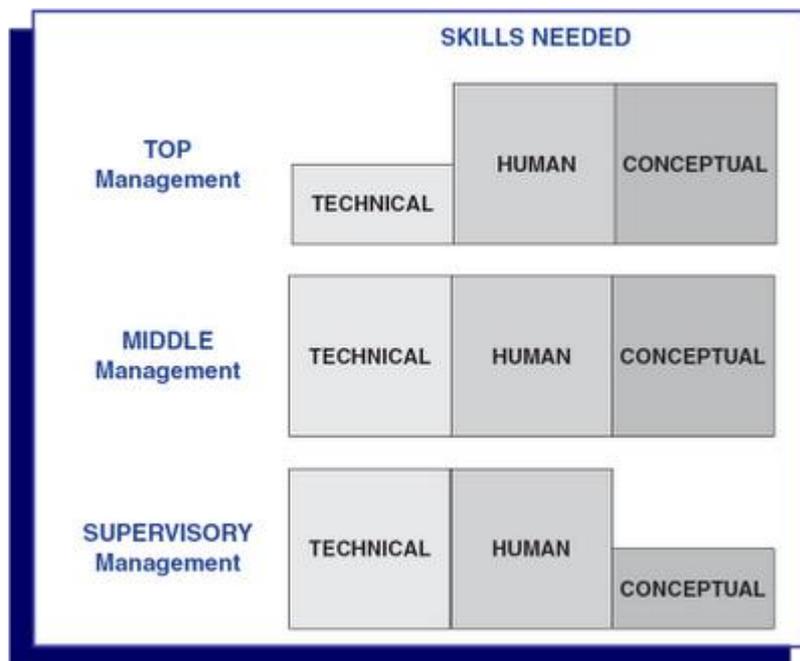
1. Uraian Tugas

Tugas (*task*) merupakan unit terkecil dari analisis yang merupakan pernyataan spesifik mengenai apa yang dikerjakan oleh seseorang. Tugas adalah upaya pokok dalam memproses bahan kerja dengan menggunakan peralatan tertentu menjadi suatu hasil kerja. Ditulis dengan menggunakan kalimat aktif (berawalan “me” dan menggambarkan tindak kerja).

Uraian tugas dapat diartikan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan pemegang

jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi pelaksanaan tertentu. Dalam menyusun uraian tugas harus dilakukan juga tahapan di dalamnya. Tahapan kerja (proses) adalah langkah-langkah (kegiatan) yang dituliskan secara berurutan dari awal hingga akhir pelaksanaan tugas. Dalam menyusun struktur uraian tugas tersebut berpedoman pada prinsip WHW yaitu tugas apa yang dikerjakan, dengan apa tugas tersebut dilakukan serta untuk apa tugas tersebut dilakukan.

Uraian tugas juga berkaitan dengan pendekatan kemampuan yang digunakan oleh suatu jabatan. Berdasarkan pandangan Robert Katz (1955) dalam Harvard Business Review terdapat tiga area kemampuan yang dimiliki jabatan manajerial yang digambarkan dalam tabel berikut :



Sumber : Katz, 1955

Keterampilan teknis adalah pengetahuan dan kecakapan dalam jenis pekerjaan atau kegiatan tertentu (Katz, 1955). Keterampilan teknis mencakup kompetensi dalam bidang khusus, keterampilan analitis dan

kemampuan untuk menggunakan alat dan teknik yang sesuai. Memiliki keterampilan teknis menandakan bahwa orang tersebut kompeten dan berpengetahuan luas terhadap kegiatan organisasi. Contoh : pemahaman terhadap prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum.

Human Skills berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang. Keterampilan ini memungkinkan orang bekerja secara efektif dengan bawahan, teman sebaya, dan atasan. Keahlian ini adalah keahlian interpersonal dalam berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang akan meningkatkan keberhasilan penyelesaian tugas. Hal ini mampu membuat tujuan organisasi tercapai dengan lebih cepat dan efisien. Manajer dengan kemampuan ini akan lebih sensitif dan empatik, memotivasi orang lain, menciptakan suasana kepercayaan bagi bawahan mereka. Contoh : berkomunikasi secara efektif, menciptakan sikap positif dalam lingkungan kerja, mengembangkan kerjasama dan semangat tim.

Kemampuan konseptual berkaitan dengan kemampuan memberikan arahan strategis, menciptakan visi dan kebijakan organisasi. Kemampuan ini memungkinkan pemimpin untuk memikirkan dan bekerja dengan ide-ide dan solusi kreatif. Contoh : kemampuan pengambilan keputusan, pemikiran menyeluruh, pemikiran strategis dan pemecahan masalah.

Pemimpin tingkat atas memerlukan kemampuan konseptual dan human yang sangat tinggi akan tetapi hanya perlu memiliki sedikit kemampuan teknis. Hal ini bertolak belakang dengan pemimpin tingkat bawah yang memerlukan kemampuan teknis yang tinggi dengan kemampuan konseptual yang rendah. Sedangkan manajer tingkat tengah (*middle*) perlu

memiliki ketiga kemampuan tersebut dengan seimbang. Untuk jabatan fungsional tentunya hanya memerlukan kemampuan teknis sebagai pelaksana baik dengan keahlian maupun tanpa keahlian spesifik.

Untuk memudahkan perumusan uraian jabatan tim ahli membuat kata kerja untuk penjabat struktural/ manajerial dan jabatan fungsional.

Tabel 1. Kata Kerja Kelompok Jabatan Manajerial

Top Manager	Menyusun Kebijakan, Merumuskan Sasaran, Merencanakan, Mengorganisasikan, Mengendalikan, Mengkoordinasikan, Mengarahkan, Membina
Upper Manager	Mengkoordinasikan, Merumuskan, Membina, Mengarahkan, Menyelenggarakan, Mengevaluasi, Melaporkan
Middle Manager	Merencanakan Operasional, Membagi Tugas, Memberi Petunjuk, Menyelia, Mengatur, Mengevaluasi, Melaporkan
Lini/ Supervisory Manager	Memberi Petunjuk, Membimbing, Membagi Tugas, Memeriksa, Mengecek, Mengoreksi, Mengontrol, Membuat Laporan, Merencanakan Kegiatan

Sumber : hasil diskusi

Tabel 2. Kata Kerja Kelompok Fungsional

Menabulasikan, Memasang, Membuat, Menyortir, Mewawancarai, Memindahkan, Menyimpan, Menyarankan, Menyusun, Mengagenda, Mengantarkan, Memasang, Memasukkan, Menyampaikan, Mengemudikan, Mencatat, Membersihkan, Menghitung, Mengeluarkan, Memeriksa, Menyalin, Mengumpulkan, Menjalankan, Mengetik, Menghimpun, Mengoperasikan, Menarik, Menggandakan, Memberhentikan, Melayani, Membubuhkan, Menganalisis, Mengkompilasikan, Mengolah, Menggolongkan

Sumber : hasil diskusi

Kata Kerja Jabatan Fungsional Tertentu :

Disesuaikan dengan tingkatan jabatan (Pratama, Muda, Madya), peraturan BKN atau kementerian yang membawahi jabatan fungsional tersebut

2. Bahan Kerja

Bahan kerja adalah masukan yang diproses dengan tindak kerja (tugas) untuk menjadi hasil kerja. Bahan kerja tersebut akan dapat diolah menjadi hasil kerja jika ada penerangkat kerja (alat kerja) yang digunakan.

Contoh : surat masuk (untuk diagendakan), peraturan, referensi atau buku (untuk penyusunan materi bimtek)

3. Alat Kerja

Alat kerja adalah sarana yang dipergunakan untuk mengolah bahan kerja menjadi hasil kerja. Alat kerja tidak terbatas pada sarana materiil, dapat juga berupa peraturan, pedoman, prosedur kerja atau acuan lain yang digunakan dalam pelaksanaan tugas.

Contoh : stetoskop digunakan dokter dalam memeriksa pasien, peraturan kepala BKN Nomor 12 Tahun 2011 digunakan oleh Analis Kepegawaian untuk melaksanakan Analisis Jabatan

4. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah suatu produk berupa barang, jasa (pelayanan) atau informasi yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas. Hasil kerja dapat diperoleh bila ada sesuatu yang diolah (bahan kerja). Hasil kerja dapat berupa data, laporan, dokumen, kegiatan dan lain-lain

5. Tanggungjawab

Tanggungjawab merupakan kewajiban yang melekat pada jabatan, yang terkait dengan benar atau salahnya pelaksanaan tugas. Tanggungjawab jabatan dapat meliputi tanggungjawab terhadap bahan kerja (kerahasiaan data), alat kerja (kelengkapan peralatan kerja), hasil kerja (keakuratan

laporan), dan proses kerja (kesesuaian pelaksanaan tugas terhadap peraturan/ SOP).

6. Wewenang

Wewenang merupakan hak pemegang jabatan untuk memilih alternatif dalam mengambil keputusan/ tindakan yang diakui secara sah oleh pihak lain. Wewenang dapat terkait dengan :

- a. Bahan kerja (antara lain : mengembalikan bahan kerja yang tidak sesuai)
- b. Alat kerja (antara lain : melakukan pemeliharaan perangkat kerja yang digunakan)
- c. Hasil kerja (antara lain : menyebarkan informasi yang dihasilkan kepada orang lain)
- d. Proses kerja (antara lain : menetapkan prosedur kerja)

7. Korelasi Jabatan

Korelasi jabatan adalah hubungan kerja yang dilakukan antara jabatan terkait dengan jabatan lain dalam konteks pelaksanaan tugas.

Hubungan jabatan dapat berupa :

- a. Hubungan vertikal (atasan dengan bawahan)
- b. Hubungan horizontal (hubungan dengan jabatan yang setara)
- c. Hubungan diagonal (hubungan dengan jabatan yang lebih tinggi di organisasi yang berbeda)

8. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan keadaan tempat bekerja yang menjadi konsekuensi keberadaan pemegang jabatan dalam melaksanakan tugas jabatan. Kondisi lingkungan kerja suatu jabatan meliputi :

- a. Tempat kerja
- b. Suhu
- c. Udara
- d. Keadaan ruangan
- e. Letak
- f. Keadaan tempat kerja
- g. Penerangan
- h. Suara
- i. Getaran

9. Keadaan Risiko Bahaya

Kemungkinan risiko bahaya ini bisa bersifat fisik atau mental adalah hal-hal yang ditentukan dari keberadaan pegawai terkait dengan :

- a. Lingkungan pekerjaan
- b. Penanganan bahan
- c. Proses yang dilakukan
- d. Penggunaan perangkat kerja
- e. Hubungan jabatan
- f. Penanganan produk yang diberikan

10. Syarat Jabatan

Syarat jabatan merupakan gambaran bagaimana jabatan itu harus dikerjakan agar sesuai dengan tujuannya dengan memperhatikan syarat-syarat yang diperlukan antara lain sebagai berikut :

a. Pangkat dan golongan ruang

Syarat pangkat dan golongan ruang adalah syarat pangkat golongan ruang minimal seorang PNS untuk dapat menduduki jabatan itu. Contoh untuk menduduki jabatan eselon IVa ditentukan syaratnya adalah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b, kecuali ditentukan syarat lain. Demikian pula untuk jabatan Fungsional pada jabatan operator komputer ditentukan misalnya Pengatur, golongan ruang II/c, dan lain sebagainya.

b. Pendidikan

Syarat pendidikan yang diperuntukkan dalam menduduki suatu jabatan adalah pendidikan formal yang harus dimiliki oleh calon pemangku jabatan. Contoh untuk menduduki jabatan operator komputer pendidikan yang diperlukan adalah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), untuk menduduki jabatan Kasubbag Keuangan Pendidikan yang diperlukan adalah Sarjana Ekonomi atau Sarjana Akuntansi.

c. Kursus/ Pelatihan baik yang bersifat teknis maupun perjenjangan

Pelatihan adalah merupakan kursus/ pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial seperti kemampuan di bidang manajerial atau teknis tertentu dan atau pengetahuan lainnya sesuai

dengan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut. Hal ini dapat berupa pelatihan perjenjangan maupun teknis. Contoh untuk jabatan operator komputer diperlukan pelatihan teknis tentang komputer sedangkan untuk menduduki jabatan Eselon IV maka harus mengikuti Diklat Perjenjangan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim IV).

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengembangan pengetahuan, keterampilan kerja, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh dari pelatihan tetapi diperoleh dari masa kerja sebelumnya dalam kurun waktu tertentu. Contoh : Untuk menduduki Jabatan Kepala Seksi Mutasi Kepegawaian dan Pensiun diperlukan pengalaman kerja sebelumnya di bidang Penetapan Kenaikan Pangkat, Pensiun serta Mutasi.

e. Pengetahuan yang harus dimiliki untuk dapat melaksanakan tugas jabatan

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan formal atau informal yang dimanfaatkan oleh PNS di dalam pemecahan masalah, daya cipta serta dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Contoh pengetahuan kerja pada jabatan operator komputer adalah pengetahuan mengenai program-program komputer.

f. Keterampilan

Keterampilan merupakan tingkat kemampuan dan penguasaan teknis operasional PNS dalam suatu bidang tugas pekerjaan tertentu.

Tujuannya adalah untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas jabatan. Contoh keterampilan kerja pada operator komputer : keterampilan mengetik, keterampilan teknik menyiapkan dan memelihara perangkat komputer, keterampilan mencetak data.

g. Bakat Kerja

Pengertian bakat secara umum adalah kemampuan yang sudah dimiliki sejak lahir. Jika dikaitkan dengan kerja, maka hal ini berarti kecenderungan yang dimiliki seseorang sehingga akan lebih mudah untuk melaksanakan tugas jabatannya. Bakat kerja merupakan kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang disyaratkan bagi seseorang untuk dapat mempelajari, memahami beberapa tugas atau pekerjaan. Jenis bakat kerja meliputi :

- a) Intelegensia
- b) Bakat Verbal
- c) Bakat Numerik
- d) Bakat Pandang Ruang
- e) Bakat Penyerapan Bentuk
- f) Bakat Ketelitian
- g) Koordinasi Motorik
- h) Kecekatan Jari
- i) Kecekatan Tangan
- j) Koordinasi Mata-Tangan dan Kaki
- k) Kemampuan membedakan warna

Adapun arti jenis bakat kerja seperti tersebut pada tabel berikut :

Kode	Bakat	Arti
G	Intelegensia	Kemampuan belajar secara umum.
V	Verbal (<i>verbal aptitude</i>)	Kemampuan memahami arti kata-kata dan penggunaannya secara tepat dan efektif.
N	Numeric (<i>numeric aptitude</i>)	Kemampuan melakukan operasi aritmatika secara tepat dan akurat.
S	Pandang Ruang (<i>spatial aptitude</i>)	Kemampuan berpikir secara visual mengenai bentuk-bentuk geometris, untuk memahami gambar-gambar dari benda-benda tiga dimensi.
P	Penerapan Bentuk (<i>form perception</i>)	Kemampuan menyerap perincian-perincian yang berkaitan dalam objek atau dalam gambar atau dalam bahan grafik.
Q	Ketelitian (<i>clerical perception</i>)	Kemampuan menyerap perincian yang berkaitan dalam bahan verbal atau dalam tabel.
K	Kondisi Motor (<i>motor coordination</i>)	Kemampuan mengkoordinir mata dan tangan secara cepat dan cermat dalam membuat gerakan yang cepat.
F	Kecekatan Jari (<i>finger dexterity</i>)	Kemampuan menggerakkan jari-jemari dengan mudah dan perlu keterampilan.
E	Kondisi mata, tangan, kaki (<i>eye, hand, foot coordination</i>)	Kemampuan menggerakkan tangan dan kaki secara koordinatif satu sama lain sesuai dengan rangsangan penglihatan.
C	Membedakan warna (<i>colour discrimination</i>)	Kemampuan memadukan atau membedakan berbagai warna asli yang gemerlapan.
M	Kecekatan tangan (<i>manual dexterity</i>)	Kemampuan menggerakkan tangan dengan mudah dan penuh keterampilan.

h. Temperamen Kerja

Temperamen kerja merupakan syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi sesuai dengan sifat pekerjaan. Temperamen kerja yang diperlukan seperti pada tabel berikut :

Kode	Arti
D	Kemampuan menyesuaikan diri menerima tanggung jawab untuk kegiatan memimpin, mengendalikan, atau merencanakan.
F	Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan yang mengandung penafsiran perasaan, gagasan atau fakta dari sudut pandang pribadi.
I	Kemampuan menyesuaikan diri untuk pekerjaan-pekerjaan mempengaruhi pendapat orang lain, sikap atau pertimbangan mengenai gagasan.
J	Kemampuan menyesuaikan diri pada kegiatan pembuatan simpulan penilaian atau pembuatan peraturan berdasarkan kriteria rangsangan indera atau atas dasar pertimbangan pribadi.
M	Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan pengambilan peraturan, pembuatan pertimbangan, atau pembuatan peraturan berdasarkan kriteria yang diukur atau yang dapat diuji.
P	Kemampuan menyesuaikan diri dalam berhubungan dengan orang lain lebih dari hanya penerimaan dan pembuatan instruksi.
R	Kemampuan menyesuaikan diri dalam kegiatan-kegiatan yang berulang, atau secara terus menerus melakukan kegiatan yang sama, sesuai dengan perangkat prosedur, urutan atau kecepatan yang tertentu.
S	Kemampuan menyesuaikan diri untuk bekerja dengan ketegangan jiwa jika berhadapan dengan keadaan darurat, kritis, tidak biasa atau bahaya, atau bekerja dengan kecepatan kerja dan perhatian terus menerus merupakan keseluruhan atau sebagian aspek pekerjaan.
T	Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi yang menghendaki pencapaian dengan tepat menurut perangkat batas, toleransi atau standar-standar tertentu.
V	Kemampuan menyesuaikan diri untuk melaksanakan berbagai tugas, sering berganti dari tugas yang satu ke tugas yang lainnya yang "berbeda" sifatnya, tanpa kehilangan efisiensi atau ketenangan diri.

i. Minat Kerja

Minat kerja merupakan kecenderungan memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Adapun minat kerja diantaranya :

Kode	Arti
1.a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan benda-benda dan objek-objek.
1.b	Pilihan melakukan kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi data.
2.a	Pilihan melakukan kegiatan yang berhubungan dengan orang dalam niaga.
2.b	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat ilmiah dan teknik.
3.a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan rutin, konkrit, dan teratur.
3.b	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat abstrak dan kreatif.
4.a	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang dianggap baik bagi orang lain.
4.b	Pilihan melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan mesin dan teknik.
5.a	Pilihan melakukan kegiatan yang menghasilkan penghargaan dari pihak orang lain.
5.b	Pilihan melakukan kegiatan yang menghasilkan kepuasan nyata dan dengan proses.

j. Upaya Fisik

Upaya fisik adalah upaya yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan dalam melakukan pekerjaannya, contoh untuk melakukan pekerjaan maka dilakukan dengan duduk, berdiri, berjalan, memanjat dan sebagainya

k. Kondisi Fisik

Kondisi fisik adalah gambaran fisik yang diperlukan bagi calon pemegang jabatan agar dapat melakukan tugas jabatannya seperti Jenis Kelamin, Umur, Tinggi Badan, Berat Badan, Postur Badan, Penampilan dan sebagainya.

1. Fungsi Pekerja

Sebuah organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan, jadi jelas mengapa harus ada, untuk apa diadakan, dan sasaran apa yang harus dicapai karena itu organisasi merumuskan visi, misi dan perencanaan yang kemudian membentuk struktur. Dari struktur inilah selanjutnya pekerjaan/ jabatan (*job*) itu muncul. Jabatan merupakan unit dasar dari struktur organisasi yang membangun organisasi. Semua jabatan harus dikombinasikan untuk mencapai tujuan, sehingga jabatan harus berhubungan dengan individu (*employee*) dan organisasi pemilik (*employer*). Dari sinilah jabatan bisa disebut sebagai kumpulan tanggungjawab atau aktifitas untuk menghasilkan sesuatu, dengan demikian jabatan tersebut memiliki fungsi baik yang terkait dengan data, orang, dan benda.

Fungsi pekerja yang terkait dengan data misalnya menyusun data, membuat laporan dan lain-lain sedangkan fungsi yang terkait dengan orang antara lain berbicara, mengarahkan, memberi petunjuk, dan lain-lain. Adapun fungsi pekerja yang berhubungan dengan benda, dibedakan antara :

- 1) Fungsi yang berhubungan dengan mesin; Dalam fungsi ini kegiatan karyawan merupakan bagian kegiatan mesin, baik sebagai

pemegang atau sebagai pengarah bahan, hasil atau alat. Misalnya memasang, mengontrol, memasukkan dan lain-lain

- 2) Fungsi yang berhubungan dengan benda; Jika dalam melaksanakan kegiatan karyawan berhubungan sedikit dengan mesin atau tidak sama sekali maka ia melakukan kegiatan seperti mengerjakan presisi, mengemudikan, memegang dan lain-lain.

Tingkat Hubungan Pemegang Jabatan dengan Data	
D0 Memadukan data	= Menyatukan atau memadukan hasil analisis data untuk menemukan fakta menyusun karangan atau mengembangkan konsep, pengetahuan, interpretasi, menciptakan gagasan dengan menggunakan imajinasi.
D1 Mengkoordinasikan data	= Menentukan waktu, tempat atau urutan operasi yang akan dilaksanakan atau tindakan yang harus diambil berdasarkan hasil analisa data, melaksanakan ketentuan atau melaporkan kejadian dengan cara menghubungkan-hubungkan mencari kaitan serta membandingkan data setelah data tersebut dianalisa.
D2 Menganalisis data	= Mempelajari, mengurai, merinci dan menilai data untuk mendapatkan kejelasan, atau menyajikan tindakan alternatif.
D3 Menyusun data	= Mengerjakan, menghimpun atau mengelompokkan tentang data, orang atau benda.
D4 Menghitung data	= Mengerjakan perhitungan aritmatika (tambah, kurang, bagi) mencacah tidak termasuk dalam.
D5 = Menyalin data	Menyalin, mencatat, atau memindahkan data.
D6 = Membandingkan data	Mengidentifikasi persamaan atau perbedaan sifat-sifat data, orang atau benda yang dapat diamati secara langsung, dan secara fisik, dan sedikit sekali memerlukan upaya mental.
Tingkat Hubungan Pemegang Jabatan Dengan Orang	
O0 Menasehati	= Memberi bimbingan, saran, konsultasi atau nasehat kepada perorangan atau instansi dalam pemecahan masalah berdasarkan disiplin ilmu, spiritual, atau prinsip-prinsip keahlian lainnya.
O1 = Berunding	Menyelesaikan masalah tukar menukar dan beradu pendapat, argumen, gagasan, dengan pihak lain

		membuat keputusan.
O2 = Mengajar		Melatih orang lain dengan memberikan penjelasan, peragaan, bimbingan teknis, atau memberikan rekomendasi atas dasar disiplin yang bersifat teknis.
O3 = Menyelia		Menentukan atau menafsir prosedur kerja, membagi tugas, menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis di antara bawahan dan meningkatkan efisiensi.
O4 = Menghibur		Menghibur orang lain, biasanya menggunakan media panggung, film, televisi dan radio.
O5 = Mempengaruhi		Mempengaruhi orang lain untuk memperoleh keuntungan dalam benda, jasa atau pendapat.
O6 = Berbicara- memberi tanda		Berbicara atau memberi tanda kepada orang lain untuk meminta informasi atau untuk mendapatkan tanggapan atau reaksi yang sifatnya tidak konseptual.
O7 = Melayani orang		Memenuhi kebutuhan atau permintaan orang lain atau hewan, baik yang dinyatakan atau yang tidak langsung dinyatakan tetap harus dilaksanakan menurut ketentuan. Fungsi ini diperlukan pengetahuan dan keterampilan khusus untuk melaksanakannya.
O8 = Menerima instruksi		Membantu melaksanakan kerja berdasarkan perintah atasan yang tidak memerlukan tanggapan.
Tingkat Hubungan Pemegang Jabatan Dengan Benda		
B0 = Memasang mesin		Menyesuaikan mesin untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu dengan memasang, mengubah komponen-komponennya atau memperbaiki mesin menurut standar.
B1 = Mengerjakan presisi		Menggunakan anggota badan atau perkakas untuk mengerjakan, memindahkan, mengarahkan atau menempatkan objek secara tepat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dengan toleransi kecil.
B2 = Menjalankan-mengontrol mesin		Menghidupkan, menyetel, mengatur kerja dan menghentikan mesin serta mengamati berbagai alat petunjuk pada mesin.
B3 = Mengemudikan/ menjalankan mesin.		Menghidupkan, menghentikan, mengatur jalan mesin atau peralatan yang arahnya harus dikemudikan untuk memproses atau memindahkan benda atau orang. Dalam fungsi ini mesin sifatnya bergerak atau berjalan.
B4 =		Menggunakan anggota badan, seperangkat alat

Mengerjakan benda dengan tangan atau perkakas.		perkakas tangan atau alat-alat khusus untuk mengerjakan, menggerakkan, mengarahkan atau menempatkan benda.
B5 Melayani mesin	=	Menghidupkan, menghentikan, dan mengamati kerja mesin beserta peralatannya.
B6 Memasukkan, mengeluarkan barang ke/dari mesin	=	Menyisipkan, memasukkan, mencelupkan atau menempatkan bahan ke dalam atau memindahkan dari mesin, atau dari peralatan otomatis, atau yang dilayani, atau yang dioperasikan oleh karyawan-karyawan lainnya.
B7 Memegang	=	Menggunakan anggota badan, perkakas tangan atau alat khusus lain dalam mengerjakan, memindahkan atau membawa benda.

11. Prestasi Kerja yang diharapkan

Prestasi kerja yang diharapkan berkaitan dengan kapasitas/ kemampuan serta beban/ target yang diharapkan dapat dihasilkan dalam rentang waktu tertentu. Tentu saja angka ini didapat dengan memperhitungkan waktu idle atau waktu jeda. Demikian juga dengan SDM (pemegang jabatan). SDM dengan segenap energi dan kemampuannya dalam bekerja harus mengacu pada target yang telah ditetapkan. Untuk pengukuran kesesuaian antara beban kerja dengan kemampuan SDM ini, maka perlu dilakukan perhitungan beban kerja. Perhitungan beban kerja perlu dipahami oleh setiap pegawai. Perhitungan beban kerja merupakan suatu pola perhitungan untuk menentukan jumlah, satuan/ ukuran beban kerja dan tingkat efisiensi suatu jabatan, unit kerja atau organisasi. Penghitungan ini berguna sebagai bahan perumusan dan penataan jabatan, penyusunan peta jabatan dan formasi serta mutasi pegawai. Dengan mempertimbangkan

hasil perhitungan ini diharapkan akan tercapai *the right man in the right place*.

Perhitungan beban kerja diawali dengan analisis jabatan yang antara lain memuat nama, kode dan syarat jabatan, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan, perangkat dan hasil kerja, tanggungjawab dan wewenang, nama jabatan yang ada di bawahnya, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, risiko bahaya serta prestasi yang diharapkan. Dari informasi analisis jabatan ini kemudian dibuat suatu perhitungan dengan membandingkan antara hasil dan waktu yang dibutuhkan dengan rentang waktu efektif tertentu. Dalam rentang waktu tersebut diperhitungkan pula waktu untuk istirahat normal yang diburuhkan pegawai bersangkutan. Prestasi kerja yang diharapkan tersebut terkait dengan satuan hasil seperti rencana, kegiatan, dokumen dan lain-lain, kemudian jika dikaitkan dengan jumlah hasil dalam 1 (satu) tahun berupa angka (bilangan) seperti 1 rencana, 3 kegiatan, atau 15 dokumen dan seterusnya. Sedangkan yang terkait dengan waktu penyelesaian adalah waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan setiap kali kegiatan dalam satu tahun.

12. Butir Informasi Lain

Butir informasi lain adalah butir informasi yang belum muncul dalam kegiatan analisis jabatan, contohnya seperti tidak takut akan ketinggian, untuk jabatan yang memerlukan keterampilan memanjat dan berenang bagi jabatan yang mengharuskan menolong korban bencana seperti pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD).

5.3 Identifikasi Jabatan-Jabatan pada RSUD Kabupaten Kotawaringin Barat

Secara garis besar permasalahan jabatan pada Kabupaten Kotawaringin Barat masih ditemukan ketidaksesuaian antara jabatan dengan nomenklatur jabatan yang terbaru, khususnya jabatan pelaksana. Permasalahan tumpang tindih dan ada beberapa jabatan yang beban kerjanya kurang sesuai dengan kondisi di lapangan menyebabkan organisasi menjadi tidak efisien dan efektif. Di dalam kajian ini, ditemukan bahwa kapabilitas personal aparatur pemerintahan di Kabupaten Kotawaringin Barat belum mencapai kinerja yang maksimal dan juga masih banyak jabatan yang kosong atau belum terpenuhi sehingga kinerja organisasi belum optimal.

Jabatan-jabatan saat ini yang ada pada RSUD Kabupaten Kotawaringin Barat sesuai Susunan Tata Kerja dan Organisasi diantaranya :

Direktur

Bagian Tata Usaha

- 1) Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan
 - Administrasi Umum
 - Administrasi Kepegawaian
 - Rekam Medik
- 2) Sub Bagian Keuangan
 - Administrasi Keuangan
 - Bendahara Penerimaan (nama jabatan harus di sesuaikan dengan nomenklatur/Bendahara)
 - Bendahara Pengeluaran (nama jabatan harus di sesuaikan dengan nomenklatur/Bendahara)
 - Verifikator Keuangan

- Penata Keuangan
- Tenaga Billing Sistem

3) Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program

Bidang Sarana dan Prasarana

1) Seksi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

- Sanitarian
- Teknisi Elektro Medis

2) Seksi Logistik dan Perbekalan

- Pengelolaan Gudang Barang
- Pengelolaan Gudang Farmasi
- Pengelolaan Gudang Makanan

Bidang Pelayanan Medik

1) Seksi Pelayanan Rawat Jalan

- Fisioterapis

2) Seksi Pelayanan Rawat Inap

- Perawat Muda
- Perawat Pelaksana
- Perawat Pelaksana Lanjutan
- Perawat Penyelia
- Perawat Pertama
- Perawat Gigi Muda
- Perawat Gigi Penyelia
- Bidan Penyelia
- Bidan Pelaksana
- Bidan Pelaksana Lanjutan

Bidang Penunjang Pelayanan

1) Seksi Penunjang Pelayanan Medik

- Apoteker
- Nutrisi (Gizi)
- Pranata Laboratorium Medik

- Radiografer
- 2) Seksi Penunjang Pelayanan Non Medik
 - Supir Ambulan
 - Petugas Laundry

Kelompok Jabatan Fungsional

- 1) Komite Medik
- 2) Staff Medik Fungsional
 - Dokter Muda
 - Dokter Madya
 - Dokter Pertama
 - Dokter Gigi Muda
 - Dokter Gigi Madya
- 3) Komite Keperawatan
- 4) Status Pengawas Internal

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian yang dilaksanakan terhadap data dan informasi yang didapatkan, baik melalui data sekunder dan data primer, dapat disimpulkan bahwa :

1. Uraian jabatan dan spesifikasi jabatan terdahulu dianalisa memiliki berbagai kekurangan, secara general, diantaranya : a) masih terjadinya tumpang tindih tugas, wewenang dan tanggungjawab; b) belum memenuhi kriteria uraian dan spesifikasi jabatan yang baik, karena belum memberikan informasi yang lengkap; c) urutan dalam perincian tugas belum menunjukkan atau mencerminkan tingkat kepentingan; d) belum menjadikan nomenklatur jabatan pelaksana terbaru sebagai acuan dalam penamaan jabatan
2. Penyusunan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan menghasilkan rekomendasi baru yang didasarkan pada aturan-aturan terbaru dan disesuaikan dengan prioritas sasaran organisasi dan kondisi yang dibutuhkan organisasi.

6.2 Saran

1. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Kotawaringin Barat hendaknya menerapkan informasi yang direkomendasikan (uraian jabatan dan spesifikasi jabatan) agar benar-benar mampu mendukung pencapaian

tujuan organisasi. Sangat penting untuk organisasi perangkat daerah untuk menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk koordinasi antar jabatan dan menentukan batasan waktu yang jelas untuk suatu tugas, kapan harus dimulai dan kapan harus diselesaikan. Hal ini juga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan sasaran kinerja individu pada setiap jabatan.

2. Komitmen pelaksanaan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan diperlukan dari masing-masing OPD di Kabupaten Kotawaringin Barat. Pemberian reward dan punishment yang tegas merupakan sebuah penghargaan bagi mereka yang berkinerja tinggi. Penghargaan tersebut tentunya harus memenuhi unsur keadilan dan kelayakan bagi setiap pencapaian kinerja, baik individu, kelompok, maupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.E., 2003. *Public Policy Making*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Arikunto, S., 2007. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dunn, W., 1999. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Edison, 2009. *Edison*. [Online] Available at: <http://ed150n5.blogspot.com/2009/04/evaluasi-cipp.html> [Accessed 4 Juny 2018].
- Harahap, Z., 2011. Pelayanan Publik yang Prima Tidak Cukup Hanya Mengandalkan Kebijakan Remunerasi. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 5(1).
- Irianto, J., 2012. *Buku Ajar : Manajemen Sumberdaya Manusia*. Surabaya: PT. Revka Petra Media.
- Isaac, S. & Michael, W.B., 1984. *Handbook in Research and Evaluation*. 2nd ed. California: Edits Publisher.
- Kompas.com, 2017. *Tingkat Akuntabilitas Pemda Masih Rendah*. [Online] Available at: <http://regional.kompas.com/read/2017/01/25/10531751/tingkat.akuntabilitas.pemda.masih.rendah> [Accessed 10 December 2017].
- Kopelman, R.E., Rovenpor, L.J. & Cayer, M., 1991. Merit Pay and Organizational Performance: Is There an Effect on Bottom Line ? *National Productivity Review*, 10(3).
- Lowery, C., Petty, M.M. & James, M.T., 1996. Assessing The Merit Pay of Merit Pay : Employee Reaction to Performance-Based Pay. *Human Resorce Planning*.
- Mbulu, J., 1995. *Evaluasi Program Konsep Dasar, Pendekatan Model, dan Prosedur Pelaksanaan*. Malang: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang Proyek Operasi dan Perawatan Fasilitas.
- Mc.Ginty, Robert, L. & Hanke, J., 1992. Compensation Management in Practise-Merit Pay Palns: Are the Truly Tied to Performance? *Compensation and Benefits Management* , 8(4).
- Mensah, F.B. & Dogbe, D.O., 2011. Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organizational Performance: An Exploratory Case Study. *International Journal of Bussiness and Management*, IV(12), pp.270-85.
- Mulyono, 2009. *Penelitian Evaluasi Kebijakan*. [Online] Universitas Negeri Semarang Available at: <http://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/05/13/penelitian-evaluasi-kebijakan/> [Accessed 4 Juny 2018].
- Newcomer, K.E., Hatry, H.P. & Wholey, J., 2015. *Handbook of Practical Program Evaluation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nugroho, R., 2004. *Kebijakan Publik, Formulasi Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Gramedia.
- Perry, J.L., 1986. Merit Pay in The Public Sector: The Case for a Failure Theory. *Review of Public Personel Administration*, 7, pp.57-69.

- Putri, G.D., 2016. *Evaluasi Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) : Studi di Biro human dan Protokol Setda Provinsi Lampung*. Thesis. Bandar Lampung: Universitas Lampung Universitas Lampung.
- Robbins, S.P., 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Stufflebeam, D., 1971. The Use of Experimental Design in Educational Evaluation. *Journal of Educational Measurement*, 8(4).
- Tayipnapi, F.Y., 1989. *Evaluasi Program*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.
- Torang, S., 2012. *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Winarno, B., 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Madia.
- Winarno, B., 2008. *Kebijakan Publik : Teori dan Proses*. Jakarta: PT Buku Kita.
- Zulrahman, 2007. *Evaluasi Kurikulum, Pengertian, Kepentingan dan Masalah yang Dihadapi*. [Online] Available at: <https://zulharman79.wordpress.com/2007/08/04/evaluasi-kurikulum-pengertian-kepentingan-dan-masalah-yang-dihadapi/> [Accessed 4 Juny 2018].

Peraturan Perundangan

Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 1 Tahun 2018 Tentang Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2011 Tentang Pedoman Evaluasi Jabatan

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Pedoman Evaluasi Jabatan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dan Angka Kreditnya

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah